

GUIA DO SCRUM

novembro de 2020



Guia do Scrum

Scrum é um framework leve que ajuda pessoas, times e organizações a gerar valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos. Em suma, Scrum requer um Scrum Master para promover um ambiente onde:

1. Um Product Owner ordena o trabalho para um problema complexo em um Product Backlog.
2. O Scrum Team transforma uma seleção do trabalho em um incremento de valor durante uma Sprint.
3. O Scrum Team e seus stakeholders inspecionam os resultados e se ajustam para a próxima Sprint.
4. Repita

Scrum é simples. Experimente como está e determine se sua filosofia, teoria e estrutura ajudam a atingir objetivos e criar valor. O framework Scrum é propositalmente incompleto, apenas definindo as partes necessárias para implementar a teoria Scrum. O Scrum é construído sobre a inteligência coletiva das pessoas que o utilizam. Em vez de fornecer às pessoas instruções detalhadas, as regras do Guia do Scrum orientam seus relacionamentos e interações.



Teoria e Valores do Scrum

Transparência

O processo emergente e o trabalho devem ser visíveis tanto para quem executa o trabalho quanto para quem recebe o trabalho. Com o Scrum, decisões importantes são baseadas no estado percebido de seus três artefatos formais. Artefatos com baixa transparência podem levar a decisões que diminuam o valor e aumentam o risco. A transparência permite a inspeção. A inspeção sem transparência é enganosa e gera desperdício.



Inspeção

Os artefatos do Scrum e o progresso em direção às metas acordadas devem ser inspecionados com frequência e diligência para detectar variações ou problemas potencialmente indesejáveis. Para ajudar na inspeção, o Scrum fornece cadência na forma de seus cinco eventos. A inspeção habilita a adaptação. A inspeção sem adaptação é considerada inútil. Os eventos Scrum são projetados para provocar mudanças.

Adaptação

Se algum aspecto de um processo se desviar fora dos limites aceitáveis ou se o produto resultante for inaceitável, o processo que está sendo aplicado ou os materiais que estão sendo produzidos devem ser ajustados. O ajuste deve ser feito o mais rápido possível para minimizar novos desvios. A adaptação se torna mais difícil quando as pessoas envolvidas não são empoderadas ou auto-gerenciadas. Espera-se que um Scrum Team se adapte no momento em que aprende algo novo por meio da inspeção.

Os Valores do Scrum

O sucesso do uso do Scrum depende das pessoas se tornarem mais proficientes em viver cinco valores: Compromisso, Foco, Abertura, Respeito e Coragem

Compromisso O Scrum Team se compromete a atingir seus objetivos e suportar uns aos outros.	Foco Seu foco principal é o trabalho da Sprint para fazer o melhor progresso possível em direção a essas metas.	Abertura O Scrum Team e seus stakeholders são abertos quanto ao trabalho e os desafios.
Respeito Os membros do Scrum Team se respeitam quanto a serem pessoas capazes e independentes, e são respeitados como tal pelas pessoas com quem trabalham.	Coragem Os membros do Scrum Team têm a coragem de, fazer a coisa certa e trabalhar em problemas difíceis	

Esses valores orientam o Scrum Team em relação ao seu trabalho, ações e comportamento. As decisões que são tomadas, os passos dados e a forma como o Scrum é usado devem reforçar esses valores, não diminuí-los ou miná-los. Os membros do Scrum Team aprendem e exploram os valores à medida que trabalham com os eventos e artefatos do Scrum. Quando esses valores são incorporados pelo Scrum Team e pelas pessoas com quem trabalham, os pilares empíricos do Scrum de transparência, inspeção e adaptação ganham vida, construindo confiança.

Estrutura do Scrum Team

A unidade fundamental do Scrum é um pequeno time de pessoas, um Scrum Team. O Scrum Team consiste em um Scrum Master, um Product owner e Developers. Dentro de um Scrum Team, não há sub-times ou hierarquias. É uma unidade coesa de profissionais focados em um objetivo de cada vez, a Meta do Produto.



Os Scrum Teams são multifuncionais, o que significa que os membros possuem todas as habilidades necessárias para criar valor a cada Sprint. Eles também são autogerenciáveis, o que significa que decidem internamente quem faz o quê, quando e como. O Scrum Team é pequeno o suficiente para permanecer ágil e grande o suficiente para concluir um trabalho significativo dentro de uma Sprint, normalmente 10 ou menos pessoas. Em geral, descobrimos que times menores se comunicam melhor e são mais produtivos.

Developers

Developers são as pessoas do Scrum Team que estão comprometidas em criar qualquer aspecto de um Incremento utilizável a cada Sprint. As habilidades específicas necessárias pelos Developers geralmente são amplas e variam de acordo com o domínio de trabalho. No entanto, os Developers são sempre responsáveis por:

- Criar um plano para a Sprint, o Sprint Backlog;
- Introduzir gradualmente qualidade aderindo a uma Definição de Pronto;
- Adaptar seu plano a cada dia em direção à meta da Sprint; e,
- Responsabilizar-se mutuamente como profissionais.

Product Owner

O Product Owner é responsável por maximizar o valor do produto resultante do trabalho do Scrum Team. A forma como isso é feito pode variar amplamente entre organizações, Scrum Teams e indivíduos. O Product Owner também é responsável pelo gerenciamento eficaz do Product Backlog, que inclui:

- Desenvolver e comunicar explicitamente a meta do produto;
- Criar e comunicar claramente os itens do Product Backlog;
- Ordenar os itens do Product Backlog; e,
- Garantir que o Product Backlog seja transparente, visível e compreensível.

O Papel do Scrum Master

O Scrum Master é responsável por estabelecer o Scrum conforme definido no Guia do Scrum. Eles fazem isso ajudando todos a entender a teoria e a prática do Scrum, tanto no Scrum Team quanto na organização. O Scrum Master é responsável pela eficácia do Scrum Team. Eles fazem isso permitindo que o Scrum Team melhore suas práticas, dentro do framework Scrum.

Scrum Masters são verdadeiros líderes que servem ao Scrum Team e à organização como um todo.



Como o Scrum Master serve ao time e à organização



Serve ao Scrum Team

- Treinar os membros do time em autogerenciamento e cross-funcionalidade;
- Ajudar o Scrum Team a se concentrar na criação de incrementos de alto valor que atendem à Definição de Pronto;
- Provocando a remoção de impedimentos ao progresso do Scrum Team; e,
- Garantir que todos os eventos Scrum ocorram e sejam positivos, produtivos e mantidos dentro do Timebox.



Serve ao Product Owner

- Ajudar a encontrar técnicas para a definição eficaz de meta do Produto e gerenciamento do Product Backlog;
- Ajudar o Scrum Team a entender a necessidade de itens do Product Backlog claros e concisos;
- Ajudar a estabelecer o planejamento empírico do produto para um ambiente complexo; e,
- Facilitar a colaboração dos stakeholder, conforme solicitado ou necessário.



Serve à Organização

- Liderar, treinar e orientar a organização na adoção do Scrum;
- Planejar e aconselhar implementações de Scrum dentro da organização;
- Ajudar os funcionários e os stakeholders a compreender e aplicar uma abordagem empírica para trabalhos complexos; e,
- Remover barreiras entre stakeholders e Scrum Teams.

Eventos Scrum: A Sprint

Sprints são o coração do Scrum, onde ideias são transformadas em valor. São eventos de duração fixa de um mês ou menos para criar consistência. Uma nova Sprint começa imediatamente após a conclusão da Sprint anterior. Todo o trabalho necessário para atingir a meta do Produto, incluindo Sprint Planning, Daily Scrums, Sprint Review e Sprint Retrospective, acontece dentro de Sprints.

Durante a Sprint:

- Nenhuma mudança é feita que coloque em risco a meta da Sprint;
- A qualidade não diminui;
- O Product Backlog é refinado conforme necessário; e,
- O escopo pode ser esclarecido e renegociado com o Product Owner conforme mais é aprendido.

Sprints permitem previsibilidade, garantindo a inspeção e adaptação do progresso em direção a uma meta do Produto ao menos uma vez por mês. Quando o horizonte de uma Sprint é muito longo, a meta da Sprint pode se tornar inválida, a complexidade pode aumentar e o risco pode aumentar. Sprints mais curtas podem ser empregados para gerar mais ciclos de aprendizagem e limitar os riscos de custo e esforço a um período de tempo menor.

Cada Sprint pode ser considerado um projeto curto. Existem várias práticas para prever o progresso, como burn-downs, burn-ups ou cumulative flows. Embora comprovadamente úteis, eles não substituem a importância do empirismo. Em ambientes complexos, o que acontecerá é desconhecido. Somente o que já aconteceu pode ser usado para a tomada de decisão voltada para o futuro.

Uma Sprint pode ser cancelada se a Meta da Sprint se tornar obsoleta. Apenas o Product Owner tem autoridade para cancelar a Sprint.



Sprint Planning

A Sprint Planning inicia a Sprint ao definir o trabalho a ser realizado na Sprint. Este plano resultante é criado pelo trabalho colaborativo de todo o Scrum Team. O Product Owner garante que os participantes estejam preparados para discutir os itens mais importantes do Product Backlog e como eles são mapeados para a Meta do Produto. O Scrum Team também pode convidar outras pessoas para participar da Sprint Planning para fornecer conselhos.

Tópico 1: Por que esta Sprint é valiosa?

O Product Owner propõe como o produto pode aumentar seu valor e utilidade na Sprint atual. Todo o Scrum Team então colabora para definir uma Meta da Sprint que comunica porque a Sprint é valiosa para os stakeholders. A meta da Sprint deve ser finalizada antes do final da Sprint Planning.

Tópico 2: O que pode ser feito nesta Sprint?

Por meio de discussão com o Product Owner, os Developers selecionam itens do Product Backlog para incluir na Sprint atual. O Scrum Team pode refinar esses itens durante este processo, o que aumenta a compreensão e a confiança. Selecionar o quanto pode ser concluído em uma Sprint pode ser um desafio. No entanto, quanto mais os Developers sabem sobre seu desempenho anterior, sua capacidade futura e sua Definição de Pronto, mais confiantes eles estarão em suas previsões quanto a Sprint.

Tópico 3: Como o trabalho escolhido será realizado?

Para cada item do Product Backlog selecionado, os Developers planejam o trabalho necessário para criar um Incremento que atenda à Definição de Pronto. Isso geralmente é feito decompondo itens do Product Backlog em itens de trabalho menores de um dia ou menos. A forma como isso é feito fica a critério exclusivo dos Developers. Ninguém mais diz a eles como transformar itens do Product Backlog em incrementos de valor.

A Meta da Sprint, os itens do Product Backlog selecionados para a Sprint, mais o plano para entregá-los são chamados juntos de Sprint Backlog. A Sprint Planning tem um Timebox definido com duração máxima de oito horas para uma Sprint de um mês. Para Sprints mais curtas, o evento geralmente é mais curto.

Daily Scrum



O propósito da Daily Scrum é inspecionar o progresso em direção a Meta da Sprint e adaptar o Sprint Backlog conforme necessário, ajustando o próximo trabalho planejado. A Daily Scrum é um evento de 15 minutos para os Developers do Scrum Team. Para reduzir a complexidade, é realizado no mesmo horário e local, todos os dias úteis da Sprint. Se o Product Owner ou o Scrum Master estão trabalhando ativamente nos itens do Sprint Backlog, eles participam como Developers.

Os Developers podem selecionar qualquer estrutura e técnicas que quiserem, desde que seu Daily Scrum se concentre no progresso em direção a Meta da Sprint e produza um plano de ação para o próximo dia de trabalho. Isso cria foco e melhora o autogerenciamento.

As Daily Scrums melhoram as comunicações, identificam os impedimentos, promovem a rápida tomada de decisões e consequentemente, eliminam a necessidade de outras reuniões. A Daily Scrum não é o único momento em que os Developers podem ajustar seu plano. Eles costumam se reunir ao longo do dia para discussões mais detalhadas sobre a adaptação ou replanejamento do resto do trabalho da Sprint.

Sprint Review e Retrospective

Sprint Review

O propósito da Sprint Review é inspecionar o resultado da Sprint e determinar as adaptações futuras. O Scrum Team apresenta os resultados de seu trabalho para os principais stakeholders e o progresso em direção a Meta do Produto é discutido.

Durante o evento, o Scrum Team e os stakeholders revisam o que foi realizado na Sprint e o que mudou em seu ambiente. Com base nessas informações, os participantes colaboram sobre o que fazer a seguir. O Product Backlog também pode ser ajustado para atender a novas oportunidades.

A Sprint Review é uma sessão de trabalho e o Scrum Team deve evitar limitá-la a uma apresentação. A Sprint Review é o penúltimo evento da Sprint e tem um Timebox com prazo máximo de quatro horas para uma Sprint de um mês. Para Sprints mais curtas, o evento geralmente é mais curto.

Sprint Retrospective

O propósito da Sprint Retrospective é planejar maneiras de aumentar a qualidade e a eficácia. O Scrum Team inspeciona como foi a última Sprint em relação a indivíduos, interações, processos, ferramentas e sua Definição de Pronto. Os elementos inspecionados geralmente variam com o domínio de trabalho.

As suposições que os desviaram são identificadas e suas origens exploradas. O Scrum Team discute o que deu certo durante a Sprint, quais problemas encontraram e como esses problemas foram (ou não) resolvidos.

O Scrum Team identifica as mudanças mais úteis para melhorar sua eficácia. As melhorias mais impactantes são endereçadas o mais rápido possível. Essas podem até ser adicionadas ao Sprint Backlog para a próxima Sprint.

A Sprint Retrospective conclui a Sprint. É limitada pelo Timebox de no máximo três horas para uma Sprint de um mês. Para Sprints mais curtas, o evento geralmente é mais curto.



Artefatos do Scrum

Os artefatos do Scrum representam trabalho ou valor. Eles são projetados para maximizar a transparência das principais informações. Assim, todos os que os inspecionam têm a mesma base para adaptação.



Product Backlog

O Product Backlog é uma lista ordenada e emergente do que é necessário para melhorar o produto. É a única fonte de trabalho realizado pelo Scrum Team. Os itens do Product Backlog que podem ser realizados pelo Scrum Team em uma Sprint são considerados preparados para seleção no evento Sprint Planning.

Compromisso: Meta do Produto - A Meta do Produto descreve um estado futuro do produto que pode servir como um alvo para o Scrum Team planejar.



Sprint Backlog

O Sprint Backlog é composto pela Meta da Sprint (por que), o conjunto de itens do Product Backlog selecionados para a Sprint (o que), bem como um plano de ação para entregar o Incremento (como). O Sprint Backlog é um plano feito por e para os Developers.

Compromisso: Meta da Sprint - A Meta da Sprint é o único objetivo da Sprint. Embora a Meta da Sprint seja um compromisso dos Developers, esta fornece flexibilidade em termos do trabalho exato necessário para alcançá-la.



Incremento

Um incremento é um trampolim concreto em direção a Meta do produto. Cada incremento é adicionado a todos os incrementos anteriores e completamente verificado, garantindo que todos os incrementos funcionem juntos. A fim de fornecer valor, o incremento deve ser utilizável.

Compromisso: Definição de Pronto - A Definição de Pronto é uma descrição formal do estado do Incremento quando ela atende às medidas de qualidade exigidas para o produto.

Product Backlog

O Product Backlog refinement é o ato de quebrar e incluir definição adicional aos itens do Product Backlog para ter itens menores e mais precisos. Esta é uma atividade contínua para adicionar detalhes, como descrição, ordem e tamanho. Os atributos geralmente variam de acordo com o domínio de trabalho.

Os Developers que farão o trabalho são responsáveis pelo dimensionamento. O Product Owner pode influenciar os Developers, ajudando-os a entender e selecionar trade-offs (trocas de itens).

Meta do Produto

A Meta do Produto está no Product Backlog. O restante do Product Backlog emerge para definir "o que" cumprirá a Meta do Produto. Um produto é um veículo para entregar valor. Tem um limite claro, stakeholders conhecidos, usuários ou clientes bem definidos. Um produto pode ser um serviço, um produto físico ou algo mais abstrato.

A Meta do Produto é o objetivo de longo prazo para o Scrum Team. Eles devem cumprir (ou abandonar) um objetivo antes de assumir o próximo.

Incremento e Definição de Pronto

SPRINT DEFINITION

Vários incrementos podem ser criados em uma Sprint. A soma dos incrementos é apresentada na Sprint Review, apoiando assim o empirismo. No entanto, um incremento pode ser entregue aos stakeholders antes do final da Sprint. A Sprint Review nunca deve ser considerada um marco para liberar valor.

O trabalho não pode ser considerado parte de um incremento a menos que atenda a Definição de Pronto.

Transparência

A Definição de Pronto cria transparência ao fornecer a todos um entendimento compartilhado de qual trabalho foi concluído como parte do Incremento. Se um item do Product Backlog não atender à Definição de Pronto, ele não poderá ser liberado ou mesmo apresentado na Sprint Review. Em vez disso, ele retorna ao Product Backlog para consideração futura.

Padrões Organizacionais

Se a Definição de Pronto para um incremento faz parte dos padrões da organização, todos os Scrum Teams devem segui-la como mínimo. Se não for um padrão organizacional, o Scrum Team deve criar uma Definição de Pronto apropriada para o produto.

Conformidade

Os Developers devem estar em conformidade com a Definição de Pronto. Se houver vários Scrum Teams trabalhando juntos em um produto, eles devem definir e cumprir mutuamente a mesma Definição de Pronto.

No momento em que um item do Product Backlog atende a Definição de Pronto, um incremento nasce.