

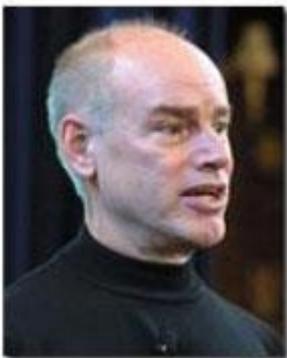
# Guia do Scrum™

---

Um guia definitivo para o Scrum:  
As regras do jogo



*Jeff Sutherland*



*Ken Schwaber*

*Julho de 2013*

*Desenvolvido e mantido por Ken Schwaber e Jeff Sutherland*

# Índice

---

O propósito do Guia do Scrum .....	3
Definição do Scrum .....	3
Teoria do Scrum .....	4
Inspeção .....	4
O Time Scrum .....	5
O Product Owner.....	5
O Time de Desenvolvimento .....	6
O Scrum Master .....	7
Eventos Scrum.....	8
Sprint .....	8
Reunião de Planejamento da Sprint.....	9
Reunião Diária .....	11
Revisão da Sprint.....	11
Retrospectiva da Sprint .....	12
Artefatos do Scrum .....	13
Backlog do Produto .....	13
Backlog da Sprint.....	14
Incremento.....	15
Transparência do Artefato .....	15
Definição de “Pronto” .....	16
Conclusão .....	16
Agradecimentos .....	17
Pessoas .....	17
História .....	17
Tradução.....	17
Mudanças entre os Guias do Scrum 2011 e 2013.....	18

## O propósito do Guia do Scrum

Scrum é um *framework* para desenvolver 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 mantêm 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
- Extremamente difícil de dominar

Scrum é um *framework* estrutural que está sendo usado para gerenciar o desenvolvimento de produtos complexos desde o início de 1990. Scrum não é um processo ou uma técnica para construir produtos; em vez disso, é um *framework* dentro do qual você pode empregar vários processos ou técnicas. O Scrum deixa claro a eficácia relativa das práticas de gerenciamento e desenvolvimento de produtos, de modo que você possa melhorá-las.

O *framework* Scrum consiste nos times do Scrum associadas 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 eventos, papéis 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.

## 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. Esta transparência requer aspectos definidos por um padrão comum para que os observadores compartilhem um mesmo entendimento do que está sendo visto.

Por exemplo:

- Uma linguagem comum referindo-se ao processo deve ser compartilhada por todos os participantes; e,
- Uma definição comum de “Pronto”<sup>1</sup> deve ser compartilhada por aqueles que realizam o trabalho e por aqueles que aceitam o resultado do trabalho.

### Inspeção

Os usuários Scrum devem, frequentemente, inspecionar os artefatos Scrum e o progresso em direção a detectar variações. Esta inspeção não deve, no entanto, ser tão frequente que atrapalhe a própria execução das tarefas. 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 produto resultado 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, contidos dentro dos limites da Sprint, para inspeção e adaptação, como descrito na seção Eventos do Scrum deste documento.

- Reunião de planejamento da Sprint
- Reunião diária
- Reunião de revisão da Sprint
- Retrospectiva da Sprint

---

<sup>1</sup> Veja definição de “Pronto”, p. 16

## O Time Scrum

O Time Scrum é composto pelo Product Owner, o Time de Desenvolvimento e o 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.

Times Scrum entregam produtos de forma iterativa e incremental, maximizando as oportunidades de realimentação. 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 e 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;
- Garantir o valor do trabalho realizado pelo Time de Desenvolvimento;
- 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 convencer o Product Owner.

Para que o Product Owner tenha sucesso, toda a organização deve respeitar as suas decisões. As decisões do Product Owner são visíveis no conteúdo e na priorização do Backlog do Produto. Ninguém tem permissão para falar com o Time de Desenvolvimento sobre diferentes configurações de prioridade, e o Time de Desenvolvimento não tem permissão para agir sobre o que outras pessoas disserem.

## O Time de Desenvolvimento

O Time de Desenvolvimento consiste de profissionais que realizam o trabalho de entregar uma versão usável que potencialmente incrementa o produto “Pronto” ao final de cada 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 utilizáveis;
- 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 que não seja o Desenvolvedor, independentemente do trabalho que está sendo realizado pela pessoa; Não há exceções para esta regra.
- 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; e,
- Times de Desenvolvimento não contém sub-times dedicados a domínios específicos de conhecimento, tais como teste ou análise de negócios.

## 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 uma parcela significativa do trabalho dentro dos limites 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 utilizável. Havendo mais de nove integrantes é exigida muita coordenação. Times de Desenvolvimento grandes geram muita complexidade para um processo empírico gerenciar. 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 garantir que o Scrum seja entendido e aplicado. O Scrum Master faz isso para garantir que o Time Scrum adere à teoria, práticas e regras 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:

- Encontrando técnicas para o gerenciamento efetivo do Backlog do Produto;
- Claramente comunicar a visão, objetivo e itens do Backlog do Produto para o Time de Desenvolvimento;
- Ensinar a Time Scrum a criar itens de Backlog do Produto de forma clara e concisa;
- Compreender a longo-prazo o planejamento do Produto no ambiente empírico;
- 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:

- Treinar o Time de Desenvolvimento em autogerenciamento e interdisciplinaridade;
- Ensinar e liderar o Time de Desenvolvimento na criação de produtos de alto valor;
- Remover impedimentos para o progresso do Time de Desenvolvimento;
- Facilitar os eventos Scrum conforme exigidos ou necessários; e,
- Treinar 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 nas organizações.

## Eventos Scrum

Eventos prescritos são usados no Scrum para criar uma rotina 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 sem permitir perdas 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. A não inclusão de qualquer um dos eventos resultará na redução da transparência e da perda de oportunidade para inspecionar e adaptar.

## Sprint

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

As Sprints são compostas por uma reunião de planejamento da Sprint, reuniões diárias, o trabalho de desenvolvimento, uma revisão da Sprint e a 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 a definição do que é para ser construído, um plano projetado e flexível que irá guiar a construção, o trabalho e o resultado do produto.

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 utilizável, 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 tem que se reagrupar em outra reunião de planejamento da Sprint para iniciar outra Sprint. Cancelamentos de Sprints são frequentemente traumáticos para o Time Scrum, e são muito incomuns.

## Reunião de Planejamento da Sprint

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

Reunião de planejamento da Sprint possui um *time-box* 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*.

A reunião de 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 da reunião de planejamento da Sprint 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.

Após o Time de Desenvolvimento prever os itens de Backlog do Produto que irá entregar na Sprint, o Time Scrum determina a meta da Sprint. A meta da Sprint é o objetivo que será conhecido dentro da Sprint através da implementação do Backlog do Produto, e esta fornece

orientação para o Time de Desenvolvimento sobre o porque 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 utilizável 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 esta acredita que poderá fazer durante a próxima Sprint. Com o trabalho planejado pelo Time de Desenvolvimento para os primeiros dias da Sprint, este 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 pode ser renegociados com o Product Owner. O Time de Desenvolvimento também pode convidar outras pessoas para participar desta reunião de forma a 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.

### **Objetivo ou 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 dos limites 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, ele mantém o objetivo da Sprint em mente. A fim de satisfazer o objetivo da Sprint, implementam a funcionalidade e a 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 que o Time de Desenvolvimento possa sincronizar as atividades e criar um plano para as próximas 24 horas. Esta reunião é feita para inspecionar o trabalho desde a última Reunião Diária, e prever o trabalho que deverá ser feito antes da próxima Reunião Diária.

A Reunião Diária é mantida no mesmo horário e local todo dia para reduzir a complexidade. Durante a reunião os membros do Time de Desenvolvimento esclarecem:

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

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 para 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 um incremento esperado até o final 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 re-planejar, 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.

O Scrum Master reforça a regra de que somente os integrantes do Time de Desenvolvimento participem da Reunião Diária.

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 executada no final da Sprint para inspecionar o incremento e adaptar o Backlog do Produto se necessário. Durante a reunião de 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 comentários e promover a colaboração.

Esta é uma reunião *time-boxed* de 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 objetivo. O Scrum Master ensina a todos a manter a reunião dentro dos limites do *Time-box*.

A Reunião de Revisão inclui os seguintes elementos:

- Os participantes incluem o Time Scrum e os *Stakeholders* 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 as prováveis datas de conclusão baseado no progresso até a data (se necessário);
- O grupo todo colabora sobre o que fazer a seguir, e é assim que a Reunião de Revisão da Sprint fornece valiosas entradas para a Reunião de Planejamento da próxima Sprint;
- Análise 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,
- Análise da linha do tempo, orçamento, potenciais capacidades, e mercado para a próxima versão esperada do produto.

O resultado da Reunião de Revisão da Sprint é um Backlog do Produto revisado que define o provável 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 da reunião de planejamento da próxima Sprint. Esta é uma reunião *time-boxed* de 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 ensina todos a mantê-lo 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, o processo de desenvolvimento e as práticas para fazê-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, adaptando a definição de “Pronto” quando apropriado.

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. A Retrospectiva da Sprint fornece um evento dedicado e focado na inspeção e adaptação, no entanto, as melhorias podem ser adotadas a qualquer momento.

## 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 deve ser necessário no produto, e é uma origem única 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 apenas 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. O Backlog do Produto existirá enquanto o produto também existir.

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.

Enquanto um produto é usado, ganha valor, e o mercado oferece retorno, 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 em que 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 analisados e revisados. O Time de Desenvolvimento 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 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 da Sprint são considerados como “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, 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 do Objetivo

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 Reunião de Revisão da Sprint. O Product Owner compara este valor com o trabalho restante na Reunião de Revisão da Sprint anterior, para avaliar o progresso na direção de completar o trabalho previsto, pelo tempo estimado para alcançar o objetivo. Esta informação deve ser transparente para todas as partes interessadas.

Várias práticas como *burndown*, *burnup* e outras práticas de estimativa tem sido usadas para prever o progresso. Estas tem se provado úteis. Contudo, não substituem a importância do empirismo. Em ambientes complexos, o que acontecerá é desconhecido. Somente o que tem acontecido 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.

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 alcançar 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 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. O Time de Desenvolvimento acompanha estes resumos diários e projeta a probabilidade de alcançar o objetivo da Sprint. Com o rastreamento do trabalho restante em 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 utilizável e atender a definição de “Pronto” do Time Scrum. Este deve estar na condição utilizável independente do Product Owner decidir por liberá-lo realmente ou não.

### **Transparência do Artefato**

Scrum invoca transparência. Decisões para otimizar o valor e o controle de riscos são feitas 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 o resultado real.

O trabalho do Scrum Master é trabalhar com o Time Scrum e organizar o aumento da 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 o item do Backlog do Produto ou um incremento é descrito como “Pronto”, todos devem entender o que o “Pronto” significa. Embora, isso varie significativamente de um extremo ao outro para cada 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 a Reunião de Planejamento da Sprint. O propósito de cada Sprint é entregar incrementos de funcionalidades potencialmente utilizáveis 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, assim 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 lançamento do sistema ou produto, os times de desenvolvimento de todos os Times Scrum devem mutuamente definir a definição de “Pronto”.

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

Com um Time Scrum maduro, é esperado que a sua definição de “Pronto” seja expandida para incluir critérios mais rigorosos de alta qualidade.

## Conclusão

O Scrum é livre e oferecido neste guia. Papéis, artefatos, eventos 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, funcionando 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 nos primeiros dez anos. Os primeiros foram Jeff Sutherland trabalhando com Jeff McKenna, e Ken Schwaber trabalhando com Mike Smith e Chris Martin. Muitos outros contribuíram nos anos subsequentes e sem a ajuda deles o Scrum não teria sido refinado tanto quanto está hoje.

### História

Ken Schwaber e Jeff Sutherland fizeram a primeira co-apresentação do Scrum na conferência OOPSLA de 1995. Esta apresentação essencialmente documentou o aprendizado que Ken e Jeff tiveram ao longo dos anos anteriores na aplicação do Scrum.

A história do Scrum já é considerada longa. Para homenagear os primeiros lugares onde ele foi experimentado e refinado, nós reconhecemos a Individual, Inc., *Fidelity Investments*, e IDX (atual GE Medical).

O Guia do Scrum documenta o Scrum conforme desenvolvido 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 otimizam produtividade, valor, criatividade e satisfação.

### Tradução

Este guia foi traduzido da versão original em inglês, fornecida por Ken Schwaber e Jeff Sutherland. Os colaboradores desta tradução incluem Fábio Cruz, Caio Cestari Silva, Eduardo Rodrigues Sucena e Daniel Racowsky.

## Mudanças entre os Guias do Scrum 2011 e 2013

1. Os artefatos devem ser transparentes para os mecanismos de adaptação e inspeção do Scrum serem mais efetivos.
2. A reunião diária é um evento de planejamento “*Just-in-time*” no Scrum. A entrada deve ser como o Time está fazendo para atingir o objetivo da Sprint. A saída deve ser o novo ou revisado plano que otimiza os esforços do Time na direção do objetivo da Sprint. Todas as conversas são “Nós, o time”, ao invés de orientadas a “Eu, o desenvolvedor”.
3. O Planejamento da Sprint é agora um evento, ao invés de “o que/ como” dividido em dois eventos. O desenvolvimento do objetivo da Sprint começa o evento, e em seguida, a comparação do que é necessário para atender ao objetivo da Sprint com o que está próximo e a capacidade possível, e finalmente o desenvolvimento de um plano para cumprir o objetivo da Sprint durante a Sprint.
4. O Backlog do Produto é refinado, ao invés de preparado. Os itens do Backlog do Produto refinados são transparentes, suficientemente bem entendidos e granulares o bastante para serem a entrada do Planejamento da Sprint e para a seleção para a Sprint. Itens do Backlog do Produto com esta transparência são chamados de “Preparados”.
5. Todos os eventos são *Time-boxed*. A quantidade de tempo descrita é a máxima quantidade alocada. Sprints com menos de um mês de duração geralmente não requerem o tempo máximo.
6. O resultado da Revisão da Sprint é um Backlog do Produto potencialmente reorganizado, com os itens de mais alto valor sendo os mais prováveis para serem selecionados no próximo planejamento da Sprint.
7. O Planejamento da Sprint define a funcionalidade do incremento planejado, e planeja como o Time de Desenvolvimento irá criar este incremento. O objetivo da Sprint é trabalhado para resumir o resultado do trabalho.