

Guia do Scrum^{MR}

Um guia definitivo para o Scrum:
As regras do Jogo

Outubro de 2017



Handwritten signature of Jeff Sutherland in black ink.

Handwritten signature of Ken Schwaber in black ink.

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

Versão em português do Brasil / Portuguese Brazilian

Índice

O propósito do Guia do Scrum	3
Definição do Scrum	3
Usos do Scrum	4
Teoria do Scrum	4
Valores do Scrum	5
O Time Scrum	6
O Product Owner	6
O Time de Desenvolvimento	6
O Scrum Master	7
Eventos Scrum	9
A Sprint	9
Planejamento da Sprint	10
Reunião Diária	12
Revisão da Sprint	13
Retrospectiva da Sprint	13
Artefatos do Scrum	14
Backlog do Produto	14
Backlog da Sprint	16
Incremento	16
Transparência do Artefato	17
Definição de “Pronto”	17
Conclusão	18
Agradecimentos	18
Pessoas	18
História	18
Tradução	18
Mudanças entre os Guias Scrum 2016 e 2017	19

O propósito do Guia do Scrum

Scrum é um *framework* para desenvolver, entregar e manter produtos complexos. Este guia contém a definição do Scrum. Esta definição consiste em papéis, eventos, artefatos e as regras do Scrum que unem os demais e os mantém integrados. Ken Schwaber e Jeff Sutherland desenvolveram o Scrum; o Guia do Scrum é escrito e fornecido por eles. Juntos, eles apoiam o Guia do Scrum.

Definição do Scrum

Scrum (subs): Um *framework* dentro do qual pessoas podem tratar e resolver problemas complexos e adaptativos, enquanto produtiva e criativamente entregam produtos com o mais alto valor possível. Scrum é:

- Leve
- Simples de entender
- Difícil de dominar

Scrum é um *framework* estrutural que está sendo usado para gerenciar o trabalho em produtos complexos desde o início de 1990. Scrum não é um processo, técnica ou um método definitivo. Em vez disso, é um *framework* dentro do qual você pode empregar vários processos ou técnicas. O Scrum deixa claro a eficácia relativa de suas práticas de gerenciamento de produto e técnicas de trabalho, de modo que você possa continuamente melhorar o produto, o time e o ambiente de trabalho.

O *framework* Scrum consiste de times Scrum associados a papéis, eventos, artefatos e regras. Cada componente dentro do *framework* serve a um propósito específico e é essencial para o uso e sucesso do Scrum.

As regras do Scrum integram os papéis, eventos e artefatos, administrando as relações e interações entre eles. As regras do Scrum são descritas ao longo deste documento.

Estratégias específicas para o uso do *framework* Scrum variam e são descritas em outros documentos.

Usos do Scrum

O Scrum foi inicialmente desenvolvido para gerenciar e desenvolver produtos. Iniciando 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. Liberar produtos e melhorias frequentes, chegando a várias vezes por dia;
4. Desenvolver e sustentar a Nuvem (online, segura, sob demanda) e outros ambientes operacionais para uso de produtos; e,
5. Sustentar e renovar produtos.

Scrum tem sido usado para desenvolver software, hardware, software embarcado, redes de funções interativas, veículos autônomos, escolas, governo, marketing, gerenciar a operação da organização e quase tudo que usamos em nosso dia-dia nas nossas vidas, como indivíduos e sociedades.

Como tecnologia, mercado, complexidades ambientais e suas interações tem aumentado rapidamente, a utilidade do Scrum em lidar com a complexidade é provada diariamente.

Scrum demonstra efetividade especialmente na transferência de conhecimento iterativo e incremental. Scrum é agora amplamente usado para produtos, serviços e no gerenciamento da própria empresa.

A essência do Scrum é um pequeno time de pessoas. O time individual é altamente flexível e adaptativo. Essas forças continuam operando em únicos, muitos, vários, e em redes de times que desenvolvem, liberam, operam e sustentam o trabalho e trabalham produtos de milhares de pessoas. Eles colaboram e interoperam através de arquiteturas sofisticadas de desenvolvimento e ambientes de liberação como objetivo.

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

Teoria do Scrum

Scrum é fundamentado nas teorias empíricas de controle de processo, ou empirismo. O empirismo afirma que o conhecimento vem da experiência e de tomada de decisões baseadas no que é conhecido. O Scrum emprega uma abordagem iterativa e incremental para aperfeiçoar a previsibilidade e o controle de riscos.

Três pilares apoiam a implementação de controle de processo empírico: transparência, inspeção e adaptação.

Transparência

Aspectos significativos do processo devem estar visíveis aos responsáveis pelos resultados. A transparência requer que estes aspectos tenham uma definição padrão comum para que os observadores compartilhem um mesmo entendimento comum do que está sendo visto.

Por exemplo:

- Uma linguagem comum referindo-se ao processo deve ser compartilhada por todos os participantes; e,
- Aqueles que realizam o trabalho e aqueles que inspecionam o incremento resultado do trabalho devem compartilhar uma definição comum de “Pronto”².

Inspeção

Os usuários Scrum devem, frequentemente, inspecionar os artefatos Scrum e o progresso em direção ao objetivo da Sprint para detectar variações indesejadas. Esta inspeção não deve ser tão frequente que atrapalhe o objetivo dos trabalhos. As inspeções são mais benéficas quando realizadas de forma diligente por inspetores especializados no trabalho a se verificar.

Adaptação

Se um inspetor determina que um ou mais aspectos de um processo desviou para fora dos limites aceitáveis, e que o resultado do produto será inaceitável, o processo ou o material sendo produzido deve ser ajustado. O ajuste deve ser realizado o mais breve possível para minimizar mais desvios.

O Scrum prescreve quatro Eventos formais para inspeção e adaptação, como descrito na seção Eventos do Scrum deste documento.

- Planejamento da Sprint
- Reunião diária
- Revisão da Sprint
- Retrospectiva da Sprint

Valores do Scrum

Quando os valores de comprometimento, coragem, foco, abertura e respeito são incorporados e vividos pelo Time Scrum, os pilares do Scrum de transparência, inspeção e adaptação tornam-se vivos e constroem a confiança para todos. Os membros do Time Scrum aprendem e exploram estes valores à medida que trabalham com os eventos, papéis e artefatos do Scrum.

O Sucesso no uso do Scrum depende das pessoas se tornarem mais proficientes na vivência destes cinco valores. As pessoas se comprometem pessoalmente em alcançar os objetivos do Time Scrum. O Time Scrum precisa ter coragem para fazer a coisa certa e trabalhar em problemas difíceis. Todos focam no trabalho da Sprint e nos objetivos do Time Scrum. O Time Scrum e seus Stakeholders concordam em estarem abertos a todo o trabalho e aos desafios com a execução dos trabalhos. Os membros do Time Scrum respeitam uns aos outros para serem pessoas capazes e independentes.

² Veja definição de “Pronto”, p. 17

O Time Scrum

O Time Scrum consiste em um Product Owner, o Time de Desenvolvimento e um Scrum Master. Times Scrum são auto-organizáveis e multifuncionais. Times auto-organizáveis escolhem qual a melhor forma para completarem seu trabalho, em vez de serem dirigidos por outros de fora do Time. Times multifuncionais possuem todas as competências necessárias para completar o trabalho sem depender de outros que não fazem parte da equipe. O modelo de time no Scrum é projetado para aperfeiçoar a flexibilidade, criatividade e produtividade. O Time Scrum demonstra-se estar aumentando sua efetividade para todos os usos anteriormente citados, e qualquer trabalho complexo.

Times Scrum entregam produtos de forma iterativa e incremental, maximizando as oportunidades para feedback. Entregas incrementais de produto “Pronto” garantem que uma versão potencialmente funcional do produto do trabalho esteja sempre disponível.

O Product Owner

O Product Owner, ou dono do produto, é o responsável por maximizar o valor do produto resultado do trabalho do Time de Desenvolvimento. Como isso é feito pode variar amplamente através das organizações, Times Scrum e indivíduos.

O Product Owner é a única pessoa responsável por gerenciar o Backlog do Produto. O gerenciamento do Backlog do Produto inclui:

- Expressar claramente os itens do Backlog do Produto;
- Ordenar os itens do Backlog do Produto para alcançar melhor as metas e missões;
- Otimizar o valor do trabalho que o Time de Desenvolvimento realiza;
- Garantir que o Backlog do Produto seja visível, transparente, claro para todos, e mostrar o que o Time Scrum vai trabalhar a seguir; e,
- Garantir que o Time de Desenvolvimento entenda os itens do Backlog do Produto no nível necessário.

O Product Owner pode fazer o trabalho acima, ou delegar para o Time de Desenvolvimento fazê-lo. No entanto, o Product Owner continua sendo o responsável pelos trabalhos.

O Product Owner é uma pessoa e não um comitê. O Product Owner pode representar o desejo de um comitê no Backlog do Produto, mas aqueles que quiserem uma alteração nas prioridades dos itens de Backlog devem endereçar ao Product Owner.

Para que o Product Owner tenha sucesso, toda a organização deve respeitar as decisões dele(a). As decisões do Product Owner são visíveis no conteúdo e na priorização do Backlog do Produto. Ninguém pode forçar o Time de Desenvolvimento a trabalhar em um diferente conjunto de requerimentos.

O Time de Desenvolvimento

O Time de Desenvolvimento consiste de profissionais que realizam o trabalho de entregar um incremento potencialmente liberável do produto “Pronto” ao final de cada Sprint. Um

incremento “Pronto” é requerido na Revisão da Sprint. Somente integrantes do Time de Desenvolvimento criam incrementos.

Os Times de Desenvolvimento são estruturados e autorizados pela organização para organizar e gerenciar seu próprio trabalho. A sinergia resultante aperfeiçoa a eficiência e a eficácia do Time de Desenvolvimento como um todo.

Os Times de Desenvolvimento tem as seguintes características:

- Eles são auto-organizados. Ninguém (nem mesmo o Scrum Master) diz ao Time de Desenvolvimento como transformar o Backlog do Produto em incrementos de funcionalidades potencialmente liberável;
- Times de Desenvolvimento são multifuncionais, possuindo todas as habilidades necessárias, enquanto equipe, para criar o incremento do Produto.
- O Scrum não reconhece títulos para os integrantes do Time de Desenvolvimento, independentemente do trabalho que está sendo realizado pela pessoa;
- O Scrum não reconhece sub-times no Time de Desenvolvimento, independente dos domínios de conhecimento que precisam ser abordados, tais como teste, arquitetura, operação ou análise de negócios; e,
- Individualmente os integrantes do Time de Desenvolvimento podem ter habilidades especializadas e área de especialização, mas a responsabilidade pertence ao Time de Desenvolvimento como um todo;

Tamanho do Time de Desenvolvimento

O tamanho ideal do Time de Desenvolvimento é pequeno o suficiente para se manter ágil e grande o suficiente para completar um trabalho significativo dentro da Sprint. Menos de três integrantes no Time de Desenvolvimento diminuem a interação e resultam em um menor ganho de produtividade. Times de desenvolvimento menores podem encontrar restrições de habilidades durante a Sprint, gerando um Time de Desenvolvimento incapaz de entregar um incremento potencialmente liberável. Havendo mais de nove integrantes é exigida muita coordenação. Times de Desenvolvimento grandes geram muita complexidade para que um processo empírico seja útil. Os papéis de Product Owner e de Scrum Master não são incluídos nesta contagem, a menos que eles também executem o trabalho do Backlog da Sprint.

O Scrum Master

O Scrum Master é responsável por promover e suportar o Scrum como definido no Guia Scrum. O Scrum Master faz isso ajudando todos a entenderem a teoria, as práticas, as regras e os valores do Scrum.

O Scrum Master é um servo-líder para o Time Scrum. O Scrum Master ajuda aqueles que estão fora do Time Scrum a entender quais as suas interações com o Time Scrum são úteis e quais não são. O Scrum Master ajuda todos a mudarem estas interações para maximizar o valor criado pelo Time Scrum.

O Scrum Master trabalhando para o Product Owner

O Scrum Master serve o Product Owner de várias maneiras, incluindo:

©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 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.

- Garantindo que objetivos, escopo e domínio do produto sejam entendidos o melhor possível por todos do Time Scrum
- Encontrando técnicas para o gerenciamento efetivo do Backlog do Produto;
- Ajudando o Time Scrum a entender as necessidades para ter itens de Backlog do Produto claros e concisos.
- Compreendendo o planejamento do Produto em um ambiente empírico;
- Garantindo que o Product Owner saiba como organizar o Backlog do Produto para maximizar valor;
- Compreender e praticar a agilidade; e,
- Facilitar os eventos Scrum conforme exigidos ou necessários.

O Scrum Master trabalhando para o Time de Desenvolvimento

O Scrum Master serve o Time de Desenvolvimento de várias maneiras, incluindo:

- Treinando o Time de Desenvolvimento em autogerenciamento e interdisciplinaridade;
- Ajudando o Time de Desenvolvimento na criação de produtos de alto valor;
- Removendo impedimentos para o progresso do Time de Desenvolvimento;
- Facilitando os eventos Scrum conforme exigidos ou necessários; e,
- Treinando o Time de Desenvolvimento em ambientes organizacionais nos quais o Scrum não é totalmente adotado e compreendido.

O Scrum Master trabalhando para a Organização

O Scrum Master serve a Organização de várias maneiras, incluindo:

- Liderando e treinando a organização na adoção do Scrum;
- Planejando implementações Scrum dentro da organização;
- Ajudando funcionários e partes interessadas a compreender e tornar aplicável o Scrum e o desenvolvimento de produto empírico;
- Causando mudanças que aumentam a produtividade do Time Scrum; e,
- Trabalhando com outros Scrum Masters para aumentar a eficácia da aplicação do Scrum na organização.

Eventos Scrum

Eventos prescritos são usados no Scrum para criar uma regularidade e minimizar a necessidade de reuniões não definidas no Scrum. Todos os eventos são eventos *time-boxed*, de tal modo que todo evento tem uma duração máxima. Uma vez que a Sprint começa, sua duração é fixada e não pode ser reduzida ou aumentada. Os eventos restantes podem terminar sempre que o propósito do evento é alcançado, garantindo que uma quantidade adequada de tempo seja gasta não permitindo desperdícios no processo.

Além da Sprint, que é um *container* para outros eventos, cada evento no Scrum é uma oportunidade de inspecionar e adaptar alguma coisa. Estes eventos são especificamente projetados para permitir uma transparência e inspeção criteriosa. Falhas na inclusão de qualquer um destes eventos resultará na redução da transparência e na perda de oportunidades para inspecionar e adaptar.

A Sprint

O coração do Scrum é a Sprint, um *time-boxed* de um mês ou menos, durante o qual um “Pronto”, incremento de produto potencialmente liberável é criado. Sprints tem durações consistentes ao longo de todo o esforço de desenvolvimento. Uma nova Sprint inicia imediatamente após a conclusão da Sprint anterior.

As Sprints contém e consistem de um planejamento da Sprint, reuniões diárias, o trabalho de desenvolvimento, uma revisão da Sprint e uma retrospectiva da Sprint.

Durante a Sprint:

- Não são feitas mudanças que possam por em perigo o objetivo da Sprint;
- As metas de qualidade não diminuem; e,
- O escopo pode ser clarificado e renegociado entre o Product Owner e o Time de Desenvolvimento quanto mais for aprendido.

Cada Sprint pode ser considerada um projeto com horizonte não maior que um mês. Como os projetos, as Sprints são utilizadas para realizar algo. Cada Sprint tem uma meta do que é para ser construído, um plano previsto e flexível que irá guiar a construção, o trabalho e o produto resultante do incremento.

Sprints são limitadas a um mês corrido. Quando o horizonte da Sprint é muito longo, a definição do que será construído pode mudar, a complexidade pode aumentar e o risco pode crescer. Sprints permitem previsibilidade que garante a inspeção e adaptação do progresso em direção à meta pelo menos a cada mês corrido. Sprints também limitam o risco ao custo de um mês corrido.

Cancelamento da Sprint

Uma Sprint pode ser cancelada antes do *time-boxed* da Sprint terminar. Somente o Product Owner tem a autoridade para cancelar a Sprint, embora ele (ou ela) possa fazer isso sob influência das partes interessadas, do Time de Desenvolvimento ou do Scrum Master.

A Sprint poderá ser cancelada se o objetivo da Sprint se tornar obsoleto. Isto pode ocorrer se a organização mudar sua direção ou se as condições do mercado ou das tecnologias mudarem. Geralmente a Sprint deve ser cancelada se ela não faz mais sentido às dadas circunstâncias. No entanto, devido a curta duração da Sprint, raramente cancelamentos fazem sentido.

Quando a Sprint é cancelada, qualquer item de Backlog do Produto completado e “Pronto” é revisado. Se uma parte do trabalho estiver potencialmente liberável, tipicamente o Product Owner o aceita. Todos os itens de Backlog do Produto incompletos são reestimados e colocados de volta no Backlog do Produto. O trabalho feito se deprecia rapidamente e deve ser frequentemente reestimado.

O cancelamento de Sprints consome recursos, já que todos se reagrupam em outro planejamento da Sprint para iniciar outra Sprint. Cancelamentos de Sprints são frequentemente traumáticos para o Time Scrum, e são muito incomuns.

Planejamento da Sprint

O trabalho a ser realizado na Sprint é planejado durante o planejamento da Sprint. Este plano é criado com o trabalho colaborativo de todo o Time Scrum.

O Planejamento da Sprint é um *time-boxed* com no máximo oito horas para uma Sprint de um mês de duração. Para Sprints menores, este evento é usualmente menor. O Scrum Master garante que o evento ocorra e que os participantes entendam seu propósito. O Scrum Master ensina o Time Scrum a manter-se dentro dos limites do *time-box*.

O planejamento da Sprint responde as seguintes questões:

- O que pode ser entregue como resultado do incremento da próxima Sprint?
- Como o trabalho necessário para entregar o incremento será realizado?

Tópico Um: O que pode ser Pronto nesta Sprint?

O Time de Desenvolvimento trabalha para prever as funcionalidades que serão desenvolvidas durante a Sprint. O Product Owner debate o objetivo que a Sprint deve realizar e os itens de Backlog do Produto que, se completados na Sprint, atingirão o objetivo da Sprint. Todo o Time Scrum colabora com o entendimento do trabalho da Sprint.

A entrada desta reunião é o Backlog do Produto, o mais recente incremento do produto, a capacidade projetada do Time de Desenvolvimento durante a Sprint e o desempenho passado do Time de Desenvolvimento. O número de itens selecionados do Backlog do Produto para a Sprint é o único trabalho do Time de Desenvolvimento. Somente o Time de Desenvolvimento pode avaliar o que pode ser completado ao longo da próxima Sprint.

Durante o Planejamento da Sprint, o Time Scrum também determina a meta da Sprint. A meta da Sprint é o objetivo que será satisfeito dentro da Sprint através da implementação do Backlog do Produto, e que fornece a orientação para o Time de Desenvolvimento sobre o porquê dele estar construindo o incremento.

Tópico Dois: Como o trabalho escolhido será Pronto?

Tendo definido o objetivo da Sprint e selecionado os itens de Backlog do Produto da Sprint, o Time de Desenvolvimento decide como irá construir essas funcionalidades durante a Sprint e transformá-las em um incremento de produto “Pronto”. Os itens de Backlog do Produto selecionados para a Sprint, junto com o plano de entrega destes itens é chamado de Backlog da Sprint.

O Time de Desenvolvimento frequentemente inicia o desenho do sistema e do trabalho necessário para converter o Backlog do Produto em um incremento funcional do produto. O trabalho pode ser de vários tamanhos ou esforços. Contudo, o trabalho suficiente é planejado durante o planejamento da Sprint pelo Time de Desenvolvimento para prever o que este acredita que poderá fazer durante a próxima Sprint. O trabalho planejado pelo Time de Desenvolvimento para os primeiros dias da Sprint é decomposto até o final desta reunião, frequentemente em unidades de um dia de duração ou menos. O Time de Desenvolvimento se auto-organiza para realizar todo o trabalho do Backlog da Sprint, tanto durante o planejamento da Sprint quanto no que for necessário durante a Sprint.

O Product Owner pode ajudar a clarificar os itens de Backlog do Produto selecionados e nas decisões conflituosas de troca. Se o Time de Desenvolvimento determina que tem excesso ou falta de trabalho, os itens do Backlog da Sprint podem ser renegociados com o Product Owner. O Time de Desenvolvimento também pode convidar outras pessoas para participar desta reunião para fornecer opinião técnica ou de domínios específicos.

No final do planejamento da Sprint, o Time de Desenvolvimento deve ser capaz de explicar ao Product Owner e ao Scrum Master como pretende trabalhar como equipe auto-organizada para completar o objetivo da Sprint e criar o incremento previsto.

Meta da Sprint

A meta da Sprint é um objetivo definido para a Sprint que pode ser satisfeito através da implementação do Backlog do Produto. Este fornece uma direção para o Time de Desenvolvimento sobre o porquê de estar construindo o incremento. Este é criado durante a reunião de planejamento da Sprint. O objetivo da Sprint dá ao Time de Desenvolvimento alguma flexibilidade a respeito da funcionalidade que será completada dentro da Sprint. Os itens do Backlog do Produto selecionados entregam uma função coerente, que pode ser o objetivo da Sprint. O objetivo da Sprint pode ser qualquer outro coerente que faça o Time de Desenvolvimento trabalhar em conjunto em vez de em iniciativas separadas.

Conforme o Time de Desenvolvimento trabalha, eles mantêm o objetivo da Sprint em mente. A fim de satisfazer o objetivo da Sprint, implementando funcionalidade e tecnologia. Caso o trabalho acabe por ser diferente do esperado pelo Time de Desenvolvimento, então eles

colaboram com o Product Owner para negociar o escopo do Backlog da Sprint dentro da Sprint.

Reunião Diária

A Reunião Diária do Scrum é um evento *time-boxed* de 15 minutos para o Time de Desenvolvimento. A Reunião Diária é realizada em todos os dias da Sprint. Nela o Time de Desenvolvimento planeja o trabalho para as próximas 24 horas. Isso otimiza a colaboração e a performance do time através da inspeção do trabalho desde a última Reunião Diária, e da previsão do próximo trabalho da Sprint. A Reunião Diária é mantida no mesmo horário e local todo dia para reduzir a complexidade.

O Time de Desenvolvimento usa a Reunião Diária para inspecionar o progresso em direção ao objetivo da Sprint e para inspecionar se o progresso tende na direção de completar o trabalho do Backlog da Sprint. A Reunião Diária aumenta a probabilidade do Time de Desenvolvimento atingir o objetivo da Sprint. Todos os dias, o Time de Desenvolvimento deve entender como o mesmo pretende trabalhar em conjunto, como um time auto-organizado, para completar o objetivo da Sprint e criar o incremento previsto até o final da Sprint.

A estrutura da reunião é definida pelo Time de Desenvolvimento e pode ser conduzida de diferentes formas desde que estas foquem no progresso em direção à Meta da Sprint. Alguns Times de Desenvolvimento utilizarão perguntas, outros se basearão em discussões. Aqui segue um exemplo do que pode ser utilizado:

- O que eu fiz ontem que ajudou o Time de Desenvolvimento a atingir a meta da Sprint?
- O que eu farei hoje para ajudar o Time de Desenvolvimento atingir a meta da Sprint?
- Eu vejo algum obstáculo que impeça a mim ou o Time de Desenvolvimento no atingimento da meta da Sprint?

O Time de Desenvolvimento ou membros da equipe frequentemente se encontram imediatamente após a Reunião Diária para discussões detalhadas, ou para adaptar, ou replanejar, o restante do trabalho da Sprint.

O Scrum Master assegura que o Time de Desenvolvimento tenha a reunião, mas o Time de Desenvolvimento é responsável por conduzir a Reunião Diária. O Scrum Master ensina o Time de Desenvolvimento a manter a Reunião Diária dentro do *time-box* de 15 minutos.

A Reunião Diária é uma reunião interna do Time de Desenvolvimento. Se outros estiverem presentes, o Scrum Master deve garantir que eles não perturbem a reunião.

Reuniões Diárias melhoram as comunicações, eliminam outras reuniões, identificam e removem impedimentos para o desenvolvimento, destacam e promovem rápidas tomadas de decisão, e melhoram o nível de conhecimento do Time de Desenvolvimento. Esta é uma reunião chave para inspeção e adaptação.

Revisão da Sprint

A Revisão da Sprint é realizada no final da Sprint para inspecionar o incremento e adaptar o Backlog do Produto se necessário. Durante a Revisão da Sprint o Time Scrum e as partes interessadas colaboram sobre o que foi feito na Sprint. Com base nisso e em qualquer mudança no Backlog do Produto durante a Sprint, os participantes colaboram nas próximas coisas que podem ser feitas para otimizar valor. Esta é uma reunião informal, não uma reunião de status, e a apresentação do incremento destina-se a motivar e obter feedback e promover a colaboração.

Esta é uma reunião de no máximo 4 horas de duração para uma Sprint de um mês. Para Sprints menores, este evento é usualmente menor. O Scrum Master garante que o evento ocorra e que os participantes entendam o seu propósito. O Scrum Master ensina todos os envolvidos a manter a reunião dentro do *Time-box*.

A Revisão da Sprint inclui os seguintes elementos:

- Os participantes incluem o Time Scrum e os *Stakeholders* chave convidados pelo Product Owner;
- O Product Owner esclarece quais itens do Backlog do Produto foram “Prontos” e quais não foram “Prontos”;
- O Time de Desenvolvimento discute o que foi bem durante a Sprint, quais problemas ocorreram dentro da Sprint, e como estes problemas foram resolvidos;
- O Time de Desenvolvimento demonstra o trabalho que está “Pronto” e responde as questões sobre o incremento;
- O Product Owner discute o Backlog do Produto tal como está. Ele (ou ela) projeta os prováveis alvos e datas de entrega baseado no progresso até a data (se necessário);
- O grupo todo colabora sobre o que fazer a seguir, e é assim que a Revisão da Sprint fornece valiosas entradas para o Planejamento da Sprint subsequente;
- Revisão de como o mercado ou o uso potencial do produto pode ter mudado e o que é a coisa mais importante a se fazer a seguir; e,
- Revisão da linha do tempo, orçamento, potenciais capacidades, e mercado para a próxima versão esperada de funcionalidade ou de capacidade do produto.

O resultado da Revisão da Sprint é um Backlog do Produto revisado que define os prováveis Itens de Backlog do Produto para a próxima Sprint. O Backlog do Produto pode também ser ajustado completamente para atender novas oportunidades.

Retrospectiva da Sprint

A Retrospectiva da Sprint é uma oportunidade para o Time Scrum inspecionar a si próprio e criar um plano para melhorias a serem aplicadas na próxima Sprint.

A Retrospectiva da Sprint ocorre depois da Revisão da Sprint e antes do planejamento da próxima Sprint. Esta é uma reunião de no máximo três horas para uma Sprint de um mês. Para Sprint menores, este evento é usualmente menor. O Scrum Master garante que o evento ocorra e que os participantes entendam seu propósito.

O Scrum Master garante que o evento seja positivo e produtivo. O Scrum Master ensina todos a manter o evento dentro do *time-box*. O Scrum Master participa da reunião como um membro auxiliar do time devido a sua responsabilidade pelo processo Scrum.

O propósito da Retrospectiva da Sprint é:

- Inspecionar como a última Sprint foi em relação às pessoas, aos relacionamentos, aos processos e às ferramentas;
- Identificar e ordenar os principais itens que foram bem e as potenciais melhorias; e,
- Criar um plano para implementar melhorias no modo que o Time Scrum faz seu trabalho;

O Scrum Master encoraja o Time Scrum a melhorar, dentro do processo do *framework* do Scrum, seu processo de desenvolvimento e suas práticas para torná-lo mais efetivo e agradável para a próxima Sprint. Durante cada Retrospectiva da Sprint, o Time Scrum planeja formas de aumentar a qualidade do produto melhorando o processo de trabalho ou adaptando a definição de “Pronto”, se apropriado e sem entrar em conflito com os padrões do produto ou organização.

Ao final da Retrospectiva da Sprint, o Time Scrum deverá ter identificado melhorias que serão implementadas na próxima Sprint. A implementação destas melhorias na próxima Sprint é a forma de adaptação à inspeção que o Time Scrum faz a si próprio. Apesar de que melhorias podem ser implementadas a qualquer momento, a Retrospectiva da Sprint fornece uma oportunidade formal focada em inspeção e adaptação.

Artefatos do Scrum

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

Backlog do Produto

O Backlog do Produto é uma lista ordenada de tudo que é conhecido ser necessário no produto. É a única origem dos requisitos para qualquer mudança a ser feita no produto. O Product Owner é responsável pelo Backlog do Produto, incluindo seu conteúdo, disponibilidade e ordenação.

Um Backlog do Produto nunca está completo. Os primeiros desenvolvimentos estabelecem os requisitos inicialmente conhecidos e melhor entendidos. O Backlog do Produto evolui tanto quanto o produto e o ambiente no qual ele será utilizado evoluem. O Backlog do Produto é dinâmico; mudando constantemente para identificar o que o produto necessita para ser mais apropriado, competitivo e útil. Se um produto existe, seu Backlog do Produto também existe.

O Backlog do Produto lista todas as características, funções, requisitos, melhorias e correções que formam as mudanças que devem ser feitas no produto nas futuras versões. Os itens do Backlog do Produto possuem os atributos de descrição, ordem, estimativa e valor. Os itens do

Backlog geralmente incluem descrições de testes que comprovarão sua completude quando “Prontos”.

Enquanto um produto é usado e ganha valor, e o mercado fornece feedback, o Backlog do Produto torna-se uma lista maior e mais completa. Requisitos nunca param de mudar, então o Backlog do Produto é um artefato vivo. Mudanças nos requisitos de negócio, condições de mercado ou tecnologia podem causar mudanças no Backlog do Produto.

Múltiplos Times Scrum frequentemente trabalham juntos no mesmo produto. Um Backlog do Produto é usado para descrever o trabalho previsto para o produto. Um atributo do Backlog do Produto que agrupe itens pode ser então aplicado.

O refinamento do Backlog do Produto é a ação de adicionar detalhes, estimativas e ordem aos itens no Backlog do Produto. Este é um processo contínuo no qual o Product Owner e o Time de Desenvolvimento colaboram nos detalhes dos itens do Backlog do Produto. Durante o refinamento do Backlog do Produto, os itens são inspecionados e revisados. O Time de Scrum decide como e quando o refinamento está “Pronto”. Este refinamento usualmente não consome mais de 10% da capacidade do Time de Desenvolvimento. Contudo, os itens do Backlog do Produto podem ser atualizados a qualquer momento pelo Product Owner ou a critério do Product Owner.

Os itens do Backlog do Produto de ordem mais alta (topo da lista) devem ser mais claros e mais detalhados que os itens de ordem mais baixa. Estimativas mais precisas são feitas baseadas em maior clareza e maior detalhamento; Quanto menor a ordem na lista, menos detalhes. Os itens do Backlog do Produto que irão ocupar o Time de Desenvolvimento na próxima Sprint são mais refinados, de modo que todos os itens possam ser “Prontos” dentro do *time-boxed* da Sprint. Os itens do Backlog do Produto que podem ser “Prontos” pelo Time de Desenvolvimento dentro de uma Sprint são considerados “Preparados” para seleção no Planejamento da Sprint. Itens do Backlog do Produto geralmente adquirem este grau de transparência através das atividades de refinamento descritas acima.

O Time de Desenvolvimento é responsável por todas as estimativas. O Product Owner deve influenciar o Time de Desenvolvimento, ajudando no entendimento e nas decisões conflituosas de troca, mas as pessoas que irão realizar o trabalho fazem a estimativa final.

Monitorando o Progresso a Caminho dos Objetivos

Em qualquer ponto do tempo, o total do trabalho restante para alcançar o objetivo pode ser somado. O Product Owner acompanha o total do trabalho restante pelo menos a cada Revisão da Sprint. O Product Owner compara este valor com o trabalho restante nas Revisões das Sprints anteriores, para avaliar o progresso na direção de completar o trabalho previsto pelo tempo desejado para alcançar o objetivo. Esta informação deve ser transparente para todas as partes interessadas.

Várias práticas para prever tendências foram usadas para prever o progresso, tais como *burn-downs*, *burn-ups*, ou *fluxos cumulativos*. Estas tem se provado úteis. Contudo, não substituem

a importância do empirismo. Em ambientes complexos, o que acontecerá é desconhecido. Somente o que já aconteceu pode ser usado para uma tomada de decisão a respeito do que virá.

Backlog da Sprint

O Backlog da Sprint é um conjunto de itens do Backlog do Produto selecionados para a Sprint, juntamente com o plano para entregar o incremento do produto e atingir o objetivo da Sprint. O Backlog da Sprint é a previsão do Time de Desenvolvimento sobre qual funcionalidade estará no próximo incremento e sobre o trabalho necessário para entregar essa funcionalidade em um incremento “Pronto”.

O Backlog da Sprint torna visível todo o trabalho que o Time de Desenvolvimento identifica como necessário para atingir o objetivo da Sprint. Para garantir melhoria contínua, é incluído no mínimo um item de prioridade alta sobre melhoria do processo identificado na última Reunião de Retrospectiva.

O Backlog da Sprint é um plano com detalhes suficientes que as mudanças no progresso sejam entendidas durante a Reunião Diária. O Time de Desenvolvimento modifica o Backlog da Sprint ao longo de toda a Sprint, e o Backlog da Sprint vai surgindo durante a Sprint. Este surgimento ocorre quando o Time de Desenvolvimento trabalha segundo o plano e aprende mais sobre o trabalho necessário para atingir o objetivo da Sprint.

Sempre que um novo trabalho é necessário, o Time de Desenvolvimento adiciona este ao Backlog da Sprint. Conforme o trabalho é realizado ou completado, a estimativa do trabalho restante é atualizada. Quando elementos do plano são considerados desnecessários, eles são removidos. Somente o Time de Desenvolvimento pode alterar o Backlog da Sprint durante a Sprint. O Backlog da Sprint é altamente visível, uma imagem em tempo real do trabalho que o Time de Desenvolvimento planeja completar durante a Sprint, e que pertence exclusivamente ao Time de Desenvolvimento.

Monitorando o Progresso da Sprint

Em qualquer ponto do tempo na Sprint, o total do trabalho remanescente dos itens do Backlog da Sprint pode ser somado. O Time de Desenvolvimento monitora o total do trabalho restante pelo menos a cada Reunião Diária para projetar a probabilidade de alcançar o objetivo da Sprint. Ao acompanhar o trabalho restante ao longo de toda a Sprint, o Time de Desenvolvimento pode gerenciar o seu progresso.

Incremento

O incremento é a soma de todos os itens do Backlog do Produto completados durante a Sprint e o valor dos incrementos de todas as Sprints anteriores. Ao final da Sprint um novo incremento deve estar “Pronto”, o que significa que deve estar na condição de ser utilizado e atender a definição de “Pronto” do Time Scrum. Um incremento é uma parte principal inspecionável de trabalho pronto que suporta empirismo no final da sprint. O incremento é um passo na direção de uma visão ou de um objetivo. O incremento deve estar na condição de ser utilizado independente do Product Owner decidir por liberá-lo ou não.

Transparência do Artefato

Scrum invoca transparência. Decisões para otimizar o valor e o controle de riscos são feitos com base na percepção existente do estado dos artefatos. Na medida em que a transparência é plena, estas decisões tem uma base sólida. Na medida em que os artefatos não são completamente transparentes, estas decisões podem ser falhas, valores podem diminuir e riscos podem aumentar.

O Scrum Master deve trabalhar com o Product Owner, Time de Desenvolvimento, e outras partes envolvidas para entender se os artefatos estão plenamente transparentes. Há práticas para lidar com transparência incompleta, o Scrum Master deve ajudar todos a aplicar a mais apropriada prática na falta de uma transparência plena. O Scrum Master pode detectar transparência incompleta pela inspeção dos artefatos, percebendo padrões, ouvindo atentamente o que está sendo dito, e detectando diferenças entre o esperado e os resultados reais.

O trabalho do Scrum Master é trabalhar com o Time Scrum e com a organização para aumentar a transparência dos artefatos. Este trabalho geralmente envolve aprendizagem, convencimento e mudança. Transparência não ocorre de um dia para o outro, mas é um caminho.

Definição de “Pronto”

Quando um item do Backlog do Produto ou um incremento é descrito como “Pronto”, todos devem entender o que o “Pronto” significa. Embora, isso possa variar por Time Scrum, os integrantes devem ter um entendimento compartilhado do que significa o trabalho estar completo, assegurando a transparência. Esta é a “Definição de Pronto” para o Time Scrum e é usado para assegurar quando o trabalho esta completado no incremento do produto.

A mesma definição orienta o Time de Desenvolvimento no conhecimento de quantos itens do Backlog do Produto podem ser selecionados durante o Planejamento da Sprint. O propósito de cada Sprint é entregar incrementos de funcionalidades potencialmente liberáveis que aderem à definição atual de “Pronto” do Time Scrum.

O Time de Desenvolvimento entrega um incremento de funcionalidade do produto a cada Sprint. Este incremento é utilizável, então o Product Owner pode escolher por liberá-lo imediatamente. Se a definição de “Pronto” para um incremento é parte das convenções, padrões ou diretrizes de desenvolvimento da organização, todos os Times Scrum devem segui-la como um mínimo.

Se “Pronto” para um incremento não é uma convenção de desenvolvimento da organização, o Time de Desenvolvimento do Time Scrum deve definir uma definição de “pronto” apropriada para o produto. Se há múltiplos Times Scrum trabalhando no sistema ou versão do produto, os Times de Desenvolvimento de todos os Times Scrum devem mutuamente definir uma definição de “Pronto”.

Cada incremento é adicionado a todos os incrementos anteriores e completamente testado, garantindo que todos os incrementos funcionam juntos.

Como um Time Scrum maduro, é esperado que a sua definição de “Pronto” seja expandida para incluir critérios mais rigorosos de alta qualidade. Novas definições, quando usadas, podem descobrir trabalho a ser feito em incrementos “Prontos” anteriormente. Qualquer produto ou sistema deve ter uma definição de “Pronto” que é um padrão para qualquer trabalho feito sobre ele.

Conclusão

O Scrum é livre e oferecido neste guia. Papéis, eventos, artefatos e regras do Scrum são imutáveis e embora seja possível implementar somente partes do Scrum, o resultado não é Scrum. Scrum existe somente na sua totalidade e funciona bem como um *container* para outras técnicas, metodologias e práticas.

Agradecimentos

Pessoas

Das milhares de pessoas que tem contribuído com o Scrum, nós devemos destacar aquelas que foram fundamentais 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 juntos. Muitos outros contribuíram nos anos subseqüentes e sem a ajuda deles o Scrum não teria sido refinado tanto quanto está hoje.

História

Ken Schwaber e Jeff Sutherland trabalharam no Scrum até 1995, quando fizeram uma co-apresentação do Scrum na Conferência OOPSLA de 1995. Esta apresentação essencialmente documentou o aprendizado que Ken e Jeff ganharam ao longo dos anos anteriores, e tornou pública a primeira definição formal do Scrum.

A história do Scrum é descrita em outros lugares. Para homenagear os primeiros lugares onde ele foi experimentado e refinado, nós reconhecemos a Individual, Inc., Newspaper, Fidelity Investments, e IDX (atual GE Medical).

O Guia do Scrum documenta o Scrum conforme desenvolvido, evoluído e sustentado por mais de 20 anos por Jeff Sutherland e Ken Schwaber. Outras fontes fornecem padrões, processos, e percepções que complementam o Framework Scrum. Estas podem aumentar a produtividade, valor, criatividade e satisfação com os resultados.

Tradução

Este guia foi traduzido da versão original em inglês, fornecida pelos desenvolvedores reconhecidos acima. Os colaboradores desta tradução incluem [Fábio Cruz](#) e [Eduardo Rodrigues Sucena](#).

©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 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.

Mudanças entre os Guias Scrum 2016 e 2017

1. Incluído na seção de Usos do Scrum:

O Scrum foi inicialmente desenvolvido para gerenciar e desenvolver produtos. Iniciando 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. Liberar produtos e melhorias frequentes, chegando a várias vezes por dia;
4. Desenvolver e sustentar a Nuvem (online, segura, sob demanda) e outros ambientes operacionais para uso de produtos; e,
5. Sustentar e renovar produtos.

Scrum tem sido usado para desenvolver software, hardware, software embarcado, redes de funções interativas, veículos autônomos, escolas, governo, marketing, gerenciar a operação da organização e quase tudo que usamos em nosso dia-dia nas nossas vidas, como indivíduos e sociedades.

Como tecnologia, mercado, complexidades ambientais e suas interações tem aumentado rapidamente, a utilidade do Scrum em lidar com a complexidade é provada diariamente.

Scrum demonstra efetividade especialmente na transferência de conhecimento iterativo e incremental. Scrum é agora amplamente usado para produtos, serviços e no gerenciamento da própria empresa.

A essência do Scrum é um pequeno time de pessoas. O time individual é altamente flexível e adaptativo. Essas forças continuam operando em únicos, muitos, vários, e em redes de times que desenvolvem, liberam, operam e sustentam o trabalho e trabalham produtos de milhares de pessoas. Eles colaboram e interoperam através de arquiteturas sofisticadas de desenvolvimento e ambientes de liberação como objetivo.

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

2. Alteração da redação na seção O Scrum Master para fornecer melhor clareza do papel. O texto agora compreende:

O Scrum Master é responsável por promover e suportar o Scrum como definido no Guia Scrum. O Scrum Master faz isso ajudando todos a entenderem a teoria, as práticas, as regras e os valores do Scrum.

O Scrum Master é um servo-líder para o Time Scrum. O Scrum Master ajuda aqueles que estão fora do Time Scrum a entender quais as suas interações com o Time Scrum são úteis

e quais não são. O Scrum Master ajuda todos a mudarem estas interações para maximizar o valor criado pelo Time Scrum.

3. Incluído na seção O Scrum Master trabalhando para o Product Owner:

Garantindo que objetivos, escopo e domínio do produto sejam entendidos o melhor possível por todos do Time Scrum

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

A Reunião Diária do Scrum é um evento *time-boxed* de 15 minutos para o Time de Desenvolvimento. A Reunião Diária é realizada em todos os dias da Sprint. Nela o Time de Desenvolvimento planeja o trabalho para as próximas 24 horas. Isso otimiza a colaboração e a performance do time através da inspeção do trabalho desde a última Reunião Diária, e da previsão do próximo trabalho da Sprint. A Reunião Diária é mantida no mesmo horário e local todo dia para reduzir a complexidade

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

A estrutura da reunião é definida pelo Time de Desenvolvimento e pode ser conduzida de diferentes formas desde que estas foquem no progresso em direção à Meta da Sprint. Alguns Times de Desenvolvimento utilizarão perguntas, outros se basearão em discussões. Aqui segue um exemplo do que pode ser utilizado:

- O que eu fiz ontem que ajudou o Time de Desenvolvimento a atingir a meta da Sprint?
- O que eu farei hoje para ajudar o Time de Desenvolvimento atingir a meta da Sprint?
- Eu vejo algum obstáculo que impeça a mim ou o Time de Desenvolvimento no atingimento da meta da Sprint?

6. Incluído clareza em torno do Time Boxes

Uso das palavras "no máximo" para remover quaisquer questionamento sobre os eventos terem uma duração específica certa, e reforçando ao invés disso, que estes são os tempos máximos permitidos.

7. Incluído na seção Backlog da Sprint:

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

8. Incluído clareza na seção Incremento:

Um incremento é uma parte principal inspecionável de trabalho pronto que suporta empirismo no final da sprint. O incremento é um passo na direção de uma visão ou de um objetivo.