

Guia do Scrum™

O guia definitivo para o Scrum:
As regras do Jogo

Novembro de 2017



A handwritten signature of Jeff Sutherland in black ink, enclosed in a thin black rectangular border.

A handwritten signature of Ken Schwaber in black ink, enclosed in a thin black rectangular border.

Desenvolvido e mantido pelos criadores do Scrum: Ken Schwaber e Jeff Sutherland

Versão em português / Portuguese European

Índice

Propósito do Guia do Scrum.....	3
Definição de Scrum.....	3
Usos do <i>Scrum</i>	4
Teoria do <i>Scrum</i>	4
Valores do <i>Scrum</i>	5
A Equipa <i>Scrum</i>	6
O <i>Product Owner</i>	6
A Equipa de Desenvolvimento	7
O <i>Scrum Master</i>	7
Eventos <i>Scrum</i>	9
O <i>Sprint</i>	9
Planeamento do <i>Sprint</i>	10
Reunião Diária	12
Revisão do <i>Sprint</i>	13
Retrospectiva do <i>Sprint</i>	13
Artefactos do Scrum.....	14
<i>Product Backlog</i>	14
<i>Sprint Backlog</i>	16
Incremento.....	16
Transparência do Artefacto.....	17
Definição de “ <i>Done</i> ”	17
Conclusão	18
Agradecimentos	18
Pessoas.....	18
História	18
Tradução.....	18
Mudanças entre os Guias Scrum 2016 e 2017	19

Propósito do Guia do *Scrum*

Scrum é uma *framework*¹ para desenvolver e manter produtos complexos. Este Guia contém a definição de *Scrum*. Esta definição inclui as funções *Scrum*, eventos, artefactos e as regras que os unem. Ken Schwaber e Jeff Sutherland desenvolveram o *Scrum*; o Guia do *Scrum* é escrito e fornecido por eles. Eles, em conjunto, apoiam o Guia *Scrum*.

Definição de *Scrum*

Scrum (n): uma *framework* dentro da qual as pessoas podem resolver problemas adaptativos complexos ao mesmo tempo que, de forma criativa e produtiva, entregam produtos com o maior valor possível.

O *Scrum* é:

- Leve
- Simples de entender
- Difícil de dominar

O *Scrum* é uma *framework* que tem sido utilizada para gerir o desenvolvimento de produtos complexos desde o início da década de 1990. O *Scrum* não é um processo, uma técnica ou um método definitivo. Em vez disso, é uma *framework* dentro da qual podemos utilizar diversos processos e técnicas. O *Scrum* torna clara a eficácia relativa das práticas de gestão e de desenvolvimento de produtos tendo em vista a melhoria contínua do produto, da equipa e do ambiente de trabalho.

A *framework Scrum* é constituída por Equipas *Scrum* e suas funções associadas (ou papéis de cada indivíduo), eventos, artefactos e regras. Cada componente dentro da *framework* serve um propósito específico e é essencial para o uso e sucesso do *Scrum*.

As regras do *Scrum* integram os eventos, funções e artefactos, gerindo as relações e interações entre eles. As regras do *Scrum* são descritas ao longo deste documento.

Estratégias específicas para o uso da *framework Scrum* variam e estão descritas noutros locais.

¹ Manteve-se definição original, mas pode traduzir-se como “Estrutura”, neste contexto “Estrutura processual”.

Usos do Scrum

O *Scrum* foi inicialmente desenvolvido para gerir e desenvolver produtos. Desde o início dos anos 90, o *Scrum* tem sido usado extensivamente e mundialmente, para:

1. Pesquisar e identificar mercados viáveis, tecnologias e funcionalidades de produtos;
2. Desenvolver produtos e melhorias;
3. Lançar produtos e melhorias frequentes, podendo chegar a várias vezes por dia;
4. Desenvolver e sustentar ambientes na *Cloud* (*online, seguro, on-demand*) e outros ambientes operacionais para uso de produtos; e,
5. Sustentar e renovar produtos.

O *Scrum* tem sido usado para desenvolver *software, hardware, software* embutido, redes de funções interativas, veículos autónomos, escolas, governos, *marketing*, gerir a operação de organizações e quase tudo que usamos no nosso dia-dia, como indivíduos e sociedades.

Como a tecnologia, os mercados, os ambientes complexos e as suas interações têm aumentado rapidamente, a utilidade do *Scrum* em lidar com a complexidade é provada diariamente.

O *Scrum* mostrou-se especialmente eficaz na transferência de conhecimento iterativo e incremental. O *Scrum* é agora amplamente utilizado para produtos, serviços e na gestão das próprias organizações.

A essência do *Scrum* é uma pequena equipa de pessoas, altamente flexível e adaptativa. Não obstante, os seus pontos fortes continuam a ter efeito em redes individuais diversas e em redes de equipas que desenvolvem, lançam, operam e sustentam o trabalho e trabalham produtos de milhares de pessoas. Eles colaboram e inter-operam através de arquiteturas sofisticadas de desenvolvimento e ambientes de disponibilização como objetivo. Adicionalmente, colaboram e interagem através de arquiteturas de desenvolvimento sofisticadas e ambientes de produção.

Quando as palavras “desenvolver” e “desenvolvimento” são usadas no Guia *Scrum*, referem-se a trabalho complexo, tais como os tipos identificados acima.

Teoria do Scrum

O *Scrum* é fundado na teoria de controlo de processo empírico, ou empirismo. O Empirismo afirma que o conhecimento vem da experiência e da tomada de decisão baseada no que é conhecido. O *Scrum* utiliza uma abordagem iterativa e incremental para otimizar a previsibilidade e o controlo do risco.

Três pilares sustentam qualquer implementação do controlo de processo empírico: transparência, inspeção e adaptação.

Transparência

Os aspetos importantes do processo devem ser visíveis para aqueles que são responsáveis pelo resultado. A transparência exige que esses aspetos sejam definidos por um padrão comum para que os observadores tenham um entendimento comum sobre o que está a ser visualizado.

Por exemplo:

- Uma linguagem de processo comum deve ser partilhada por todos os participantes; e,
- Aqueles que executam o trabalho e aqueles que aceitam o produto resultante do trabalho, devem partilhar uma definição comum de “Done”².

Inspeção

Os utilizadores do *Scrum* devem inspecionar com regularidade os artefactos *Scrum* e respetivo progresso em direção ao Objetivo do *Sprint* para detetar variações indesejáveis. A inspeção não deve ser tão frequente que atrapalhe a execução do trabalho. As inspeções são mais vantajosas quando realizadas diligentemente por inspetores qualificados no trabalho sujeito a verificação.

Adaptação

Se um inspetor determinar que um ou mais aspetos de um processo se desviaram para além dos limites aceitáveis, e que o produto resultante será inaceitável, o processo ou o material em produção tem de ser ajustado. O ajustamento deve ser feito o mais rapidamente possível para minimizar desvios adicionais.

O *Scrum* prescreve quatro eventos formais para inspeção e adaptação, conforme descrito na seção Eventos *Scrum* deste documento:

- Planeamento do *Sprint* (“*Sprint Planning*”)
- Reunião diária de *Scrum* (“*Daily Scrum*”)
- Revisão do *Sprint* (“*Sprint Review*”)
- Retrospectiva do *Sprint* (“*Sprint Retrospective*”)

² Pode traduzir-se como “Concluído” ou “Feito” e será utilizado ao longo deste guia. Para mais detalhes sobre esta definição consulte secção “Transparência dos Artefactos”.

Valores do Scrum

Quando valores como compromisso, coragem, foco, abertura e respeito estão incorporados e são vividos pela equipa *Scrum*, os pilares do *Scrum* transparência, inspeção e adaptação, ganham vida e criam confiança entre todos. Os membros da equipa aprendem a explorar estes valores enquanto trabalham com os eventos, funções ou papéis e artefactos do *Scrum*.

O sucesso do *Scrum* está dependente das pessoas se tornarem mais competentes no uso e vivência destes cinco valores. As pessoas comprometem-se, a um nível pessoal, a atingir os objetivos da equipa *Scrum*. Os membros da equipa têm a coragem para fazer o que é correto e enfrentar os problemas mais difíceis. Todos se focam no trabalho do *Sprint* e nos objetivos da equipa. A equipa *Scrum* e os seus *Stakeholder*³ comunicam abertamente em relação a todo o trabalho necessário e aos desafios na sua execução. Os membros da equipa *Scrum* respeitam-se por forma a serem pessoas capazes e independentes.

A Equipa Scrum

A equipa *Scrum* é constituída pelo *Product Owner*, a Equipa de Desenvolvimento e o *Scrum Master*. As Equipas *Scrum* são auto-organizadas e multifuncionais. Equipas auto-organizadas escolhem a melhor forma de realizar o seu trabalho, em vez de ser dirigidas por outros fora da equipa. Equipas multifuncionais têm todas as competências necessárias para realizar o trabalho sem depender de outros que não fazem parte da equipa. O modelo de equipa no *Scrum* é projetado para otimizar a flexibilidade, criatividade e produtividade. A equipa *Scrum* demonstra ser cada vez mais efetiva nos pontos anteriormente citados e em qualquer trabalho complexo.

As equipas *Scrum* entregam produtos de forma iterativa e incremental, maximizando as oportunidades de *feedback*⁴. Entregas incrementais de produtos concluídos ("*Done*") asseguram que uma versão potencialmente utilizável do produto está sempre disponível.

O Product Owner

O *Product Owner*, ou dono do produto, é responsável por maximizar o valor do produto e do trabalho da Equipa de Desenvolvimento. A forma como isso é concretizado pode variar bastante entre organizações, Equipas *Scrum* e indivíduos.

³ Entenda-se por *Stakeholders* o conjunto de pessoas externas à Equipa *Scrum* mas pertencentes à organização ou mesmo representantes do cliente, com conhecimento do Produto e interessados no incremento a entregar. São representados pelo *Product Owner* no *Scrum*.

⁴ Entenda-se *feedback* como um conjunto de comentários construtivos ou outro tipo de informação relevante fornecida pelos intervenientes diretos e/ou outras partes interessadas, com o objetivo de melhorar ou declarar a aceitação do resultado obtido.

O *Product Owner* é o único responsável pela gestão do *Product Backlog*. A gestão do *Product Backlog* inclui:

- Expressar de forma clara os itens do *Product Backlog*;
- Ordenar os itens do *Product Backlog* do produto para alcançar melhor os objetivos e missões;
- Otimizar o valor do trabalho realizado pela Equipe de Desenvolvimento;
- Garantir que o *Product Backlog* é visível, transparente, claro para todos, e mostrar o que a Equipe *Scrum* vai trabalhar a seguir; e,
- Garantir que a Equipe de Desenvolvimento entende os itens do *Product Backlog* ao nível necessário.

O *Product Owner* pode fazer o trabalho acima, ou delegar na Equipe de Desenvolvimento a sua execução. No entanto, o *Product Owner* mantém-se como o responsável por este trabalho.

O *Product Owner* é uma pessoa, não um comité ou grupo de pessoas. O *Product Owner* pode representar os desejos de um comité no *Product Backlog*, mas aqueles que quiserem alterar a prioridade de um item no *Product Backlog* devem dirigir-se ao *Product Owner*.

Para o *Product Owner* ser bem sucedido, toda a organização deve respeitar as suas decisões.

As decisões do *Product Owner* são visíveis no conteúdo e ordenação do *Product Backlog*. Ninguém está

autorizado a dizer à Equipe de Desenvolvimento para trabalhar a partir de um conjunto diferente de requisitos.

A Equipe de Desenvolvimento

A Equipe de Desenvolvimento é formada por profissionais que trabalham para entregar um incremento "*Done*" potencialmente utilizável do produto, no final de cada *Sprint*. Apenas os membros da Equipe de Desenvolvimento criam o incremento.

As Equipes de Desenvolvimento são estruturadas e capacitadas pela organização para organizarem e gerirem o seu próprio trabalho. A sinergia daí resultante otimiza a eficiência e a eficácia global da Equipe de Desenvolvimento.

As Equipes de Desenvolvimento possuem as seguintes características:

- São auto-organizadas. Ninguém (nem mesmo o *Scrum Master*) diz à Equipe de Desenvolvimento como transformar o *Product Backlog* em incrementos de funcionalidades potencialmente utilizáveis;
- As Equipes de Desenvolvimento são multifuncionais, possuindo todas as competências necessárias, enquanto equipa, para criar o incremento do Produto;

- O *Scrum* não reconhece funções para as pessoas que integram a Equipa de Desenvolvimento, independentemente do trabalho que está a ser realizado pela pessoa;
- O *Scrum* não reconhece subequipas na Equipa de Desenvolvimento, independentemente dos domínios que precisam ser abrangidos como testes, arquitetura, operações ou análise de negócios; e,
- Membros individuais da Equipas de Desenvolvimento podem ter competências e áreas de especialização, mas a responsabilidade pertence à Equipa de Desenvolvimento como um todo.

Dimensão da Equipa de Desenvolvimento

Idealmente a Equipa de desenvolvimento deve ser pequena o suficiente para permanecer ágil e grande o suficiente para concluir trabalho significativo num *Sprint*. Menos de três membros na Equipa de Desenvolvimento reduz a interação e resulta em menores ganhos de produtividade. Equipas de desenvolvimento mais pequenas podem encontrar constrangimentos de competências durante o *Sprint*, fazendo com que a Equipa de Desenvolvimento seja incapaz de entregar um incremento potencialmente utilizável. Ter mais de nove membros requer muita coordenação.

Grandes equipas de desenvolvimento criam demasiada complexidade para que um processo empírico seja útil. As funções de *Product Owner* e *Scrum Master* não estão incluídas nesta contabilização, a menos que eles estejam também a executar trabalho do *Sprint Backlog*.

O Scrum Master

O *Scrum Master* é responsável por promover e suportar o *Scrum* como definido no Guia do Scrum. Os *Scrum Masters* fazem-no ajudando todos a entender a teoria, as práticas, as regras e os valores do *Scrum*.

O *Scrum Master* é um líder-servo da Equipa *Scrum*. O *Scrum Master* ajuda aqueles que não pertencem à equipa *Scrum* a entender, de entre as suas interações com a equipa *Scrum*, as que são úteis e as que não o são. O *Scrum Master* ajuda todos a modificar essas interações para maximizar o valor criado pela Equipa *Scrum*.

As tarefas do Scrum Master para com o Product Owner

O *Scrum Master* serve o *Product Owner* de várias formas, nomeadamente:

- Garantindo que os objetivos, o âmbito e o domínio do produto sejam entendidos, o melhor possível, por todos os elementos da Equipa *Scrum*;
- Encontrando técnicas para a gestão efetiva do Product Backlog;
- Ajudando a Equipa *Scrum* a perceber a necessidade de se ter itens claros e concisos no Product Backlog;

- Compreendendo o planejamento do Produto num ambiente empírico;
- Assegurando que o Product Owner sabe organizar o Product Backlog de forma a maximizar valor;
- Compreendendo e praticando a agilidade; e,
- Facilitando os eventos Scrum conforme forem sendo necessários ou exigidos.

As tarefas do Scrum Master para com a Equipe de Desenvolvimento

O *Scrum Master* serve a Equipe de Desenvolvimento de várias maneiras, incluindo:

- Formando a Equipe de Desenvolvimento em auto-organização e multifuncionalidade;
- Ajudando a Equipe de Desenvolvimento a criar produtos de alto valor;
- Removendo impedimentos ao progresso da Equipe de Desenvolvimento;
- Facilitando os eventos *Scrum* conforme forem sendo necessários ou exigidos; e,
- Formando a Equipe de Desenvolvimento em ambientes organizacionais em que o *Scrum* ainda não foi totalmente adotado e compreendido.

As tarefas do *Scrum Master* para com a Organização

O *Scrum Master* serve a organização de várias maneiras, incluindo:

- Liderando e treinando a Organização na sua adoção do *Scrum*;
- Planeando as implementações do *Scrum* dentro da organização;
- Ajudando os colaboradores e os *Stakeholders* a compreender e a aplicar o *Scrum* e o desenvolvimento empírico de produtos;
- Provocando mudança de forma a aumentar a produtividade da Equipe *Scrum*; e,
- Trabalhando com outros *Scrum Masters* para aumentar a eficácia da aplicação do *Scrum* na organização.

Eventos *Scrum*

Os eventos estabelecidos no *Scrum* são utilizados para criar regularidade e para minimizar a necessidade de reuniões não definidas no *Scrum*. Todos os eventos têm uma janela temporal⁵ pré-definida, sendo que todos eles têm uma duração máxima estipulada. Assim que o *Sprint* começa, a sua duração é fixa e não pode ser reduzida ou aumentada. Os eventos restantes podem terminar sempre que a finalidade do evento é atingida, assegurando que é utilizada uma quantidade adequada de tempo, não permitindo assim desperdícios no processo.

Além do próprio *Sprint*, que é um recipiente para todos os outros eventos, cada evento em *Scrum* é uma oportunidade formal para inspecionar e adaptar alguma coisa. Estes eventos são especificamente concebidos para permitir criteriosas ações de transparência e inspeção. A não inclusão de qualquer um desses eventos resultará numa redução de transparência e será uma oportunidade perdida para se inspecionar e adaptar.

O *Sprint*

O coração do *Scrum* é o *Sprint*, com uma janela temporal limitada de **um mês** ou menos, durante o qual se cria um incremento potencialmente utilizável. Os *Sprints* deverão ter durações consistentes durante todo o esforço de desenvolvimento. Um novo *Sprint* começa imediatamente após a conclusão do *Sprint* anterior.

Os *Sprints* contêm e consistem na reunião de Planeamento do *Sprint*, nas reuniões de sincronização diárias (“*Daily Scrums*”), no trabalho de desenvolvimento *per si*, na Revisão do *Sprint* e na Retrospectiva do *Sprint*.

©2017 Ken Schwaber e Jeff Sutherland. Oferecido por licença sobre a Attribution Share-Alike da Creative Commons, acessível em <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> e também descrita resumidamente em <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Utilizando este Guia do Scrum você reconhece e concorda que leu e concordou com os termos de atribuição relacionados pelos termos da licença Attribution Share-Alike da Creative Commons.

Durante o *Sprint*:

- Não são feitas alterações que comprometam o Objetivo do *Sprint* (“*Sprint Goal*”);
- Os objetivos de qualidade não diminuem; e,
- O âmbito do trabalho pode ser clarificado e renegociado entre o *Product Owner* e a Equipe de Desenvolvimento à medida que se vai obtendo mais informação.

Cada *Sprint* pode ser considerado como um projeto com um horizonte temporal não maior do que um mês. Tal como os projetos, os *Sprints* são utilizados para concretizar algo. Cada *Sprint* tem definido o que é para ser desenvolvido, um plano desenhado e flexível que irá orientar a sua construção, o seu trabalho e o produto daí resultante.

Os *Sprints* são limitados a um mês do calendário. Quando um *Sprint* é muito longo a definição do que está a ser construído pode mudar, a complexidade pode aumentar e o risco pode crescer. Os *Sprints* permitem previsibilidade, assegurando a inspeção e adaptação do progresso em direção ao Objetivo do *Sprint*, pelo menos, a cada mês. Os *Sprints* também limitam o risco a um custo máximo de um mês.

Cancelar um *Sprint*

Um *Sprint* pode ser cancelado antes do seu tempo pré-determinado chegar ao fim. Apenas o *Product Owner* tem a autoridade para cancelar o *Sprint*, embora possa fazê-lo sob a influência de outros *Stakeholders*, da Equipe de Desenvolvimento ou do *Scrum Master*.

Um *Sprint* poderá ser cancelado se o Objetivo do *Sprint* se tornar obsoleto. Isso pode ocorrer se a organização mudar de rumo ou se as condições de mercado ou a tecnologia se alterarem. Geralmente, um *Sprint* deve ser cancelado se, dadas as circunstâncias, deixar de fazer sentido. No entanto, devido à curta duração dos *Sprints*, um cancelamento raramente faz sentido.

Quando um *Sprint* é cancelado, quaisquer itens do *Product Backlog* concluídos e dados como “*Done*”, são revistos. Se parte do trabalho for potencialmente utilizável, este é normalmente aceite pelo *Product Owner*. Todos os itens incompletos do *Product Backlog* são re-estimados e colocados novamente no *Product Backlog*. O seu desenvolvimento desvaloriza rapidamente e deve ser frequentemente re-estimado.

Os cancelamentos de *Sprints* consomem recursos, uma vez que todos os membros da Equipe *Scrum* têm de se reagrupar novamente noutra planeamento para iniciar outro *Sprint*. Os cancelamentos de *Sprints* são frequentemente traumáticos para as Equipes *Scrum*, e são muito raros.

Planeamento do Sprint

O trabalho a executar no *Sprint* é planeado na reunião de Planeamento do *Sprint*. Este plano é criado recorrendo ao trabalho colaborativo de toda a Equipa *Scrum*.

O Planeamento do Sprint tem uma janela temporal máxima limitada de **oito horas para um *Sprint* de um mês**. Para *Sprints* mais pequenos este evento será naturalmente menor. O *Scrum Master* garante que o evento ocorra e que os participantes entendem o seu propósito. O *Scrum Master* ensina a Equipa *Scrum* a mantê-lo dentro do limite temporal estabelecido.

Um Planeamento do *Sprint* responde às seguintes questões:

- O que é que pode ser entregue no incremento resultante do próximo *Sprint*?
- Como é que o trabalho necessário para entregar o incremento vai ser alcançado?

Tópico um: O que é que pode ser feito neste Sprint?

A Equipa de Desenvolvimento trabalha no sentido de prever as funcionalidades que vão ser desenvolvidas durante o *Sprint*. O *Product Owner* discute o objetivo que o *Sprint* deve atingir e os itens do *Product Backlog* que, se concluídos durante o *Sprint*, fazem com que o objetivo do *Sprint* seja atingido. Toda a Equipa *Scrum* colabora no sentido de entender o trabalho do *Sprint*.

Os *inputs* para esta reunião são o *Product Backlog*, o último incremento do produto, a capacidade estimada da Equipa de Desenvolvimento durante o *Sprint* e a sua performance no passado. O número de itens selecionados do *Product Backlog* para o *Sprint* é da responsabilidade exclusiva da Equipa de Desenvolvimento. Apenas esta equipa tem a capacidade de entender e decidir o que lhes é possível atingir durante o próximo *Sprint*.

Durante o Planeamento do *Sprint*, a Equipa *Scrum* também formula o Objetivo do Sprint. O Objetivo do *Sprint* é um objetivo que vai ser atingido durante o *Sprint*, através da implementação de itens do *Product Backlog* e fornece à Equipa de Desenvolvimento as linhas de orientação na construção deste incremento.

Tópico Dois: como é que o trabalho escolhido vai ser executado?

Tendo estabelecido o Objetivo do *Sprint* e selecionado os itens do *Product Backlog* para o *Sprint*, a Equipa de Desenvolvimento decide como é que vai construir as funcionalidades e transformá-las num incremento de produto concluído (“*Done*”) durante o *Sprint*. O conjunto dos itens selecionados do *Product Backlog* para este *Sprint* mais o plano para a sua entrega é então chamado de *Sprint Backlog*.

A Equipa de Desenvolvimento começa normalmente por desenhar o sistema e o trabalho necessário

para converter o *Product Backlog* num incremento de produto utilizável. O trabalho pode ser variável quer em quantidade, quer em esforço. No entanto, planeia-se no Planeamento do *Sprint* o suficiente para a equipa ser capaz de prever o que consegue fazer durante o próximo *Sprint*. O trabalho planeado pela Equipa de Desenvolvimento para os primeiros dias do *Sprint* é decomposto no final desta reunião, frequentemente em unidades de um dia ou menos. A Equipa de Desenvolvimento auto organiza-se à medida do que é necessário para executar o trabalho do *Sprint Backlog*, tanto durante o Planeamento do *Sprint* como durante o *Sprint*.

O *Product Owner* pode ajudar a clarificar os itens selecionados do *Product Backlog* e fazer escolhas ou negociações. Se a Equipa de Desenvolvimento determinar que tem trabalho em excesso ou em falta, pode renegociar os itens selecionados do *Product Backlog* com o *Product Owner*. A Equipa de Desenvolvimento pode também convidar outras pessoas a participar de forma a fornecer aconselhamento técnico ou acerca do domínio de trabalho envolvido.

No final do Planeamento do *Sprint*, a Equipa de Desenvolvimento deverá ser capaz de explicar ao *Product Owner* e ao *Scrum Master* como é que tenciona trabalhar de modo a auto organizar-se para atingir o objetivo do *Sprint* e criar o incremento definido.

Objetivo do *Sprint*

O Objetivo do *Sprint* é um objetivo definido para o *Sprint* que pode ser atingido através da implementação de itens do *Product Backlog*. Fornece uma linha de orientação à Equipa de Desenvolvimento acerca do porquê da construção de um incremento. É criado durante a reunião de Planeamento do *Sprint*. O Objetivo do *Sprint* oferece à Equipa de Desenvolvimento alguma flexibilidade no que diz respeito às funcionalidades implementadas durante o *Sprint*. Os itens do *Product Backlog* que foram selecionados representam uma função coerente, que pode ser o Objetivo do *Sprint*. O Objetivo do *Sprint* pode também ser outra qualquer coerência que faça com que a Equipa de Desenvolvimento trabalhe em conjunto em vez de recorrer a iniciativas separadas.

À medida que a Equipa de Desenvolvimento trabalha, mantém o Objetivo do *Sprint* em mente. De forma a satisfazer o Objetivo do *Sprint*, são implementadas funcionalidades e tecnologias. Se o trabalho resultante for diferente daquilo que a Equipa de Desenvolvimento esperava, esta terá que colaborar com o *Product Owner* para negociar o âmbito do *Sprint Backlog* dentro do *Sprint*.

Reunião Diária de *Scrum*

A Reunião Diária de *Scrum* é um evento para a Equipa de Desenvolvimento cuja janela temporal é limitada a **15 minutos**. A Reunião Diária realiza-se todos os dias do *Sprint*. Nela, a Equipa de Desenvolvimento planeia o trabalho para as próximas 24 horas. Isto otimiza a colaboração e a performance da Equipa através da inspeção do trabalho realizado desde a última Reunião Diária e prevendo o trabalho do *Sprint* a ser realizado de seguida. A Reunião Diária é mantida no mesmo

horário e local todos os dias para reduzir a complexidade.

A Equipa de Desenvolvimento utiliza a Reunião Diária para inspecionar o progresso em direção ao Objetivo do Sprint e para avaliar a tendência para concluir o trabalho contido no *Sprint Backlog*. A Reunião Diária aumenta a probabilidade da Equipa de Desenvolvimento atingir o Objetivo do Sprint. Todos os dias, a Equipa de Desenvolvimento deverá entender como tenciona trabalhar em conjunto de forma auto-organizada para atingir o Objetivo do Sprint e criar o incremento previsto como resultado no final do *Sprint*.

A estrutura da reunião é definida pela Equipa de Desenvolvimento e pode ser conduzida de diferentes formas, desde que o foque seja no progresso em direção ao Objetivo do *Sprint*. Algumas Equipas de Desenvolvimento utilizarão perguntas, outras basear-se-ão em discussões. Este é um exemplo do que pode ser utilizado:

- O que é que eu fiz ontem que ajudou a Equipa de Desenvolvimento a atingir o Objetivo do *Sprint*?
- O que é que vou fazer hoje para ajudar a Equipa de Desenvolvimento a atingir o Objetivo do *Sprint*?
- Prevejo algum impedimento que faça com que eu ou a Equipa de Desenvolvimento não atinja o Objetivo do *Sprint*?

A Equipa de Desenvolvimento, ou membros da mesma, reúnem-se com frequência imediatamente após a Reunião Diária para discussões detalhadas, ou para adaptar e replanear o resto do trabalho do *Sprint*. O *Scrum Master* assegura-se que a equipa realize a reunião, mas é responsabilidade da Equipa de Desenvolvimento conduzi-la. O *Scrum Master* ensina a equipa a manter esta reunião dentro da duração limite de 15 minutos.

A Reunião Diária é uma reunião interna da Equipa de Desenvolvimento. Se outros elementos estiverem presentes, o *Scrum Master* deve garantir que estes não perturbem a reunião.

O *Scrum Master* reforça a regra de que apenas os membros da Equipa de Desenvolvimento participam na Reunião Diária.

As Reuniões Diárias melhoram a comunicação, eliminam outras reuniões, identificam impedimentos ao desenvolvimento para que estes sejam removidos, destacam e promovem rápidas tomadas de decisão e melhoram o nível de conhecimento da Equipa de Desenvolvimento. Esta reunião é crucial no processo de inspeção e adaptação.

Revisão do Sprint

No final do *Sprint* ocorre uma reunião denominada Revisão do *Sprint* que serve para inspecionar o incremento e adaptar o *Product Backlog* se necessário. Durante a Revisão do *Sprint*, a Equipa *Scrum* e

os restantes *Stakeholders* colaboram sobre o que foi feito durante o *Sprint*. Com base nesse resultado e em quaisquer outras alterações ao *Product Backlog* durante o *Sprint*, os participantes colaboram nas próximas atividades que possam ser executadas para otimizar valor. Esta é uma reunião informal, não uma reunião de ponto de situação e a apresentação do incremento destina-se a obter feedback e a fomentar a colaboração.

Esta reunião é delimitada a **quatro horas para Sprints de um mês**. Para *Sprints* mais pequenos o evento é normalmente mais pequeno. O *Scrum Master* garante que este evento se realiza e que os participantes entendem o seu propósito. O *Scrum Master* ensina todos os participantes a manter esta reunião dentro da janela temporal definida.

A Revisão do *Sprint* inclui os seguintes elementos:

- O grupo de participantes inclui a Equipa *Scrum* e *Stakeholders* chave convidados pelo *Product Owner*;
- O *Product Owner* explica quais foram os itens do *Product Backlog* concluídos (“*Done*”) e quais é que ficaram por concluir;
- A Equipa de Desenvolvimento discute o que correu bem durante o *Sprint*, que problemas encontraram e como é que os resolveu;
- A Equipa de Desenvolvimento demonstra o trabalho que está concluído (“*Done*”) e responde a questões acerca do incremento;
- O *Product Owner* discute o estado atual do *Product Backlog* assim como projeta metas e datas de entrega prováveis com base no progresso até a data (se necessário);
- O grupo inteiro colabora no que fazer a seguir para que a Revisão do *Sprint* ofereça input com valor para o próximo Planeamento de *Sprint*;
- É revisto como é que o mercado ou potencial utilização do produto possa ter sofrido alterações e qual a próxima coisa a fazer que represente maior valor; e,
 - É revista a fita de tempo, o orçamento, a capacidade potencial e o estado do mercado para as próximas entregas esperadas do produto

O resultado da Revisão do *Sprint* é então um *Product Backlog* revisto que define os itens de *Product Backlog* prováveis para o próximo *Sprint*. O *Product Backlog* também pode ser ajustado no geral para ir ao encontro de novas oportunidades.

Retrospectiva do Sprint

A reunião de Retrospectiva do *Sprint* é uma oportunidade para a Equipa *Scrum* se inspecionar a si própria e criar um plano de melhoramentos a serem executados durante o próximo *Sprint*.

A Retrospectiva do *Sprint* ocorre depois da Revisão do *Sprint* e antes do próximo Planeamento de *Sprint*. Esta reunião é delimitada a **três horas para Sprints de um mês**. Para *Sprints* mais pequenos tomará naturalmente menos tempo. O *Scrum Master* garante que o evento se realiza e que os participantes

entendem o seu propósito. O *Scrum Master* garante que o evento seja positivo e produtivo. O *Scrum Master* ensina todos os participantes a manter esta reunião dentro da janela temporal. O *Scrum Master* participa na reunião como membro auxiliar da Equipa de *Scrum*, devido à responsabilidade que detém sobre o processo *Scrum*.

O propósito da Retrospectiva é:

- Inspeccionar como correu o último *Sprint* no que diz respeito a pessoas, relações, processos e ferramentas;
- Identificar e ordenar os itens de maior importância que correram bem e as potenciais melhorias; e,
- Criar um plano para implementar melhorias à forma como a Equipa *Scrum* executa o seu trabalho.

O *Scrum Master* incentiva a Equipa *Scrum* a melhorar, dentro da *Framework Scrum*, o seu processo e práticas de desenvolvimento para que se tornem mais eficazes e agradáveis no próximo *Sprint*. Durante cada Retrospectiva do *Sprint*, a Equipa *Scrum* planeia formas de melhorar a qualidade do produto adaptando a definição de “*Done*”, se apropriado e sem entrar em conflito com os padrões do produto nem com padrões organizacionais.

No final de cada Retrospectiva do *Sprint*, a Equipa *Scrum* deverá identificar os melhoramentos que serão implementados no próximo *Sprint*. Implementar estes melhoramentos no próximo *Sprint* é uma adaptação à inspeção da própria Equipa *Scrum*. Embora os melhoramentos possam ser implementados em qualquer altura, a Retrospectiva do *Sprint* oferece uma oportunidade formal para a equipa se focar em inspeccionar e adaptar.

Artefactos Scrum

Os artefactos do *Scrum* representam trabalho ou valor que fornecem transparência e também oportunidades para inspeccionar e adaptar. Os artefactos definidos pelo *Scrum* são especificamente desenhados para maximizar a transparência de informação chave, para que todos tenham o mesmo entendimento sobre os artefactos.

Product Backlog

O *Product Backlog* é uma lista ordenada de tudo o que é conhecido ser necessário no produto. É a única fonte de requisitos para quaisquer alterações a serem efetuadas nesse produto. O *Product Owner* é responsável pelo *Product Backlog* incluindo o seu conteúdo, disponibilidade e ordenação.

Um *Product Backlog* nunca está completo. O seu desenvolvimento inicial apenas estabelece os requisitos conhecidos inicialmente e bem entendidos. O *Product Backlog* evolui à medida que o próprio produto e o ambiente em que ele é utilizado evoluem. O *Product Backlog* é dinâmico; muda constantemente para identificar o que o produto necessita para ser mais apropriado, competitivo e útil. Enquanto um produto existir, o seu *Product Backlog* também existe.

O *Product Backlog* lista todas as funcionalidades, funções, requisitos, melhoramentos e correções que constituem alterações a efetuar ao produto em entregas futuras. Os itens existentes no *Product Backlog* têm como atributos uma descrição, ordem (ou prioridade), estimativa e valor. Os itens do *Product Backlog* geralmente incluem descrições de testes que comprovarão a sua completude quando “Done”.

À medida que o produto é utilizado, adquire valor e o mercado fornece *feedback*, o *Product Backlog* torna-se numa lista maior e mais exaustiva. Os requisitos estão em constante mutação, o que faz do *Product Backlog* um artefacto vivo. Mudanças nos requisitos de negócio, condições de mercado ou tecnologia podem provocar alterações ao *Product Backlog*.

Múltiplas equipas *Scrum* trabalham muitas vezes em conjunto no mesmo produto. Apenas um *Product Backlog* é utilizado para descrever o trabalho a realizar para esse produto. Pode-se aplicar um atributo ao *Product Backlog* que agrupe itens consoante necessário.

O refinamento do *Product Backlog* é o ato de adicionar detalhe, estimativas e ordenação aos itens do mesmo. Este é um processo contínuo no qual o *Product Owner* e a Equipa de Desenvolvimento colaboram nos detalhes dos itens do *Product Backlog*. Durante o refinamento, os itens são revistos e atualizados. A Equipa *Scrum* decide como e quando é que este refinamento é efetuado. O refinamento não deverá consumir mais do que 10% da capacidade da Equipa de Desenvolvimento. No entanto, os itens do *Product Backlog* podem ser atualizados a qualquer altura pelo *Product Owner* ou de acordo com a sua indicação.

Os itens do *Product Backlog* com maior prioridade são normalmente os mais claros e mais detalhados do que os menos prioritários. Assim sendo, podem ser feitas estimativas mais precisas, com maior clareza e nível de detalhe; quanto mais baixa a prioridade, menor o detalhe. Os itens que vão ocupar a Equipa de Desenvolvimento no próximo *Sprint* são refinados de forma a que possam ser concluídos (“Done”) razoavelmente dentro da janela temporal estabelecida para o *Sprint*. Os itens do *Product Backlog* nestas condições e que possam ser concluídos (“Done”) pela Equipa de Desenvolvimento, consideram-se Prontos (“Ready”), ou seja, em condições de serem selecionados num Planeamento de *Sprint*. Este nível de transparência e detalhe é normalmente adquirido através do processo de refinamento descrito anteriormente.

A Equipa de Desenvolvimento é responsável por todas as estimativas. O *Product Owner* pode influenciar a Equipa de Desenvolvimento ajudando-a a entender e a selecionar alguns pontos de compromisso, mas as pessoas que vão executar o trabalho é que dão a estimativa final.

Monitorizar o Progresso em Direção a um Objetivo

A qualquer instante o trabalho restante para atingir um objetivo pode ser somado. O *Product Owner* acompanha o total restante de trabalho, pelo menos, em cada Revisão de *Sprint*. O *Product Owner* compara este valor com a quantidade de trabalho restante nas Revisões de *Sprint* anteriores para poder avaliar o progresso em termos do trabalho projetado face ao tempo desejado para atingir o objetivo. Esta informação é divulgada de forma aberta e transparente a todos os *Stakeholders*.

Várias práticas de projeção ou de avaliação de tendências têm sido utilizadas para prever progresso, como *burn-downs*, *burn-ups* ou fluxos cumulativos, tendo provado ser úteis. No entanto, não substituem a importância do conhecimento empírico. Em ambientes complexos, o que está para acontecer é naturalmente desconhecido. Apenas o que já aconteceu pode ser utilizado como informação para as tomadas de decisão sobre o futuro.

Sprint Backlog

O *Sprint Backlog* é o conjunto de itens do *Product Backlog* selecionados para o *Sprint*, em conjunto com um plano para os entregar e assim concretizar o Objetivo do *Sprint*. O *Sprint Backlog* é uma previsão dada pela Equipa de Desenvolvimento sobre quais as funcionalidades que vão fazer parte do próximo incremento, assim como o trabalho necessário para entregar essas funcionalidades num estado concluído (“*Done*”).

O *Sprint Backlog* torna visível todo o trabalho que a Equipa de Desenvolvimento identifica como necessário para atingir o Objetivo do *Sprint*. Para garantir uma melhoria contínua, deve ser incluído, no mínimo, um item de prioridade alta, identificado na última Reunião de Retrospectiva, sobre a melhoria do processo.

O *Sprint Backlog* é um plano que contém o detalhe necessário para que alterações no progresso sejam identificadas durante a Reunião Diária. A Equipa de Desenvolvimento modifica o *Sprint Backlog* durante o *Sprint*, e o *Sprint Backlog* emerge durante o *Sprint*. Este processo ocorre quando a equipa trabalha nas tarefas planeadas e aprende mais sobre o trabalho necessário para atingir o Objetivo do *Sprint*.

Quando um novo trabalho é necessário, a equipa adiciona-o ao *Sprint Backlog*. À medida que o trabalho é realizado ou terminado, a quantidade de trabalho restante é atualizada. Quando elementos do plano são identificados como desnecessários, devem ser removidos. Apenas a equipa de desenvolvimento pode alterar o *Sprint Backlog* durante o *Sprint*. O *Sprint Backlog* tem de ser bastante visível, e refletir o

estado real (e atual) do trabalho que a Equipa de Desenvolvimento planeia atingir durante o *Sprint* e este pertence exclusivamente à Equipa de Desenvolvimento.

Monitorização do progresso do *Sprint*

Durante um *Sprint*, o trabalho restante no *Sprint Backlog* pode ser somado. A Equipa de Desenvolvimento monitoriza o trabalho restante pelo menos em cada Reunião Diária, para entender a probabilidade de atingir o Objetivo do *Sprint*. Ao monitorizar o trabalho restante ao longo do *Sprint*, a equipa consegue gerir o seu progresso.

Incremento

O incremento é a soma de todos os itens pertencentes ao *Product Backlog* que foram concluídos durante o *Sprint*, juntamente com o valor de todos os incrementos concluídos em *Sprints* anteriores. No final de um *Sprint*, o novo incremento tem de estar no estado concluído (“*Done*”), o que significa que tem de estar num estado utilizável e respeitar a definição de “*Done*” da Equipa *Scrum*.

Um incremento é um bloco de trabalho inspecionável e concluído que apoia o empirismo no final do *Sprint*. O incremento é um passo em direção a uma visão ou objetivo. O incremento tem de estar em estado utilizável, independentemente do *Product Owner* decidir lançá-lo ou não.

Transparência dos Artefactos

O *Scrum* assenta na transparência. Decisões para otimizar o valor e controlar riscos são realizadas com base na perceção do estado dos artefactos. Desde que haja transparência, estas decisões serão bem fundamentadas. Se tal não acontecer, estas decisões podem ficar corrompidas, o valor do trabalho entregue pode ser menor e o risco pode aumentar.

O *Scrum Master* tem de trabalhar com o *Product Owner*, a Equipa de Desenvolvimento e outras partes envolvidas para perceber se os artefactos são completamente transparentes. Existem práticas para lidar com falta de transparência; o *Scrum Master* tem de ajudar todas as pessoas a aplicar as práticas mais apropriadas na ausência desta. Um *Scrum Master* pode detetar falta de transparência inspecionando os artefactos, identificando padrões, ouvindo atentamente o que é dito e detetando diferenças entre resultados esperados *versus* resultados atingidos.

O trabalho do *Scrum Master* consiste em colaborar com a Equipa *Scrum* e a organização para aumentar a transparência dos artefactos. Este trabalho normalmente envolve aprendizagem, argumentação, influência e mudança. A transparência não ocorre de um momento para o outro, mas é um caminho.

Definição de “Done”

Quando um item do *Product Backlog* ou um incremento são descritos como “Done”, é necessário que todas as pessoas entendam o que significa “Done”. Ainda que esta definição possa variar significativamente entre diferentes Equipas *Scrum*, os membros de uma equipa devem ter um entendimento comum sobre o que significa ter o trabalho concluído, por forma a assegurar transparência. Esta é a Definição de “Done” para uma Equipa *Scrum* e é usada para verificar se o trabalho no incremento de produto está concluído.

A mesma definição serve como guia para a Equipa de Desenvolvimento saber quantos itens do *Product Backlog* podem ser selecionados durante o Planeamento do *Sprint*. O propósito de cada *Sprint* é entregar um incremento de funcionalidades com potencial para serem lançados no mercado e que estejam conformes com a definição atual de “Done” da Equipa *Scrum*.

As Equipas de Desenvolvimento entregam um incremento de funcionalidades de produto em cada *Sprint*. Este incremento é considerado utilizável pelo que o *Product Owner* poderá decidir disponibilizá-lo imediatamente. Se a Definição de “Done” para um incremento é parte das convenções, normas ou diretrizes da organização do desenvolvimento, então todas as Equipas *Scrum* deverão, no mínimo, segui-las.

Se “Done” para um incremento não for uma convenção da organização, então a Equipa de Desenvolvimento deverá definir qual a definição de “Done” mais apropriada para o produto. Se existirem múltiplas Equipas *Scrum* a trabalhar no mesmo sistema ou produto, as respetivas Equipas de Desenvolvimento deverão acordar uma definição “Done” comum.

Cada incremento é uma adição aos incrementos anteriores e deverá ser testado exaustivamente, assegurando que todos os incrementos funcionam em conjunto.

À medida que as Equipas *Scrum* ficam mais experientes, é esperado que a sua Definição de “Done” expanda por forma a incluir critérios de qualidade mais rigorosos. Novas definições, quando usadas, podem revelar trabalho a ser realizado em incrementos previamente “Done”. Qualquer produto ou sistema deve seguir a mesma Definição de “Done” que deve ser um padrão para qualquer trabalho que nele seja realizado.

Nota Final

Scrum é gratuito e oferecido neste Guia. As funções em *Scrum*, artefactos, eventos e regras, são imutáveis e, apesar de ser possível implementar apenas partes do *Scrum*, o seu resultado não é considerado *Scrum*. O *Scrum* existe apenas como um todo e funciona como um recipiente para outras técnicas, metodologias e práticas.

Agradecimentos

Pessoas

Dos milhares de pessoas que contribuíram para o *Scrum*, nós devemos destacar aquelas que foram essenciais no início: *Jeff Sutherland* trabalhou com *Jeff McKenna* e *John Scumniotales* e *Ken Schwaber* trabalhou com *Mike Smith* e *Chris Martin* e todos eles trabalharam em conjunto. Muitos outros contribuíram nos anos que se seguiram e sem a sua ajuda, o *Scrum* não estaria tão refinado como está atualmente.

História

Ken Schwaber e *Jeff Sutherland* trabalharam no *Scrum* até 1995, quando co-apresentaram o *Scrum* na conferência OOPSLA nesse ano. Esta apresentação essencialmente documentou a aprendizagem que ambos obtiveram nos anos anteriores e aí foi tornada pública a primeira definição formal de *Scrum*.

A história do *Scrum* está descrita noutro lugar. Para honrar as primeiras organizações onde foi testado, e refinado, as que queremos homenagear são *Individual, Inc.*, *Fidelity Investments*, e *IDX* (agora *GE Medical*).

O Guia *Scrum* documenta o *Scrum* tal como foi desenvolvido, evoluiu e foi mantido durante estes mais de 20 anos por *Jeff Sutherland* e *Ken Schwaber*. Outras fontes oferecem padrões, processos e ideias que complementam a *Framework Scrum*. Estas podem aumentar a produtividade, valor, criatividade e satisfação dos resultados.

Tradução

Este guia foi traduzido por Pedro F.M. Silva e Mário M.R. Pereira, a partir da versão original em inglês fornecido por *Ken Schwaber* e *Jeff Sutherland* e da versão anterior traduzida pelos colaboradores Cátia Oliveira, Luís Gustavo Delgado, Susana Cabaço, Catarina Reis e Paula Morais.

Alterações entre as versões de 2016 e 2017

1. Incluído na seção de Usos do *Scrum*:

O *Scrum* foi inicialmente desenvolvido para gerir e desenvolver produtos. Tendo início no começo dos anos 90, o *Scrum* tem sido usado extensivamente, mundialmente, para:

1. Pesquisar e identificar mercados viáveis, tecnologias e funcionalidades de produtos;
2. Desenvolver produtos e melhorias;
3. Lançar produtos e melhorias frequentes, podendo chegar a várias vezes por dia;
4. Desenvolver e sustentar ambientes na *Cloud* (*online, seguro, on-demand*) e outros ambientes operacionais para uso de produtos; e,
5. Sustentar e renovar produtos.

O *Scrum* tem sido usado para desenvolver *software, hardware, software* embutido, redes de funções interativas, veículos autônomos, escolas, governos, *marketing*, gerir a operação de organizações e quase tudo que usamos no nosso dia-dia, como indivíduos e sociedades.

Como a tecnologia, os mercados, os ambientes complexos e as suas interações tem aumentado rapidamente, a utilidade do *Scrum* em lidar com a complexidade é provada diariamente.

O *Scrum* mostrou-se especialmente eficaz na transferência de conhecimento iterativo e incremental. O *Scrum* agora é amplamente utilizado para produtos, serviços e na gestão das próprias organizações.

A essência do *Scrum* é uma pequena equipa de pessoas, altamente flexível e adaptativa. Não obstante, os seus pontos fortes continuam a ter efeito em redes individuais, diversas e em redes de equipas que desenvolvem, lançam, operam e sustentam o trabalho e trabalham produtos de milhares de pessoas. Eles colaboram e inter-operam através de arquiteturas sofisticadas de desenvolvimento e ambientes de liberação como objetivo. Eles colaboram e interagem através de arquiteturas de desenvolvimento sofisticadas e ambientes de produção.

Quando as palavras “desenvolver” e “desenvolvimento” são usadas no Guia -, referem-se a trabalho complexo, tais como os tipos identificados acima.

2. Mudou a redação na seção *Scrum Master* para fornecer uma melhor clareza ao papel. O texto agora diz:

O *Scrum Master* é responsável por promover e suportar o *Scrum* como definido no Guia do *Scrum*. Os

Scrum Masters fazem isso ajudando todos a entender a teoria, as práticas, as regras e os valores do *Scrum*.

O *Scrum Master* é um líder-servo da Equipe *Scrum*. O *Scrum Master* ajuda aqueles que não pertencem à equipe *Scrum* a entender, de entre as suas interações com a equipe *Scrum*, as que são úteis e as que não o são. O *Scrum Master* ajuda todos a modificar essas interações para maximizar o valor criado pela Equipe *Scrum*.

3. Incluído na seção *As tarefas do Scrum Master para com o Product Owner*

Garantindo que os objetivos, o âmbito e o domínio do produto sejam entendidos, o melhor possível, por todos os elementos da Equipe *Scrum*;

4. Atualizado o primeiro parágrafo da seção *Reunião Diária de Scrum para ler:*

A Reunião Diária de *Scrum* é um evento para a Equipe de Desenvolvimento cuja janela temporal é limitada a **15 minutos**. A Reunião Diária realiza-se todos os dias do *Sprint*. Nela, a Equipe de Desenvolvimento planeia o trabalho para as próximas 24 horas. Isto otimiza a colaboração e a performance da Equipe através da inspeção do trabalho realizado desde a última Reunião Diária e prevendo o trabalho do *Sprint* a ser realizado de seguida. A Reunião Diária é mantida no mesmo horário e local todos os dias para reduzir a complexidade

5. Atualizada a seção *Reunião Diária de Scrum para fornecer clareza sobre os objetivos da Reunião de Diária de Scrum incluindo este texto:*

A estrutura da reunião é definida pela Equipe de Desenvolvimento e pode ser conduzida de diferentes formas desde que o foque seja no progresso em direção ao Objetivo do *Sprint*. Algumas Equipes de Desenvolvimento utilizarão perguntas, outras basear-se-ão em discussões. Este é um exemplo do que pode ser utilizado:

- O que é que eu fiz ontem que ajudou a Equipe de Desenvolvimento a atingir o Objetivo do *Sprint*?
- O que é que vou fazer hoje para ajudar a Equipe de Desenvolvimento a atingir o Objetivo do *Sprint*?
- Prevejo algum impedimento que faça com que eu ou a Equipe de Desenvolvimento não atinja o Objetivo do *Sprint*?

6. Incluída clareza em torno da janelas temporais (*Time Boxes*)

Uso das palavras "no máximo" para remover qualquer dúvida de que a janela temporal para eventos significa comprimento máximo, mas pode ser mais curta.

7. Incluído na secção *Sprint Backlog*:

Para garantir uma melhoria contínua, deve ser incluído, no mínimo, um item de prioridade alta, identificado na última Reunião de Retrospectiva, sobre a melhoria do processo.

8. Incluída clareza na secção *Incremento*:

Um incremento é um bloco de trabalho inspecionável e concluído que apoia o empirismo no final do *Sprint*. O incremento é um passo em direção a uma visão ou objetivo.

Alterações entre as versões de 2013 e 2016

1. Uma secção sobre Valores do *Scrum*. Quando valores como compromisso, coragem, foco, abertura e respeito estão incorporados e são vividos pela equipa *Scrum*, os pilares do *Scrum*: transparência, inspeção e adaptação, ganham vida e criam confiança entre todos. Os membros da equipa aprendem a explorar estes valores enquanto trabalham com os eventos, funções e artefactos do *Scrum*.

O sucesso do *Scrum* está dependente das pessoas se tornarem mais competentes no uso e vivência destes cinco valores. As pessoas comprometem-se, a um nível pessoal, a atingir os objetivos da equipa *Scrum*. Os membros da equipa têm a coragem para fazer o que é correto e enfrentar os problemas mais difíceis. Todos se focam no trabalho do *Sprint* e nos objetivos da equipa. A equipa *Scrum* e os seus *Stakeholders*⁶ comunicam abertamente em relação a todo o trabalho necessário e aos desafios na sua execução. Os membros da equipa *Scrum* respeitam-se por forma a serem pessoas capazes e independentes.

⁶ Entenda-se por *Stakeholders* o conjunto de pessoas externas à Equipa *Scrum* mas pertencentes à organização ou mesmo representantes do cliente, com conhecimento do Produto e interessados no incremento a entregar. São representados pelo *Product Owner* no *Scrum*.