



# Scrum

uma descrição

Traduzido por Rafael Sabbagh e revisado por Heitor Roriz Filho, Marcos Garrido, Daniel Wandarti e Filipe Albero Pomar – Março de 2013.

# Princípios do Scrum

## Valores do Manifesto Ágil

Scrum é o mais conhecido dos *frameworks* Ágeis. Ele é a fonte de muitos dos pensamentos por trás dos valores e princípios do Manifesto Ágil, os quais formam uma base comum a todas essas abordagens. [Por favor veja o Manifesto para maiores informações.](#)

Os valores do Manifesto Ágil se aplicam diretamente ao Scrum:

- **Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas.** Scrum, como todos os *frameworks* e métodos Ágeis, depende diretamente da confiança presente nos times, nos indivíduos nesses times e na forma como eles interagem. Os times descobrem o que deve ser feito, os times descobrem como fazê-lo, e o fazem. Os times identificam o que os está atrapalhando e tomam a responsabilidade por resolver todas as dificuldades que estiverem dentro de seu escopo de trabalho. Os times trabalham com outras partes da organização para resolver questões que estejam fora do seu controle. Isso é crítico. Tentar praticar Scrum com prejuízo a esse foco primário na responsabilidade dos times geralmente cria problemas.
- **Software em funcionamento mais que documentação abrangente.** Scrum exige um incremento do produto pronto e funcionando como o resultado primário de cada Sprint. Certamente haverá trabalho de análise, de projeto e de testes, que podem necessitar de documentação. Todavia, é o software em funcionamento que permite a organização guiar o projeto ao sucesso. Isso é crítico. Times de Scrum devem produzir um incremento do produto em cada Sprint.
- **Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos.** O Product Owner do Scrum é o ponto primário de contato do Time de Scrum com os eventuais usuários finais do produto e com as partes da organização que necessitam do produto. O Product Owner é um membro do time e trabalha colaborativamente com o time para determinar o que necessita ser feito. Nessa colaboração, o Product Owner seleciona as próximas coisas mais valiosas a serem feitas, assegurando-se de que o produto tenha o maior valor possível em cada ponto no tempo. Isso é crítico. O Product Owner deve construir uma rica colaboração com seu time.
- **Responder a mudanças mais que seguir um plano.** Tudo acerca do Scrum é projetado para se assegurar que todos tenham as informações que necessitam para tomar boas decisões sobre o projeto. O progresso do projeto é representado por um incremento do produto real e em funcionamento. A lista de coisas a serem feitas está disponível para que todos a vejam. O progresso, tanto geral quanto Sprint a Sprint, é claramente visível. Problemas e preocupações são discutidos abertamente e tratados imediatamente. Isso é crítico. Scrum funciona bem em times que abertamente “inspecionam” o que está acontecendo e “adaptam” suas ações à realidade. E funciona mal para aqueles que não o fazem.

# Os Valores do Scrum

Todo o trabalho realizado com Scrum necessita de uma base firme de valores que sirvam como pilares para os processos e princípios do time. Através do uso de trabalho em equipe e da melhoria contínua, Scrum ao mesmo tempo cria esses valores e se fundamenta neles. Os valores são Foco, Coragem, Franqueza, Compromisso e Respeito.

- **Foco.** Porque nos focamos em apenas poucas coisas ao mesmo tempo, trabalhamos bem juntos e produzimos um excelente trabalho. Entregamos mais cedo itens com valor.
- **Coragem.** Porque não estamos sós, nos sentimos apoiados e temos mais recursos à nossa disposição. Isso nos dá a coragem para assumir desafios maiores.
- **Franqueza.** Ao trabalharmos juntos, praticamos expressar como estamos e o que está em nosso caminho. Aprendemos que é importante expressar preocupações, de forma que possam ser tratadas.
- **Compromisso.** Porque temos um grande controle sobre nosso destino, nos tornamos mais comprometidos com o sucesso.
- **Respeito.** Ao trabalharmos juntos, compartilhando sucessos e fracassos, passamos a respeitar uns aos outros e a ajudar uns aos outros a nos tornarmos dignos de respeito.

Se uma organização deixar o Scrum fazer seu trabalho, ela irá descobrir os benefícios que Scrum traz e começará a entender por que esses valores são ao mesmo tempo necessários para o Scrum e criados por ele.

## O Framework Scrum

Scrum é um *framework* para a construção de um produto. Scrum se inicia quando alguns *stakeholders* necessitam de um produto.

Scrum é um processo de equipe. O Time de Scrum inclui três papéis: o Product Owner, o ScrumMaster e os membros do Time de Desenvolvimento. O Product Owner tem a responsabilidade de decidir que trabalho será realizado. O ScrumMaster atua como um líder-servidor, auxiliando o time e a organização a fazer o melhor uso do Scrum. O Time de Desenvolvimento constrói o produto incrementalmente, em uma série de períodos curtos de tempo, chamados de Sprints. Um Sprint é um período de tempo fixo, de uma a quatro semanas, com uma preferência por intervalos mais curtos. Em cada Sprint, o Time de Scrum irá construir e entregar um Incremento do Produto. Cada incremento é um subconjunto operacional, com melhorias evidentes e reconhecíveis do produto, atendendo a critérios de aceitação compreendidos e é construído com um nível de qualidade chamado Definição de Pronto.

Scrum inclui três artefatos essenciais: o Product Backlog, o Sprint Backlog e o Incremento do Produto. O Product Backlog é a lista ordenada de ideias para o produto, mantida na ordem em que esperamos construí-las. O Sprint Backlog é o plano detalhado para o desenvolvimento no próximo Sprint. O Incremento do Produto é o resultado obrigatório de cada Sprint. É uma versão integrada do produto, com qualidade alta o suficiente para ser entregável, caso o Product Owner decida fazê-lo. Em adição a esses artefatos, o Scrum requer transparência dentro do time e com os stakeholders. Sendo assim, o Time de Scrum produz mostras visíveis dos planos e do progresso.

Scrum inclui cinco atividades ou reuniões. São o Refinamento do Product Backlog, Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review e Sprint Retrospective.

Descreveremos abaixo os papéis, artefatos, atividades e o fluxo do ciclo do Scrum.

## Papéis do Scrum

### Papel: Product Owner

O Product Owner é a única pessoa responsável por obter o produto de maior valor possível até a data desejada. Ele o faz gerenciando o fluxo de trabalho que chega ao time, selecionando e refinando itens do Product Backlog. O Product Owner mantém o Product Backlog e se assegura de que todos sabem o que está nele e quais são as prioridades. O Product Owner pode ser apoiado por outros indivíduos, mas deve ser uma única pessoa.

O Product Owner certamente não é responsável sozinho por tudo. O Time de Scrum inteiro é responsável por ser tão produtivo quanto possível, por melhorar suas práticas, por fazer as perguntas certas, por ajudar o Product Owner e assim por diante. O Time de Desenvolvimento é responsável por determinar quanto trabalho será aceito em um Sprint e por produzir, em cada Sprint, um Incremento do Produto utilizável.

No entanto, o Product Owner, no Scrum, está em uma posição singular. O Product Owner é tipicamente o indivíduo mais próximo da "parte de negócios" do projeto. O Product Owner é tipicamente cobrado pela organização para "entregar o produto" e é tipicamente a pessoa de quem se espera que faça da melhor forma possível o trabalho de satisfazer todos os *stakeholders*. O Product Owner faz isso gerenciando o Product Backlog e assegurando que se mantenham visíveis o Product Backlog e o progresso do trabalho sobre ele. O Product Owner, ao escolher o que o Time de Desenvolvimento deve fazer em seguida e o que deve postergar, faz com que as decisões de escopo contra prazo levem ao melhor produto possível.

## **Papel: Membro do Time de Desenvolvimento**

O Time de Desenvolvimento é feito de profissionais que realizam o trabalho de entregar o Incremento do Produto. Eles se auto-organizam para realizar esse trabalho. Espera-se dos membros do Time de Desenvolvimento que estejam disponíveis para o projeto em tempo integral.

Scrum requer que o Time de Desenvolvimento seja um grupo multifuncional de pessoas que, entre elas, tenham todas as habilidades necessárias para entregar cada Incremento do Produto.

Os membros do Time de Desenvolvimento têm a responsabilidade de se auto-organizarem para atingir a meta da do Sprint, produzindo cada novo Incremento do Produto de acordo com o Plano do Sprint.

O Product Owner cria uma lista ordenada do que deve ser feito. Os membros do Time de Desenvolvimento preveem quanto trabalho eles podem completar em um Sprint e decidem como irão fazê-lo.

## **Papel: ScrumMaster**

O ScrumMaster é um "líder-servidor", que auxilia o resto do Time de Scrum—a seguir seu processo. O ScrumMaster deve ter um bom conhecimento do *framework* Scrum e a habilidade de treinar outros em suas sutilezas.

O ScrumMaster trabalha com o Product Owner para ajudá-lo a entender como criar e manter o Product Backlog. Ele trabalha com o Time de Desenvolvimento para encontrar e implementar as práticas técnicas que lhes irão permitir ter o trabalho pronto ao final de cada Sprint. Ele trabalha com todo o Time de Scrum para evoluir a Definição de Pronto.

Outra responsabilidade do ScrumMaster é a de fazer com que os impedimentos ao progresso do time sejam removidos. Esses impedimentos podem ser externos ao time, como a falta de apoio de outro time, ou internos, como o Product Owner não saber como preparar o Product Backlog apropriadamente.

O ScrumMaster estimula a auto-organização. Problemas devem ser resolvidos pelo time sempre que possível.

O ScrumMaster atua como um *coach* para o Time de Scrum, ajudando-o a executar o processo do Scrum. Ele os ajuda a trabalhar juntos e a aprender o *framework* Scrum, e os protege de distrações tanto internas quanto externas. Ele pode facilitar reuniões e ele ajuda a manter o Time de Scrum em seu caminho, produtivo e crescendo em suas capacidades.

O ScrumMaster é o responsável por assegurar que o Scrum está sendo entendido e utilizado, tanto dentro quanto fora do time. Ele ajuda as pessoas de fora do time a entenderem o processo e a entenderem quais interações com o time são úteis e quais não são. O ScrumMaster ajuda todos a melhorarem para tornar o Time de Scrum mais produtivo e valioso.

## Artefato: Product Backlog

O Product Backlog é um artefato essencial no Scrum. O Product Backlog é uma lista ordenada de ideias para o produto, mantida na ordem em que esperamos fazê-las. É a única fonte da qual todos os requisitos fluem. Isso significa que todo o trabalho que o Time de Desenvolvimento faz vem do Product Backlog. Cada ideia de funcionalidade, melhoria, correção de problemas, documentação necessária - qualquer trabalho que eles façam - é derivado de um item do Product Backlog. Cada item no Product Backlog inclui uma descrição e uma estimativa.

O Product Backlog pode começar como uma lista longa ou curta. Ele pode ser vago ou bem detalhado. Tipicamente, ele começa pequeno e vago e torna-se mais longo e mais concreto com o passar do tempo. Itens do Product Backlog programados para serem desenvolvidos devem, em breve, ser "refinados": esclarecidos, melhor definidos, divididos em pedaços menores, como parte da atividade de Refinamento do Product Backlog.

O Product Owner é responsável e deve ser responsabilizado por manter o Product Backlog, embora ele possa - e deva - ser ajudado ao produzi-lo e atualizá-lo. Itens do Product Backlog podem ser originados pelo Product Owner, por membros do time ou por outros *stakeholders*.

## Atividade: Refinamento do Product Backlog

Uma vez que itens do Product Backlog são muito frequentemente grandes e gerais por natureza, e uma vez que ideias vêm e vão e prioridades mudam, o Refinamento do Product Backlog é uma atividade contínua ao longo do projeto Scrum. Essa atividade inclui, mas não se limita a:

- manter o Product Backlog ordenado;
- remover ou postergar o desenvolvimento de itens que não mais parecem ser importantes;
- adicionar ou adiantar desenvolvimento de itens que surjam ou se tornem mais importantes;
- dividir itens em itens menores;
- fundir itens em itens maiores;
- estimar itens.

Um benefício-chave da atividade de Refinamento do Product Backlog é o de preparação para os próximos Sprints. Em função disso, a atividade de refinamento dá uma especial atenção à preparação dos próximos itens a serem desenvolvidos. Há diversas coisas a se considerar, que incluem, mas não se limitam a:

- Cada item que entra na Sprint deve idealmente representar um incremento do "valor de negócio";
- O Time de Desenvolvimento deve ser capaz de construir cada item dentro de um único Sprint;
- Deve estar claro para todos o que se pretende fazer.

Dependendo da natureza do produto, outras habilidades e insumos podem ser necessários. Em todo caso, o Refinamento do Product Backlog é mais bem considerado como uma atividade para todos os membros do time, e não apenas para o Product Owner.

## Atividade: Sprint Planning

Cada Sprint se inicia com uma reunião de tempo máximo determinado, chamada de Sprint Planning. Nessa reunião, o Time de Scrum colabora para selecionar e entender o trabalho a ser realizado no Sprint que se inicia.

O time inteiro participa da reunião de Sprint Planning. Trabalhando a partir do Product Backlog ordenado, o Product Owner e os membros do Time de Desenvolvimento discutem cada item e chegam a uma compreensão compartilhada do item e o que é necessário para completá-lo de forma consistente com a Definição de Pronto atual. Todas as reuniões de Scrum possuem um tempo máximo determinado, os chamados *timeboxes*. O tempo recomendado para a reunião de Sprint Planning é de duas horas ou menos por cada semana de duração da Sprint. Porque essa reunião é um *timebox*, o sucesso da reunião de Sprint Planning é altamente dependente da qualidade do Product Backlog que nela chega. É por essa razão que o Refinamento do Product Backlog é uma atividade importante no Scrum.

Em Scrum, a reunião de Sprint Planning é descrita como tendo duas partes:

1. Determinar que trabalho deve ser completado no Sprint;
2. Determinar como o trabalho será realizado.

### Parte Um: Que trabalho será realizado?

Na primeira parte da reunião, o Product Owner apresenta itens ordenados do Product Backlog para o Time de Desenvolvimento, e o Time de Scrum inteiro colabora para compreender o trabalho.

O número de itens do Product Backlog a ser aceito na Sprint é decidido unicamente pelo Time de Desenvolvimento. Para decidir quantos itens deve escolher, O Time de Desenvolvimento considera o estado atual do Incremento do Produto, o desempenho histórico do time, a capacidade atual do time e o Product Backlog ordenado. O Time de Desenvolvimento decide sozinho quanto trabalho deverá assumir. Nem o Product Owner, nem qualquer outro agente, pode forçar mais trabalho para o Time de Desenvolvimento.

Frequentemente, mas não sempre, uma meta é dada à Sprint, chamada de Meta do Sprint. Essa é uma prática muito importante que ajuda todos a aumentarem seu foco na essência do que deve ser realizado e menos em pequenos detalhes, que podem não ser importantes para o que realmente necessita ser alcançado.

## **Parte Dois: Como o trabalho deve ser realizado?**

Na segunda parte da reunião, o Time de Desenvolvimento colabora para decidir como irá produzir o próximo Incremento do Produto de acordo com a Definição de Pronto atual. Eles modelam e planejam apenas o suficiente para terem confiança de que serão capazes de completar o trabalho durante o Sprint. O trabalho a ser realizado nos primeiros dias é quebrado em pequenas partes de um dia ou menos. O trabalho a ser realizado mais tarde na Sprint pode ser deixado em partes maiores para serem quebradas mais tarde.

Decidir como o trabalho será realizado é responsabilidade do Time de Desenvolvimento, assim como decidir o que fazer é responsabilidade do Product Owner.

O Product Owner pode estar presente nessa parte da reunião para responder perguntas e resolver mal entendidos. De qualquer forma, ele deve estar prontamente disponível.

## **Resultado da Sprint Planning**

A Sprint Planning se conclui com o Time de Scrum chegando a uma compreensão em comum da quantidade e da complexidade do que deve ser alcançado durante o Sprint e, dentro de uma variedade racional de circunstâncias, quando espera completá-lo. O Time de Scrum prevê a quantidade de trabalho que irá completar e comprometem-se uns com os outros para realizá-lo.

Resumindo: na reunião de Sprint Planning, o Time de Desenvolvimento

- considera e discute itens do Product Backlog com o Product Owner;
- assegura-se de que os compreende;
- seleciona um número de itens que prevê que poderá completar;
- e cria um plano suficientemente detalhado para se assegurar de que pode completar os itens.



A lista resultante de coisas a fazer é o “Sprint Backlog”.

## **Artefato: Sprint Backlog**

O Sprint Backlog é a lista de itens refinados do Product Backlog escolhidos para desenvolvimento no Sprint atual, acompanhados do plano do time para completar o trabalho. Ele reflete a previsão do time de que trabalho pode ser completado.

Com o Sprint Backlog definido, o trabalho do Sprint se inicia, e o Time de Desenvolvimento desenvolve o novo Incremento do Produto definido pelo Sprint Backlog.

## **Desenvolvimento**

Durante o Sprint, o Time de Desenvolvimento auto-organiza-se para produzir um Incremento do Produto de acordo com o Sprint Backlog, conforme definido durante a Sprint Planning. Auto-organização significa que o time produz, de forma responsável, o Incremento do Produto em acordo com os padrões da organização, de acordo com a Definição de Pronto e que o Time de Desenvolvimento determina como fazê-lo.

## **Artefato: Incremento do Produto**

O artefato mais importante do Scrum é o Incremento do Produto. Cada Sprint produz um Incremento do Produto. O Incremento do Produto deve ser de qualidade suficientemente alta para ser entregue aos usuários. O Incremento do Produto deve satisfazer à Definição de Pronto atual do Time de Scrum, e cada um de seus componentes deve ser aceitável para o Product Owner.

## **Indicadores Adicionais de Progresso Visível**

Scrum requer transparência tanto dentro do time quanto para fora do time. Enquanto o Incremento do Produto é a forma mais importante de se gerar transparência, o Time de Scrum deverá criar quaisquer outros artefatos que se fizerem necessários para ter certeza de que o status do projeto está sendo compreendido. Artefatos adicionais comuns incluem gráficos de *burndown/burnup* e quadros de tarefas.

## Acordo: Definição de Pronto

Quando o Incremento do Produto é entregue, é necessário que esteja “pronto” de acordo com uma compreensão compartilhada do que “pronto” significa. Essa definição é diferente para cada Time de Scrum e, à medida que o time amadurece, a Definição de Pronto se expande e se torna mais restrita.

A Definição de Pronto deve sempre incluir a noção de que o Incremento do Produto possua qualidade suficiente para ser entregável: o Product Owner poderia escolher entregá-lo imediatamente. O Incremento do Produto inclui as funcionalidades de todos os Incrementos do Produto anteriores e é integralmente testado, de forma que todos os itens do Product Backlog já completados continuem funcionando juntos.

## Atividade: Daily Scrum

O Time de Desenvolvimento é auto-organizado. O Time de Desenvolvimento utiliza a reunião de Daily Scrum para assegurar que estão no caminho certo para alcançar a Meta do Sprint. Essa reunião ocorre no mesmo horário e local todos os dias. Cada membro do Time de Desenvolvimento apresenta três breves informações:

- O que eu terminei desde a última Daily Scrum;
- O que pretendo terminar entre agora e a próxima Daily Scrum;
- O que está impedindo meu progresso.

Pode haver perguntas e respostas breves para esclarecimentos, mas não deve haver discussão de nenhum desses tópicos durante a Daily Scrum. No entanto, muitos times se encontram imediatamente após a Daily Scrum para trabalhar sobre questões levantadas durante a reunião.

A Daily Scrum não serve para prestar contas para a gerência, nem para o Product Owner ou para o ScrumMaster. É uma reunião de comunicação dentro do Time de Desenvolvimento, para se assegurar que todos estão alinhados. Somente membros do Time de Scrum, incluindo o ScrumMaster e o Product Owner, podem falar nessa reunião. Outras partes interessadas podem estar presentes e ouvir. Baseado no que é levantado durante a reunião, o Time de Desenvolvimento reorganiza seu trabalho conforme necessário para alcançar a Meta do Sprint.

A Daily Scrum é um elemento-chave do Scrum, que leva à transparência, confiança e melhor desempenho. Ela provê rápido reconhecimento de problemas e promove a auto-organização e a autossuficiência do time. Todas as reuniões do Scrum são *timeboxes* (possuem tempo restrito). O *timebox* recomendado para a Daily Scrum é de não mais que quinze minutos.

## Atividade: Sprint Review

Ao final do Sprint, o Time de Scrum e *stakeholders* revisam as saídas do Sprint. Todas as reuniões de Scrum são *timeboxes*. O *timebox* recomendado para o Sprint Review é de uma hora para cada semana de duração do Sprint.

O ponto central de discussão é o Incremento do Produto completado durante o Sprint. Uma vez que os *stakeholders* são aqueles que têm interesse nos resultados, é geralmente sensato e útil que eles participem dessa reunião. Essa é uma reunião informal para dar uma olhada em onde estamos e para colaborar sobre como poderemos prosseguir. Todos podem contribuir na Sprint Review. Naturalmente, o Product Owner toma as decisões finais sobre o futuro, atualizando o Product Backlog conforme necessário.

Cada time encontra sua própria maneira de conduzir a Sprint Review. É comum se fazer uma demonstração do Incremento do Produto. O grupo frequentemente discute o que observaram durante o Sprint, que ideias surgiram para o produto. Eles discutem o estado do Product Backlog e conversam sobre prazos possíveis e o que pode ser feito ao se chegar a esses prazos.

A Sprint Review dá a todos os presentes uma visão geral do Incremento do Produto atual. À luz disso, é comum se atualizar o Product Backlog como parte da Sprint Review.

## Atividade: Sprint Retrospective

Ao final de cada Sprint, o Time de Scrum se encontra para a Sprint Retrospective. O propósito dessa reunião é revisar como as coisas correram com relação ao processo, às relações entre as pessoas e as ferramentas utilizadas. O time identifica o que foi bem e o que não foi tão bem, e identifica melhorias em potencial. Eles criam um plano para realizar melhorias no futuro. Todas as reuniões de Scrum são *timeboxes*. O *timebox* recomendado para a Sprint Retrospective é de uma hora por semana de duração da Sprint.

O Time de Scrum melhora seu próprio processo, sempre se mantendo dentro do *framework* Scrum.

## E o jogo recomeça.

O ciclo de Scrum se repete desde aqui, para cada Sprint.

Para resumir, os membros do Time de Scrum (o Product Owner, o Time de Desenvolvimento e o ScrumMaster) colaboram para criar uma série de Incrementos do Produto, durante intervalos

curtos de duração determinada chamadas de Sprints. Cada incremento satisfaz os critérios de aceitação do Product Owner e a “Definição de Pronto” compartilhada. Eles trabalham a partir de um Product Backlog. Em cada Sprint, eles começam com a Sprint Planning para produzir o Sprint Backlog, que é um plano para a Sprint. Eles se auto-organizam para realizar o Desenvolvimento, utilizando-se de reuniões de Daily Scrum para se coordenarem e para se assegurarem que irão produzir o melhor Incremento do Produto possível. Eles realizam sessões de Refinamento do Product Backlog para se preparar para a próxima reunião de planejamento do Sprint. Eles encerram a Sprint com a Sprint Review e a Sprint Retrospective, revendo o produto e seu processo.

--- Scrum Alliance Core Scrum v2012.12.13