

Guia de preparação PSM I

Tudo o que a prova cobra, organizado por domínio: conceitos-chave, comparações que confundem, pegadinhas reais, gatilhos do enunciado, questões comentadas e um plano para chegar pronto ao exame.

3	21	85%
capítulos por domínio	questões comentadas	nota de corte

6
provas completas no curso

ANTES DE COMEÇAR

Como usar este guia

Este guia foi feito para ser estudado junto com as 6 provas completas do curso PSM I: o guia explica o que cai e onde estão as armadilhas; as provas treinam o ritmo e mostram o que você ainda não domina.

Quando	O que fazer
Semana 1	Faça o teste diagnóstico (página seguinte) e leia os capítulos 1 e 2. No fim da semana, faça a Prova 1 do curso no tempo do exame.
Semana 2	Leia os demais capítulos, começando pelos domínios em que você errou mais no diagnóstico. Faça as provas 2 e 3.
Semana 3	Releia os alertas de pegadinha e as tabelas de comparação. Faça as provas 4 e 5 e revise cada erro pela explicação.
Semana 4	Estude a folha de cola, faça a Prova 6 e refaça as provas abaixo de 80%. Agende o exame quando estiver acima de 80% em todas (a nota de corte é 85%).

Mapa do exame

Cada prova do curso tem 80 questões e 60 minutos, no formato do exame. Referência de aprovação: 85%.

Domínio (capítulo)	Peso	Neste guia
1. Domínio 1: Compreensão e Aplicação do Framework Scrum	—	18 conceitos · 14 pegadinhas
2. Domínio 2: Desenvolvimento de Pessoas e Times	—	15 conceitos · 14 pegadinhas
3. Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade	—	16 conceitos · 14 pegadinhas

Como ler os capítulos: os **tópicos-chave** são o que mais cai; a **tabela de memorização** separa o que a prova costuma confundir; os **alertas de prova** mostram as armadilhas das alternativas erradas; os **gatilhos** ligam palavras do enunciado à resposta; e o **checklist** diz se você está pronto para o domínio.

Estude um pouco todo dia, de graça

Instagram @strecht.simulados

Um post de prova por dia: questão comentada, pegadinhas e o "não confunda" de cada certificação.

Seguir no Instagram →

YouTube Strecht Simulados

Shorts diários com pegadinhas de prova e, aos sábados, um simulado comentado.

Inscrever-se no canal →

DIAGNÓSTICO

Você já sabe isso?

Responda às 9 questões sem consultar nada. As respostas, com a explicação e o capítulo para revisar, estão no fim do guia. Comece o estudo pelos capítulos em que errou.

D1 · Domínio 1: Compreensão e Aplicação do Framework Scrum

Qual opção descreve melhor o propósito principal da Sprint Goal no Scrum?

A. Servir como objetivo único da Sprint, que dá foco e coerência ao Scrum Team e flexibilidade sobre o trabalho exato.
B. Registrar o plano de lançamento do Incremento ao final da Sprint, com datas acordadas com os stakeholders.
C. Detalhar as tarefas que cada Developer vai executar durante a Sprint, para que o progresso seja medido por tarefa concluída.
D. Listar os itens do Product Backlog que os Developers se comprometem a entregar integralmente até o fim da Sprint.

D2 · Domínio 1: Compreensão e Aplicação do Framework Scrum

Ao montar um material de treinamento, uma Scrum Master quer listar corretamente os artefatos do Scrum. Qual alternativa traz os artefatos definidos pelo Scrum Guide 2020?

A. Product Backlog, Sprint Backlog, Incremento e gráfico de burn-down.
B. Product Backlog, roadmap do produto e plano de release.
C. Sprint Backlog, Incremento e Definition of Ready.
D. Product Backlog, Sprint Backlog e Incremento.

D3 · Domínio 1: Compreensão e Aplicação do Framework Scrum

Um CEO avalia adotar Scrum em toda a organização e pergunta ao Scrum Master: 'Se Scrum é um framework, o que exatamente ele nos obriga a ter e o que deixa para decidirmos?'. Qual é a melhor resposta de acordo com o Scrum Guide?

A. O Scrum define accountabilities, eventos, artefatos e regras que valem por inteiro; outras práticas podem ser usadas dentro dele.
B. O Scrum descreve passo a passo como desenvolver, testar e implantar o produto, e o time só escolhe as ferramentas que vai usar.
C. O Scrum é um conjunto de boas práticas, e cada time pode escolher quais usar e ainda assim dizer que está fazendo Scrum.
D. O Scrum exige só Sprints de duração fixa e a aprovação de cada Incremento pelo Product Owner; o restante é opcional e pode sair.

D4 · Domínio 2: Desenvolvimento de Pessoas e Times

Um diretor interrompe os Developers várias vezes por semana só para perguntar como estão os itens que ele pediu. Ele não quer mudar nada, apenas acompanhar, mas as interrupções atrapalham o trabalho. Qual é a melhor atuação do Scrum Master?

A. Mostrar ao diretor onde acompanhar o andamento, como o Product Backlog e a Sprint Review, e conversar com ele sobre suas necessidades.
B. Convidar o diretor para a Daily Scrum, onde ele pode receber o status de cada item diretamente dos Developers.
C. Pedir aos Developers que enviem ao diretor um relatório diário de status de cada item, para que as interrupções terminem de vez e ele fique tranquilo.
D. Proibir o diretor de falar com os Developers durante a Sprint, já que a Sprint é protegida contra stakeholders.

D5 · Domínio 2: Desenvolvimento de Pessoas e Times

Depois de duas Sprints experimentando um WIP limit, os Developers concluem na Sprint Retrospective que a prática não ajudou e decidem abandoná-la. O Scrum Master continua acreditando nela. O que ele deve fazer?

A. Tornar a prática obrigatória na Definition of Done, garantindo que o time não a abandone nas próximas Sprints.
B. Manter a prática por mais tempo, pois o Scrum Master é accountable pela eficácia e sabe o que funciona melhor para o time.
C. Levar a questão ao gerente da área para que ele decida, como instância superior, se a prática continua ou não.
D. Respeitar a decisão do time, que inspecionou o resultado do experimento, e seguir apoiando outras melhorias.

D6 · Domínio 2: Desenvolvimento de Pessoas e Times

No oitavo dia da Sprint, o Scrum Master percebe que o Sprint Backlog não é atualizado há três dias e que a Daily Scrum virou uma conversa sem base para avaliar o progresso rumo à Sprint Goal. Qual é a atuação mais adequada?

A. Registrar o problema e tratá-lo somente na Sprint Retrospective, para não interromper o trabalho dos Developers.
B. Mostrar aos Developers o impacto na transparência e ajudá-los a retomar a atualização, sem assumir o plano por eles.
C. Atualizar o Sprint Backlog ele mesmo antes de cada Daily Scrum, para que os Developers tenham informações corretas.
D. Pedir ao gerente da área que cobre a atualização diária do Sprint Backlog como parte da avaliação de desempenho do time.

D7 · Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade

O Product Owner registra o Product Goal num documento de estratégia que só os diretores acessam. Os Developers conhecem apenas os itens do Product Backlog e não sabem qual objetivo maior eles servem. Segundo o Scrum Guide, onde o Product Goal deve estar?

A. Na Definition of Done, porque ela descreve o estado que o produto precisa atingir para ser considerado completo.
B. No Product Backlog, do qual o Product Goal faz parte como compromisso, visível ao Scrum Team e aos stakeholders.
C. No documento de estratégia da diretoria, porque o Product Goal é informação de negócio fora dos artefatos do Scrum.
D. No Sprint Backlog de cada Sprint, porque é ali que os Developers registram o objetivo que orienta o trabalho.

D8 · Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade

As últimas Sprint Plannings começaram com longas discussões, porque ninguém sabia quais itens eram os mais importantes nem como se relacionavam com o Product Goal. Segundo o Scrum Guide, quem deve garantir essa preparação?

A. Os Developers, que devem estimar todos os itens do Product Backlog antes de cada Sprint Planning começar.
B. O Product Owner, que garante que os participantes estejam preparados para discutir os itens mais importantes e sua ligação com o Product Goal.
C. O gerente do produto, que valida previamente com os stakeholders quais itens serão discutidos na Sprint Planning e em que ordem eles serão apresentados.
D. O Scrum Master, que prepara a pauta e os itens do Product Backlog para que a Sprint Planning comece sem atrasos.

D9 · Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade

Qual afirmação sobre o Incremento está MAIS alinhada ao Scrum Guide 2020?

A. O Incremento precisa estar utilizável e atender à Definition of Done, mesmo que o Product Owner decida não liberá-lo.
B. O Incremento deve ser liberado aos usuários ao final de cada Sprint, pois só existe valor naquilo que chega à produção.
C. A liberação do Incremento só pode ocorrer depois que os stakeholders o aprovarem na Sprint Review.
D. Um Incremento só existe quando várias Sprints são concluídas e o conjunto do trabalho é integrado e testado.

01

CAPÍTULO 1

Domínio 1: Compreensão e Aplicação do Framework Scrum

Este é o coração da prova: teoria (empirismo, Lean, três pilares e cinco valores), o Scrum Team com suas três accountabilities, os cinco eventos com timebox e propósito, e os três artefatos com seus três compromissos. Preciso saber a letra do Scrum Guide 2020, porque as alternativas erradas usam números e regras de versões anteriores do Guia (faixa de 3 a 9 Developers, 10% de refinamento, três perguntas obrigatórias na Daily Scrum) e práticas de mercado (burn-down, story points, Definition of Ready) como se fossem regra. Os cenários pedem quem decide o quê: tarefas são dos Developers, escopo se renegocia com o Product Owner, cancelamento é só do Product Owner. Onde mais erro é confundir Sprint Goal com lista de itens, utilizável com liberado e timebox com meta de duração. A regra de ouro: a Sprint tem duração fixa, a qualidade não diminui e o que se ajusta é o escopo.

Neste capítulo

18 tópicos-chave · 14 pegadinhas · 7 macetes · 14 gatilhos · 4 questões comentadas

Tópicos-chave

Empirismo e pensamento Lean

O Scrum se fundamenta no empirismo (o conhecimento vem da experiência e as decisões se baseiam no que é observado) e no pensamento Lean (reduzir desperdício e focar no essencial). Os dois sustentam o framework juntos; o Lean não substitui o empirismo. O critério para usar Scrum é trabalho complexo, não software.

Três pilares: transparência, inspeção e adaptação

Transparência permite inspeção, e inspeção permite adaptação. O Guia diz que inspeção sem transparência é enganosa e que inspeção sem adaptação é inútil. A transparência cobre o processo emergente e o trabalho, para quem faz e para quem recebe o trabalho.

Adaptação

Se algum aspecto desvia além do limite aceitável ou o produto fica inaceitável, o ajuste deve ser feito o mais cedo possível, não só na Retrospective. Vale para o produto e para o processo. O Guia diz que a adaptação fica mais difícil quando as pessoas não são empoderadas ou autogerenciáveis.

Cinco valores

Compromisso, Foco, Abertura, Respeito e Coragem. Quando incorporados, os pilares ganham vida e se constrói confiança. Decisões e a forma de usar o Scrum devem reforçar os valores, não miná-los; prática que faz as pessoas esconderem problemas mina os valores.

Scrum Team

Uma unidade só: um Scrum Master, um Product Owner e Developers, sem sub-times e sem hierarquia. Tipicamente 10 ou menos pessoas; se crescer demais, reorganizar em vários Scrum Teams coesos focados no mesmo produto. É multifuncional e autogerenciável, e responde por todas as atividades do produto, inclusive operação e manutenção.

Developers

Quem se compromete a criar qualquer aspecto de um Incremento utilizável a cada Sprint; o termo é inclusivo e não significa programador. São accountable por criar o plano da Sprint (Sprint Backlog), garantir qualidade aderindo à Definition of Done, adaptar o plano a cada dia rumo à Sprint Goal e se responsabilizar mutuamente como profissionais.

Scrum Master

Accountable por estabelecer o Scrum como definido no Guia e pela eficácia do Scrum Team. Possibilita melhorias, mas não é dono das decisões do time, não distribui tarefas nem ordena o Product Backlog. Sem Scrum Master não é Scrum, mesmo para times maduros.

Sprint

Evento contêiner de duração fixa, de um mês ou menos; os outros quatro eventos acontecem dentro dela. Uma nova Sprint começa imediatamente após o fim da anterior, sem intervalo. Não se estende para caber trabalho; o item não pronto volta ao Product Backlog. Sprints mais curtas geram mais ciclos de aprendizado e limitam risco de custo e esforço.

Cancelamento da Sprint

Só o Product Owner tem autoridade para cancelar, e o motivo citado no Guia é a Sprint Goal se tornar obsoleta. Atraso, item maior que o previsto ou reordenação do Product Backlog não são motivo de cancelamento: renegocia-se o escopo.

Sprint Planning

Abre a Sprint e trata de três tópicos: por que a Sprint é valiosa, o que pode ser feito e como o trabalho escolhido será feito. Participa o Scrum Team inteiro; convidados podem aconselhar, não decidir. Timebox máximo de 8 horas para Sprint de um mês. A previsão usa desempenho passado, capacidade futura e Definition of Done.

Sprint Goal

Objetivo único da Sprint e compromisso do Sprint Backlog. O Product Owner propõe como aumentar o valor, o Scrum Team inteiro a define, e ela precisa estar finalizada antes do fim da Sprint Planning. Fica fixa durante a Sprint e dá flexibilidade quanto ao trabalho exato; pode ser de aprendizado ou de risco, sem dispensar o Incremento.

Daily Scrum

Evento de 15 minutos dos Developers, todo dia útil da Sprint, no mesmo horário e local, seja qual for a duração da Sprint. Inspeciona o progresso rumo à Sprint Goal e adapta o Sprint Backlog, gerando plano acionável para o próximo dia. Formato livre, propósito fixo; Scrum Master ou Product Owner participam como Developers só se trabalham em itens do Sprint Backlog.

Sprint Review

Penúltimo evento: inspeciona o resultado da Sprint com os stakeholders e determina adaptações futuras, podendo ajustar o Product Backlog. É sessão de trabalho, não apresentação; nunca deve ser considerada um gate para liberar valor e não tem aceite formal. Timebox de até 4 horas para Sprint de um mês.

Sprint Retrospective

Último evento da Sprint; busca aumentar qualidade e eficácia. Inspeciona indivíduos, interações, processos, ferramentas e Definition of Done, e discute o que foi bem, que problemas surgiram e como foram (ou não) resolvidos. Timebox de até 3 horas para Sprint de um mês; as melhorias mais impactantes podem até ser adicionadas ao Sprint Backlog seguinte.

Artefatos e compromissos

Três artefatos, cada um com seu compromisso: Product Backlog e Product Goal, Sprint Backlog e Sprint Goal, Incremento e Definition of Done. Os compromissos dão transparência e foco para medir o progresso e reforçam o empirismo e os valores. Burn-down, roadmap e Definition of Ready não são artefatos nem compromissos.

Sprint Backlog

Composto pela Sprint Goal (por quê), pelos itens selecionados (o quê) e pelo plano acionável (como). É dos e para os Developers, altamente visível e atualizado em tempo real. Precisa só de detalhe suficiente para inspecionar o progresso na Daily Scrum; tarefas de um dia ou menos são exemplo, não regra.

Incremento

Degrau concreto rumo ao Product Goal: aditivo aos anteriores, verificado e utilizável. Nasce no instante em que um item atende à Definition of Done; pode haver vários por Sprint, e a Sprint Review apresenta a soma, inclusive os já liberados. Documento, protótipo ou trabalho quase pronto não é Incremento.

Definition of Done

Descrição formal do estado do Incremento quando atende às medidas de qualidade exigidas para o produto. Se a organização tem um padrão, ele é piso para todos os Scrum Teams; sem padrão, o Scrum Team cria a sua. Vários times no mesmo produto compartilham uma Definition of Done definida mutuamente.

Macetes para memorizar

💡 Timeboxes da Sprint de um mês

8-4-3-15: Planning 8, Review 4, Retro 3 horas; Daily 15 minutos sempre.

💡 Pares artefato e compromisso

PB-PG, SB-SG, Inc-DoD: cada artefato casa com o compromisso de mesma inicial (Product, Sprint, Incremento-Done).

💡 Cadeia dos pilares

T-I-A em fila: sem Transparência a Inspeção engana; sem Adaptação a Inspeção é inútil.

💡 Cinco valores

C-F-A-R-C: Compromisso, Foco, Abertura, Respeito, Coragem. Pilares são 3, valores são 5.

💡 Sprint Backlog

Por quê + o quê + como = Sprint Goal + itens + plano, espelhando os três tópicos da Sprint Planning.

💡 Ordem dos eventos

Planning abre, Retro fecha; Review é a penúltima; sem intervalo entre Sprints.

💡 Accountabilities

PO = valor; SM = eficácia; Developers = plano e qualidade (DoD).

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Sprint Review O tema é o produto: resultado da Sprint, reação dos stakeholders, progresso rumo ao Product Goal e ajuste do Product Backlog.	**Sprint Retrospective** O tema é a forma de trabalhar do Scrum Team: indivíduos, interações, processos, ferramentas e Definition of Done, incluindo problemas já resolvidos.

Mudar o plano (tarefas) Os Developers ajustam o como e o quem no Sprint Backlog sozinhos, a qualquer momento, mantendo a Sprint Goal.	**Mudar o escopo (itens)** Trocar ou retirar itens selecionados exige renegociação com o Product Owner, sem colocar a Sprint Goal em risco.
Definition of Done Obrigatória, uma para o Incremento; define o que conta como concluído.	**Critério de aceite** Prática opcional, por item; não substitui a Definition of Done.
Incremento utilizável Exigência de toda Sprint: atende à Definition of Done e já pode ser usado.	**Incremento liberado** Decisão de negócio separada; pode acontecer até antes do fim da Sprint, e não dispensa a Sprint Review.
Pilares (3) Transparência, inspeção e adaptação: a mecânica do empirismo.	**Valores (5)** Compromisso, foco, abertura, respeito e coragem: o comportamento que dá vida aos pilares e constrói confiança.
Empoderamento Vem de fora: a organização estrutura e empodera o time para gerir o próprio trabalho.	**Autogestão** Vem de dentro: o time decide quem faz o quê, quando e como. Faltar qualquer um dos dois dificulta a adaptação.
Sprint Goal (compromisso) É o que os Developers se comprometem a alcançar; permanece durante a Sprint.	**Itens selecionados (previsão)** São previsão com flexibilidade; a diferença entre previsto e feito vira dado para prever melhor.

Números que caem

Item	Valor
Duração máxima da Sprint	**um mês ou menos (duração fixa)**
Sprint Planning (Sprint de um mês)	**máximo de 8 horas**
Sprint Review (Sprint de um mês)	**máximo de 4 horas**
Sprint Retrospective (Sprint de um mês)	**máximo de 3 horas**
Daily Scrum	**15 minutos, todo dia útil, qualquer duração de Sprint**
Tamanho do Scrum Team	**tipicamente 10 ou menos pessoas**
Pilares / valores	**3 pilares / 5 valores**
Artefatos / compromissos / accountabilities / eventos	**3 / 3 / 3 / 5 (Sprint mais quatro eventos dentro dela)**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Estender a Sprint por alguns dias para terminar itens quase prontos.
Como não cair: A Sprint tem duração fixa; item que não atende à Definition of Done volta ao Product Backlog e é reordenado pelo Product Owner.

⚠ **Alerta de prova:** Afrouxar a Definition of Done (pular testes, revisão de código) por pressão de prazo.
Como não cair: A qualidade não diminui. Reduz-se o escopo e ajusta-se a previsão, nunca a Definition of Done.

⚠ **Alerta de prova:** Cancelar a Sprint porque o trabalho ficou maior que o previsto ou porque o Product Backlog foi reordenado.
Como não cair: Cancelamento é só do Product Owner e só quando a Sprint Goal fica obsoleta. Com Sprint Goal válida, renegocia-se o escopo.

⚠ **Alerta de prova:** Reescrever a Sprint Goal no meio da Sprint para refletir o atraso.
Como não cair: A Sprint Goal permanece; o que se negocia é o escopo do Sprint Backlog com o Product Owner.

⚠ **Alerta de prova:** Achar que o Scrum Team tem 3 a 9 Developers, ou que há sub-times dentro dele.
Como não cair: A faixa de 3 a 9 vinha do Guia 2017. No Guia 2020 o Scrum Team inteiro tem tipicamente 10 ou menos pessoas, sem sub-times nem hierarquia.

⚠ **Alerta de prova:** Tratar burn-down, story points, velocity, TDD, pair programming ou Definition of Ready como exigência do Scrum.
Como não cair: São práticas complementares opcionais. O Scrum é contêiner: aceita práticas, mas não as exige nem deixa que substituam seus elementos.

⚠ **Alerta de prova:** Sprint de preparação, de estabilização ou de hardening antes ou depois das Sprints de desenvolvimento.
Como não cair: Toda Sprint, inclusive a primeira, tem Sprint Goal e busca Incremento utilizável. Precisar de hardening revela trabalho que não estava Done.

⚠ **Alerta de prova:** Pular a Daily Scrum ou a Retrospective porque o time é maduro ou não houve problemas.
Como não cair: Nenhum evento é opcional. Evento não realizado é oportunidade perdida de inspeção e adaptação.

⚠ **Alerta de prova:** Considerar que a Planning de três horas numa Sprint de um mês está errada por não usar as 8 horas.
Como não cair: Timebox é teto, não meta. Cumpriu o propósito, o evento pode terminar antes.

⚠ **Alerta de prova:** Aplicar uma proporção fixa de timebox para Sprints menores (por exemplo, exigir 4 horas de Planning para Sprint de duas semanas).
Como não cair: O Guia só diz que, para Sprints mais curtas, o evento geralmente é mais curto; a proporção é prática comum, não regra. A Daily Scrum é sempre de 15 minutos.

⚠ **Alerta de prova:** Deixar fora da Retrospective um problema que já foi resolvido durante a Sprint.
Como não cair: O Guia fala em como os problemas foram, ou não, resolvidos; problema resolvido ainda carrega lição.

⚠ **Alerta de prova:** Esperar a Retrospective para corrigir um desvio inaceitável descoberto no meio da Sprint.
Como não cair: A adaptação deve ser feita o mais cedo possível; a Retrospective não é a porta de entrada de toda mudança.

⚠ **Alerta de prova:** O Scrum Master ou um gerente distribui tarefas quando alguém falta ou na Daily Scrum.
Como não cair: Quem faz o quê, quando e como é decisão dos Developers; eles reorganizam o plano sozinhos.

⚠ **Alerta de prova:** Exigir que cada Developer responda na Daily Scrum o que fez ontem, o que fará hoje e quais são seus impedimentos.
Como não cair: O Guia 2020 não impõe as três perguntas, que vinham de versões anteriores. Os Developers escolhem o formato; o que não muda é o foco no progresso rumo à Sprint Goal e o plano acionável para o próximo dia.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Cenário com atraso ou trabalho maior no meio da Sprint, com alternativas de estender, cancelar, mudar a Sprint Goal ou baixar a qualidade.
Como resolver: 1) A Sprint Goal ainda é válida? Se sim, não cancela. 2) Duração fixa: não estende. 3) Qualidade não diminui. 4) Resta renegociar escopo com o Product Owner.

📝 **Como cai:** Pergunta direta da letra do Guia: timebox, quem participa, quem é accountable.
Como resolver: Responda pelo texto do Guia 2020, não pela prática da sua empresa. Desconfie de regras de versões anteriores do Guia (3 a 9 Developers, 10% de refinamento, três perguntas da Daily Scrum).

📝 **Como cai:** Alguém quer adicionar ao Scrum uma prática obrigatória (Definition of Ready, burn-down, tarefas de um dia) ou retirar um elemento.
Como resolver: Pergunte se o Guia exige aquilo. Prática complementar é opcional; retirar evento, artefato, compromisso ou accountability deixa de ser Scrum.

📝 **Como cai:** Múltipla resposta pedindo artefatos, compromissos ou temas de um evento.
Como resolver: Marque só o que está literalmente no Guia: 3 artefatos, 3 compromissos; Retro com indivíduos, interações, processos, ferramentas e DoD. Cada opção marcada precisa ser 100% verdadeira.

📝 **Como cai:** Cenário sobre o que conta como concluído ou o que se apresenta na Review.
Como resolver: A resposta passa pela Definition of Done: só o que a atende é Incremento, é apresentado e pode ser liberado; expectativa nova vira item do Product Backlog.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
Sprint de um mês, qual o timebox	**Planning 8 h, Review 4 h, Retrospective 3 h, Daily 15 min.**
Sprint Goal ficou obsoleta / mercado mudou e o objetivo perdeu sentido	**Product Owner pode cancelar a Sprint; só ele.**
Trabalho maior que o previsto, Sprint Goal ainda válida	**Renegociar escopo com o Product Owner, sem estender a Sprint nem mudar a Sprint Goal.**
Quem decide como transformar itens em Incremento	**Developers; ninguém mais diz como.**
Item 90% pronto no fim da Sprint	**Não é Done: volta ao Product Backlog, não é apresentado nem liberado.**
Time grande demais, comunicação difícil	**Reorganizar em vários Scrum Teams coesos no mesmo produto, com o mesmo Product Goal, Product Backlog e Product Owner.**
Vários times no mesmo produto e qualidade	**Incremento integrado a cada Sprint e Definition of Done comum, definida mutuamente.**
Padrão de Done da organização	**Piso, não teto: todos seguem e cada Scrum Team pode ser mais rigoroso.**
Daily Scrum virou reunião de status para gestor	**Evento dos Developers sobre progresso rumo à Sprint Goal e plano do próximo dia.**
Muitas reuniões extras de alinhamento	**Daily Scrum fraca; os eventos existem para minimizar reuniões fora do Scrum.**

Problema antigo apareceu logo após adotar Scrum	**O Scrum tornou o problema visível (transparência), não o criou.**
Usar só partes do Scrum	**Scrum é imutável e só existe por inteiro; o resultado não se chama Scrum.**
Quando nasce o Incremento	**No instante em que o item atende à Definition of Done, não na Review nem na liberação.**
Sobrou tempo na Sprint	**Mais trabalho entra em acordo com o Product Owner e fica visível no Sprint Backlog.**

🎯 **Se você lembrar de só uma coisa deste capítulo...**

- Duração fixa, qualidade fixa: o que flexiona é o escopo, renegociado com o Product Owner.
- Só o Product Owner cancela a Sprint, e só se a Sprint Goal ficar obsoleta.
- Incremento nasce quando o item atende à Definition of Done; não Done volta ao Product Backlog.
- Guia 2020: Scrum Team de 10 ou menos, sem sub-times, Developers autogerenciáveis.
- Timebox é teto; Daily Scrum é sempre 15 minutos.

Essenciais para a prova (checklist)

☐ Sei os timeboxes de todos os eventos para Sprint de um mês e que a Daily Scrum não muda.

☐ Sei associar cada artefato ao seu compromisso.

☐ Sei as quatro accountabilities dos Developers.

☐ Sei quem pode cancelar a Sprint e em que condição.

☐ Sei os três tópicos da Sprint Planning e quem define a Sprint Goal.

☐ Sei o que a Sprint Retrospective inspeciona e o que é tema da Sprint Review.

☐ Sei distinguir mudança de plano (Developers) de mudança de escopo (com o Product Owner).

☐ Sei que Definition of Done da organização é piso e que vários times no mesmo produto compartilham uma.

☐ Sei identificar práticas complementares que não são exigidas pelo Guia.

☐ Sei a cadeia transparência, inspeção, adaptação e os cinco valores.

Questões de revisão do capítulo

R1.1 · Domínio 1: Compreensão e Aplicação do Framework Scrum

Numa Sprint muito corrida, o Scrum Team decidiu não fazer a Sprint Retrospective para ganhar algumas horas de desenvolvimento. Segundo o Scrum Guide, qual é a principal consequência dessa decisão?

A. A Sprint se torna inválida e precisa ser cancelada pelo Product Owner antes da próxima Sprint Planning.
B. Perde-se uma oportunidade formal de inspecionar e adaptar a forma de trabalho, o que limita a melhoria do time.
C. Nenhuma, desde que o time faça uma Retrospective mais longa na Sprint seguinte para compensar a perda.
D. O Incremento da Sprint deixa de ser considerado utilizável e volta a ser trabalho pendente no Product Backlog do produto.

R1.2 · Domínio 1: Compreensão e Aplicação do Framework Scrum

Na Daily Scrum, os Developers são obrigados a responder às perguntas 'o que fiz ontem', 'o que farei hoje' e 'quais impedimentos tenho'?

A. Sim; essas perguntas passaram a ser obrigatórias com o Scrum Guide 2020
B. Não; podem usar a estrutura e as técnicas que quiserem, desde que foquem no progresso rumo à Sprint Goal
C. Não; e a Daily Scrum pode ser dispensada nos dias em que o time já se comunica bem ao longo do trabalho
D. Não; a Daily Scrum pode ser substituída por um relatório escrito diário enviado ao Scrum Master

R1.3 · Domínio 1: Compreensão e Aplicação do Framework Scrum

No quarto dia de uma Sprint de duas semanas, os Developers descobrem que a biblioteca escolhida não vai atingir o desempenho exigido, e o resultado seria inaceitável para os usuários. Um deles sugere registrar o problema e tratá-lo na Sprint Retrospective. O que é mais adequado?

A. Pedir ao Scrum Master que decida a nova abordagem técnica, já que ele é accountable pela eficácia do Scrum Team.
B. Esperar a Sprint Retrospective, que é o evento do Scrum destinado a discutir problemas e decidir mudanças na forma de trabalhar.
C. Concluir os itens com a biblioteca atual para preservar a previsão e trocar a tecnologia na próxima Sprint Planning.
D. Ajustar a abordagem técnica o mais cedo possível, replanejando o trabalho e envolvendo o Product Owner se o escopo mudar.

R1.4 · Domínio 1: Compreensão e Aplicação do Framework Scrum

No meio da Sprint, os Developers percebem que, para atingir a Sprint Goal, vão precisar de uma tarefa de migração de dados que ninguém previu na Sprint Planning. Um deles diz que é preciso pedir autorização ao Product Owner antes de incluí-la. O que é correto?

A. Os Developers podem incluir a tarefa no Sprint Backlog, porque o plano é deles e serve para atingir a Sprint Goal.
B. A tarefa deve ser registrada como impedimento para o Scrum Master decidir se entra ou não na Sprint atual.
C. A tarefa deve aguardar a próxima Sprint, porque o plano definido na Sprint Planning não recebe trabalho novo.
D. A tarefa só pode entrar com autorização do Product Owner, porque qualquer mudança no Sprint Backlog é decisão dele.

Respostas comentadas

R1.1. B) Perde-se uma oportunidade formal de inspecionar e adaptar a forma de trabalho, o que limita a melhoria do time.

Por quê: O Guia afirma: 'Failure to operate any events as prescribed results in lost opportunities to inspect and adapt.' Cada evento é 'a formal opportunity to inspect and adapt Scrum artifacts', e a Sprint Retrospective existe para 'plan ways to increase quality and effectiveness'. Pular o evento não cancela a Sprint, mas tira do time a chance de melhorar.

✗ A) Incorreta. O cancelamento da Sprint só ocorre se a Sprint Goal ficar obsoleta, e só o Product Owner pode fazê-lo. Pular um evento não invalida a Sprint.

✗ C) Incorreta. Uma Retrospective mais longa depois não recupera a inspeção e a adaptação que deixaram de acontecer. Além disso, o timebox da Retrospective é de no máximo três horas.

✗ D) Incorreta. O que torna um trabalho parte do Incremento é atender à Definition of Done. Pular a Retrospective não altera o status do Incremento.

> **Dica de prova:** Evento não realizado = oportunidade perdida de inspecionar e adaptar; não é cancelamento de Sprint nem Incremento inválido.

R1.2. B) Não; podem usar a estrutura e as técnicas que quiserem, desde que foquem no progresso rumo à Sprint Goal

Por quê: 'The Developers can select whatever structure and techniques they want, as long as their Daily Scrum focuses on progress toward the Sprint Goal and produces an actionable plan for the next day of work.' O Scrum Guide 2020 não prescreve perguntas fixas. A forma é livre, mas o evento e seu propósito são obrigatórios.

✗ A) Incorreta. É o contrário: o Scrum Guide 2020 removeu essas perguntas fixas e deixou a estrutura a critério dos Developers. Elas continuam sendo uma técnica possível, mas não obrigatória.

✗ C) Incorreta. Os Developers são livres quanto ao formato, mas não quanto à existência do evento. A Daily Scrum acontece em cada dia útil da Sprint, e deixar de realizá-la faz perder oportunidades de inspeção e adaptação.

✗ D) Incorreta. A Daily Scrum é um evento de 15 minutos para os Developers inspecionarem juntos o progresso, e um relatório escrito não substitui essa inspeção e adaptação. O evento também não é um reporte ao Scrum Master.

> **Dica de prova:** Daily Scrum: formato livre, propósito fixo (progresso rumo à Sprint Goal e plano do próximo dia); o evento não pode ser pulado.

R1.3. D) Ajustar a abordagem técnica o mais cedo possível, replanejando o trabalho e envolvendo o Product Owner se o escopo mudar.

Por quê: No pilar da adaptação, o Guia diz: 'The adjustment must be made as soon as possible to minimize further deviation.' Descobrir no quarto dia que o resultado será inaceitável exige ajuste imediato do plano e da abordagem. Esperar a Retrospective só aumentaria o custo do desvio.

✗ A) Incorreta. Como transformar itens em Incremento é decisão exclusiva dos Developers. O Scrum Master ajuda o time, mas não escolhe a solução técnica.

✗ B) Incorreta. A Retrospective trata da melhoria da qualidade e da eficácia, mas não é o único momento de adaptação. Esperar dias aumentaria o desvio.

✗ C) Incorreta. Concluir itens que já se sabem inaceitáveis gera desperdício e diminui a qualidade. A previsão não vale mais do que um produto aceitável.

> **Dica de prova:** Desvio inaceitável descoberto no meio da Sprint: ajustar o quanto antes. A Retrospective não é a porta de entrada de toda mudança.

R1.4. A) Os Developers podem incluir a tarefa no Sprint Backlog, porque o plano é deles e serve para atingir a Sprint Goal.

Por quê: Os Developers são accountable por 'Creating a plan for the Sprint, the Sprint Backlog' e por 'Adapting their plan each day toward the Sprint Goal'. O Sprint Backlog é 'a plan by and for the Developers'. Uma tarefa necessária para a Sprint Goal entra no plano por decisão deles. Já mudanças no escopo dos itens selecionados são negociadas com o Product Owner.

✗ B) Incorreta. Uma tarefa nova não é impedimento, e o Scrum Master não decide sobre o plano dos Developers. Ele atua quando há obstáculo que o time não consegue resolver.

✗ C) Incorreta. O Sprint Backlog é atualizado ao longo da Sprint conforme se aprende mais. Deixar para depois uma tarefa necessária colocaria a Sprint Goal em risco.

✗ D) Incorreta. O Sprint Backlog é um plano dos Developers e para eles. Ajustar tarefas para atingir a Sprint Goal não depende de autorização do Product Owner.

> **Dica de prova:** Tarefa nova para cumprir a Sprint Goal: decisão dos Developers. Mudança de escopo: conversa com o Product Owner.

02

CAPÍTULO 2

Domínio 2: Desenvolvimento de Pessoas e Times

Aqui a prova testa o Scrum Master como líder que serve: como ele ajuda o time a se autogerenciar, a ser multifuncional e a viver os valores, e como serve o Product Owner e a organização. Quase toda pergunta é um cenário com quatro reações possíveis: decidir pelo time, fazer o trabalho no lugar dele, omitir-se ou escalar para um gerente, e a certa, que é coaching, ensino ou facilitação para o próprio time decidir. Erro com frequência quando a alternativa errada parece proativa, como o Scrum Master atualizar o quadro, escolher a solução técnica ou redistribuir tarefas. Também caem muito os valores: identificar qual está em jogo (Coragem, Respeito, Foco, Compromisso, Abertura) e desconfiar de quem usa o nome de um valor para justificar o comportamento oposto.

Neste capítulo

15 tópicos-chave · 14 pegadinhas · 6 macetes · 13 gatilhos · 4 questões comentadas

Tópicos-chave

Scrum Master como líder que serve

O Scrum Master é um líder verdadeiro que serve o Scrum Team e a organização. Não é chefe: não controla tarefas, não aprova férias nem avalia desempenho. Coordenação entre Scrum Masters acontece por colaboração, não por hierarquia.

Serviço ao Scrum Team

Coaching em autogestão e multifuncionalidade; ajudar o time a focar em Incrementos de alto valor que atendam à Definition of Done; causar a remoção de impedimentos; garantir que todos os eventos aconteçam e sejam positivos, produtivos e dentro do timebox.

Serviço ao Product Owner

Ajudar a encontrar técnicas para definir o Product Goal e gerenciar o Product Backlog; ajudar o Scrum Team a entender a necessidade de itens claros e concisos; ajudar a estabelecer planejamento empírico do produto; facilitar a colaboração com stakeholders quando solicitado ou necessário. Não aprova, não ordena e não representa no lugar do Product Owner.

Serviço à organização

Liderar, treinar e fazer coaching da adoção do Scrum; planejar e aconselhar implementações; ajudar empregados e stakeholders a entender e adotar a abordagem empírica para trabalho complexo; remover barreiras entre stakeholders e Scrum Teams. Não aprova o trabalho dos times nem gerencia os novos times.

Autogestão

O Scrum Team decide internamente quem faz o quê, quando e como. Autogestão decide como trabalhar, não quais regras do Scrum seguir. Regra externa dizendo quem pode fazer cada tarefa, ou aprovação externa do Sprint Backlog, conflita com ela.

Multifuncionalidade

Atributo do time, não de cada pessoa: o time tem todas as habilidades para criar valor a cada Sprint. Gargalo de conhecimento se resolve com compartilhar ou adquirir habilidades, não com sub-times ou Sprints de teste.

Responsabilização mútua

Os Developers são accountable por se cobrarem mutuamente como profissionais. Colega que não cumpre o combinado se trata primeiro entre os próprios Developers; escalar para fora do time ou se omitir ferem essa accountability.

Impedimento

Obstáculo ao progresso do time. O Scrum Master atua no que está além do alcance dos Developers e causa a remoção mesmo sem autoridade formal; o que o time consegue resolver pede coaching, não resgate. Dependência externa que trava entregas é impedimento, não algo a acomodar com Sprints mais longas.

Facilitação

O Scrum Master facilita o processo de decisão (impasse técnico, conflito, acordos de trabalho), mas a decisão é do time. O objetivo é que o time aprenda a facilitar sozinho, não que o Scrum Master esteja presente em tudo.

Valor Compromisso

O Scrum Team se compromete a alcançar suas metas e a apoiar uns aos outros (supporting each other). Cumprir lista de itens a qualquer custo é distrator; com a Sprint Goal em risco, quem terminou o seu item ajuda os demais.

Valor Foco

Foco no trabalho da Sprint para fazer o melhor progresso rumo às metas. Atender tudo o que chega não é foco; frentes separadas sem relação com a Sprint Goal ferem esse valor.

Valores Abertura, Respeito e Coragem

Abertura sobre o trabalho e os desafios; Respeito é tratar as pessoas como capazes e independentes, inclusive pelos que trabalham com o time; Coragem é fazer a coisa certa e enfrentar problemas difíceis. Fugir do item difícil indica falta de Coragem; tratar colega como menos capaz fere o Respeito.

Experimentos e práticas novas

Prática sugerida pelo Scrum Master entra como experimento, e quem decide adotar é o Scrum Team. Experimento reprovado pelo time é empirismo funcionando; o Scrum Master não reimpõe a prática nem a coloca na Definition of Done.

Métricas e medição de sucesso

Velocity não está no Scrum Guide e não compara times; meta de aumento de velocity é armadilha. O progresso é medido por Incremento Done e avanço rumo ao Product Goal. Sucesso do Scrum Master é time mais eficaz e autônomo, não contagem de impedimentos resolvidos.

Criação da Definition of Done

Sem padrão da organização, quem cria a Definition of Done é o Scrum Team inteiro, incluindo o Product Owner; o Scrum Master facilita e ensina. Discussão sobre estar pronto ou não se resolve pela Definition of Done, não pela opinião de alguém.

Macetes para memorizar

💡 Reação certa do Scrum Master

Ensina, treina, facilita, remove: nunca decide, faz, manda ou some.

💡 Três públicos do Scrum Master

Time, PO, Organização: serve os três, chefia nenhum.

💡 Impedimento

Dentro do alcance: coaching. Fora do alcance: o Scrum Master causa a remoção.

💡 Valores em cenário

Fugiu do difícil? Coragem. Desprezou colega? Respeito. Dispersou da Sprint Goal? Foco. Largou o colega? Compromisso. Escondeu? Abertura.

💡 Multifuncional

O time sabe tudo, não cada pessoa: compartilhar ou adquirir.

💡 Sucesso do Scrum Master

Sucesso é time mais eficaz e autônomo, não impedimentos contados; time autônomo amplia o foco do Scrum Master, não o dispensa.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Coaching e facilitação Sempre que o problema é interno: conflito, impasse técnico, plano, quadro desatualizado, dependência do Scrum Master.	**Decidir ou fazer pelo time** Nunca é a resposta: escolher a solução técnica, redistribuir tarefas ou atualizar o Sprint Backlog enfraquece a autogestão.
Impedimento além do alcance do time O Scrum Master causa a remoção, buscando quem pode resolver, enquanto os Developers mantêm o foco na Sprint Goal.	**Problema que o time consegue resolver** Coaching para o time resolver; resgatar cria dependência.
Aproximar as partes Falha de comunicação entre Product Owner, Developers e stakeholders: o Scrum Master facilita a colaboração direta.	**Virar intermediário ou filtro** Errado: canal paralelo, relatório extra ou Product Owner como filtro reduzem entendimento e transparência.
Educar a gestão Pedido de métrica individual, auditoria de pessoas, aprovação do Sprint Backlog ou status na Daily: entender a necessidade e mostrar a transparência dos artefatos e da Sprint Review.	**Executar o pedido ou recusar seco** Atender às cegas fere a autogestão; negar de cara ou se omitir não resolve a necessidade.
Adaptar já Melhoria clara ou gargalo percebido no meio da Sprint: levar ao time e se adaptar assim que se aprende.	**Esperar a Retrospective** A Retrospective é o momento formal de inspecionar a forma de trabalhar, não o único momento de mudar.
Respeito Cenário de colega tratado como menos capaz ou decisões de alguém desconsideradas.	**Coragem** Cenário de fuga do item difícil, silêncio diante de problema ou ceder à pressão contra regra do Guia.

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** O Scrum Master assume as decisões importantes temporariamente para o time aprender observando.
Como não cair: Centralizar decisões mantém a dependência; o caminho é coaching em autogestão, sem largar o time sozinho.

⚠ **Alerta de prova:** Deixar o time seguir sem comentar porque os Developers são autogerenciáveis.
Como não cair: Autogestão não impede o Scrum Master de servir: ajudar a focar em Incrementos de alto valor é parte do papel.

⚠ **Alerta de prova:** O Scrum Master atualiza o Sprint Backlog ou pede ao Product Owner que atualize.
Como não cair: O Sprint Backlog é dos Developers; o Scrum Master faz coaching sobre transparência e ajuda a simplificar.

⚠ **Alerta de prova:** Informar que, sem autoridade sobre a área externa, o Scrum Master não pode agir.
Como não cair: O Guia não condiciona a remoção de impedimentos à autoridade formal: o Scrum Master causa a remoção.

⚠ **Alerta de prova:** Planejar Sprints mais longas para acompanhar o ritmo de uma área da qual o time depende.
Como não cair: Alongar Sprints reduz ciclos de aprendizado e deixa o impedimento intacto; o Scrum Master atua para removê-lo.

⚠ **Alerta de prova:** Convidar o diretor para a Daily Scrum para receber o status de cada item.
Como não cair: A Daily Scrum é dos Developers; a transparência para a gestão vem da Sprint Review e dos artefatos.

⚠ **Alerta de prova:** Tornar obrigatória na Definition of Done uma prática que o time rejeitou.
Como não cair: A Definition of Done descreve as medidas de qualidade do Incremento; não é lugar para impor práticas de trabalho.

⚠ **Alerta de prova:** Repassar ao Product Owner a avaliação do comportamento dos Developers.
Como não cair: O Product Owner não é gestor dos Developers; dentro do Scrum Team não há hierarquia.

⚠ **Alerta de prova:** Formalizar uma regra do time que cria filas porque a autogestão permite.
Como não cair: O Scrum Master nem impõe nem formaliza: faz coaching para o time decidir de forma consciente.

⚠ **Alerta de prova:** Extinguir o Scrum Master porque o time aprendeu a usar o Scrum sozinho.
Como não cair: São três accountabilities obrigatórias; time autônomo amplia o foco do Scrum Master para o Product Owner e a organização.

⚠ **Alerta de prova:** Usar o nome de um valor para justificar o oposto: Respeito para evitar itens difíceis, Foco para aceitar tarefas definidas pelos outros.
Como não cair: Respeito é tratar como capaz; Foco é o trabalho da Sprint rumo às metas; Coragem é enfrentar o difícil.

⚠ **Alerta de prova:** Dar a condução da Daily Scrum aos membros mais ativos.
Como não cair: Isso cria hierarquia informal; o Scrum Master ensina e facilita por um tempo e depois devolve o evento aos Developers.

⚠ **Alerta de prova:** Pedir mais documentação escrita para reduzir o contato entre Product Owner e Developers.
Como não cair: Itens devem ser claros e concisos; entendimento compartilhado vem do refinamento colaborativo, não de especificação enorme.

⚠ **Alerta de prova:** Cancelar ou esticar o evento que vive estourando o timebox.
Como não cair: O Scrum Master ataca a causa (por exemplo, falta de refinamento) para o evento ser positivo, produtivo e dentro do timebox.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Cenário de conflito ou problema interno com quatro reações do Scrum Master.
Como resolver: Elimine quem decide pelo time, quem faz o trabalho no lugar, quem escala para gerente e quem se omite. Sobra a que facilita ou faz coaching para o time decidir.

📝 **Como cai:** Cenário de pedido da gestão (relatório, métrica individual, status na Daily, aprovação).
Como resolver: Não atender às cegas nem negar de cara: entender a necessidade, educar e mostrar a transparência que já existe nos artefatos e na Sprint Review.

📝 **Como cai:** Qual valor do Scrum está sendo violado ou demonstrado.
Como resolver: Use a definição do Guia de cada valor e desconfie da alternativa que usa o nome do valor para justificar o comportamento oposto.

📝 **Como cai:** Bloqueio vindo de fora do time.
Como resolver: Verifique se está além do alcance dos Developers: se sim, o Scrum Master causa a remoção, sem alongar Sprint nem acomodar o processo.

📝 **Como cai:** Time dependente do Scrum Master ou do Product Owner para planejar ou facilitar.
Como resolver: A resposta devolve o plano e a facilitação aos Developers por meio de ensino e coaching, sem largar o time de uma vez.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
Qual deve ser a primeira ação do Scrum Master	**Entender e fazer coaching ou facilitar para o time decidir; não decidir, não escalar, não se omitir.**
Gerente atribuindo tarefas aos Developers	**Educar e apoiar a gestão sobre autogestão, sem confronto e sem intermediar tarefas.**

Dependência externa trava entregas	**Impedimento: o Scrum Master causa a remoção.**
Ninguém além de um especialista sabe fazer X	**Coaching em multifuncionalidade: compartilhar ou adquirir habilidades.**
Pedido de métrica individual ou ranking de Developers	**Educar a gestão e propor medir valor e eficácia do time.**
Impasse técnico entre Developers	**Scrum Master facilita a decisão; a solução técnica é dos Developers.**
Stakeholder sênior pede mudança direto a um Developer	**Orientar a levar o pedido ao Product Owner e ao Product Backlog.**
Não é minha função, com a Sprint Goal em risco	**Compromisso coletivo e multifuncionalidade; coaching.**
Time deixa o item mais arriscado sempre para o fim	**Valor Coragem.**
Cultura de culpa, atraso escondido	**Retrospective focada em aprendizado; valores de Abertura e transparência.**
Sistema de avaliação pune colaboração	**Barreira organizacional: o Scrum Master trabalha com RH e gestão.**
Executivo quer aprovar o Sprint Backlog	**Controle vem da transparência e da inspeção, não de aprovação prévia.**
Expansão do Scrum para outras áreas	**Scrum Master planeja e aconselha implementações; não gerencia os novos times.**

🎯 Se você lembrar de só uma coisa deste capítulo...

- Scrum Master é líder que serve: coaching, ensino, facilitação e remoção de impedimentos, nunca chefe.
- Como fazer o trabalho é sempre dos Developers; ninguém mais diz como.
- Respeito é tratar as pessoas como capazes e independentes; Coragem é enfrentar problemas difíceis.
- Velocity não está no Scrum Guide e não compara times.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei listar como o Scrum Master serve o Scrum Team, o Product Owner e a organização.
- ☐ Sei a diferença entre impedimento além do alcance do time e problema que o time resolve sozinho.
- ☐ Sei que autogestão significa decidir quem faz o quê, quando e como.
- ☐ Sei que multifuncionalidade é do time e se constrói compartilhando ou adquirindo habilidades.
- ☐ Sei identificar cada um dos cinco valores em um cenário.

- ☐ Sei reagir a pedidos de métrica individual, status na Daily e aprovação do Sprint Backlog.
- ☐ Sei que prática nova entra como experimento e que o time decide adotar.
- ☐ Sei que, sem padrão da organização, o Scrum Team inteiro cria a Definition of Done.

Questões de revisão do capítulo

R2.1 · Domínio 2: Desenvolvimento de Pessoas e Times

Um Scrum Master percebe que os Developers evitam assumir responsabilidades coletivas e costumam procurar culpados quando algo dá errado. Ele quer fortalecer a responsabilidade compartilhada e a autogestão do time. Qual seria a melhor abordagem?

A. Assumir a liderança das decisões técnicas e definir padrões a seguir, para que ninguém cometa erros graves na Sprint.
B. Definir ele mesmo um responsável por cada tipo de falha, para que fique claro a quem recorrer quando algo der errado.
C. Pedir ao Product Owner que detalhe no Product Backlog as tarefas de cada membro, reduzindo a necessidade de alinhamento.
D. Facilitar Sprint Retrospectives focadas em aprendizado e ajudar o time a definir melhorias que todos assumam juntos.

R2.2 · Domínio 2: Desenvolvimento de Pessoas e Times

Os Developers decidiram experimentar pair programming e pedem ao Scrum Master que monte os pares e defina quem trabalha com quem a cada dia. O que o Scrum Master deve fazer?

A. Pedir ao Product Owner que defina os pares, pois ele conhece a prioridade de cada item do Sprint Backlog.
B. Definir os pares na primeira semana e deixar que os Developers assumam a decisão a partir da Sprint seguinte.
C. Devolver a decisão aos Developers, que se organizam para decidir os pares, oferecendo apoio se pedirem.
D. Montar os pares pela experiência de cada um, já que o Scrum Master conhece bem o perfil de todo o time.

R2.3 · Domínio 2: Desenvolvimento de Pessoas e Times

Em Sprints de um mês, a Sprint Planning de um time vem durando dez horas, divididas em dois dias, porque os itens do topo do Product Backlog chegam sem nenhum entendimento prévio e tudo é discutido do zero. O que o Scrum Master deve fazer?

A. Assumir ele mesmo o refinamento dos itens antes de cada Sprint Planning, entregando aos Developers os itens já detalhados e estimados.
B. Aceitar o tempo extra enquanto o time for novo, já que o Guia permite ampliar a Sprint Planning quando os itens ainda estão pouco claros.
C. Dividir a Sprint Planning em dois eventos oficiais, um para o tópico do valor e outro para o plano, cada um com timebox próprio de oito horas.
D. Ajudar o Scrum Team a respeitar o timebox de oito horas e a refinar os itens ao longo da Sprint, para que a Sprint Planning seja produtiva.

R2.4 · Domínio 2: Desenvolvimento de Pessoas e Times

Os Developers criaram sozinhos a Definition of Done de um produto sem padrão organizacional. A Product Owner diz que não participou, que não concorda com alguns critérios e que, por isso, a DoD não vale para ela. Qual é a leitura correta?

A. A Product Owner tem razão em desconsiderar a DoD, já que a Definition of Done é um instrumento técnico que pertence só aos Developers.
B. A Product Owner pode reescrever sozinha a Definition of Done, pois é accountable pelo valor do produto entregue.
C. A Definition of Done fica suspensa até a gestão decidir quais critérios de qualidade valem para esse produto.
D. A Definition of Done é criada pelo Scrum Team, que inclui a Product Owner; o Scrum Master deve facilitar a participação dela.

Respostas comentadas

R2.1. D) Facilitar Sprint Retrospectives focadas em aprendizado e ajudar o time a definir melhorias que todos assumam juntos.

Por quê: Os Developers são accountable por 'Holding each other accountable as professionals', e o Scrum Team inteiro responde pelo Incremento. Na Sprint Retrospective, o time explora problemas e premissas que o desviaram, com foco em melhorar, não em culpar. O Scrum Master facilita esse aprendizado coletivo.

✗ A) Incorreta. Os Developers decidem como transformar itens em Incrementos, e o Scrum Master não lidera as decisões técnicas. Isso reduz a autogestão em vez de fortalecê-la.

✗ B) Incorreta. Apontar responsáveis por falhas reforça a cultura de culpa e cria hierarquia dentro do time. No Scrum, os Developers se responsabilizam mutuamente como profissionais.

✗ C) Incorreta. O Product Backlog lista o que é necessário para melhorar o produto, não tarefas por pessoa. Quem faz o quê é decidido internamente pelos Developers.

> **Dica de prova:** Cultura de culpa se trata com Sprint Retrospective focada em aprendizado; apontar culpados ou centralizar decisões enfraquece a autogestão.

R2.2. C) Devolver a decisão aos Developers, que se organizam para decidir os pares, oferecendo apoio se pedirem.

Por quê: O Guia diz que os Scrum Teams 'internally decide who does what, when, and how' e, na Sprint Planning, que como o trabalho é feito 'is at the sole discretion of the Developers.' Pair programming é uma prática opcional, e a forma de aplicá-la também é escolha deles. O Scrum Master apoia com coaching sem assumir a organização do trabalho.

✗ A) Incorreta. O Product Owner ordena o Product Backlog, mas não organiza como os Developers trabalham. Quem forma os pares são os próprios Developers.

✗ B) Incorreta. Mesmo temporária, a decisão do Scrum Master tira dos Developers algo que o Guia coloca com eles. A autogestão se desenvolve decidindo, não esperando.

✗ D) Incorreta. Montar os pares é organizar o trabalho do time, e isso cabe aos Developers. Fazer isso por eles aumenta a dependência do Scrum Master.

> **Dica de prova:** Pedido para o Scrum Master organizar o trabalho do time: a resposta devolve a decisão aos Developers.

R2.3. D) Ajudar o Scrum Team a respeitar o timebox de oito horas e a refinar os itens ao longo da Sprint, para que a Sprint Planning seja produtiva.

Por quê: O Guia diz que o Scrum Master serve o Scrum Team 'Ensuring that all Scrum events take place and are positive, productive, and kept within the timebox.' A Sprint Planning tem no máximo oito horas para uma Sprint de um mês. Itens que chegam sem refinamento são a causa provável, e o refinamento contínuo prepara os itens para a seleção.

✗ A) Incorreta. O Scrum Master não faz o refinamento pelo time. O dimensionamento é dos Developers, e o Product Owner é accountable pelo Product Backlog.

✗ B) Incorreta. O Guia fixa no máximo oito horas para a Sprint Planning de uma Sprint de um mês e não prevê extensão para times novos.

✗ C) Incorreta. A Sprint Planning é um único evento com três tópicos e um timebox de no máximo oito horas para Sprints de um mês. Criar dois eventos dobraria o limite.

> **Dica de prova:** Evento estourando o timebox: o Scrum Master ataca a causa (como falta de refinamento) em vez de aceitar o tempo extra ou fazer o trabalho pelo time.

R2.4. D) A Definition of Done é criada pelo Scrum Team, que inclui a Product Owner; o Scrum Master deve facilitar a participação dela.

Por quê: O Guia diz que, sem padrão da organização, 'the Scrum Team must create a Definition of Done appropriate for the product'. O Scrum Team é formado por um Scrum Master, um Product Owner e Developers. A Definition of Done 'creates transparency by providing everyone a shared understanding of what work was completed', o que exige que o time inteiro a compartilhe.

✗ A) Incorreta. A Definition of Done gera entendimento compartilhado para todos sobre o que foi concluído. Não é um instrumento restrito aos Developers.

✗ B) Incorreta. Ser accountable pelo valor não dá ao Product Owner o poder de definir sozinho a qualidade exigida. A DoD é criada pelo Scrum Team.

✗ C) Incorreta. Suspender a DoD tira a transparência sobre o que está pronto. Sem padrão da organização, cabe ao próprio Scrum Team criar e ajustar a Definition of Done.

> **Dica de prova:** Quem cria a DoD (sem padrão da organização) é o Scrum Team inteiro, incluindo o Product Owner.

03

CAPÍTULO 3

Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade

Neste domínio preciso dominar o Product Owner e o produto: o que é produto, o Product Goal, o Product Backlog emergente e ordenado, o refinamento, a Sprint Review como sessão de trabalho e a previsão empírica de releases. A prova insiste em quem decide: ordem e conteúdo do Product Backlog são do Product Owner, tamanho é dos Developers, stakeholders tentam convencer o Product Owner. Os distratores clássicos são comitê ou votação ordenando o Product Backlog, percentual fixo de refinamento (resquício do Guia antigo), Sprint Review como gate de liberação e plano de release congelado. Erro quando confundo Product Goal com Sprint Goal, ou quando acho que o Incremento precisa ser liberado a cada Sprint.

Neste capítulo

16 tópicos-chave · 14 pegadinhas · 7 macetes · 13 gatilhos · 4 questões comentadas

Tópicos-chave

Produto

Veículo para entregar valor, com fronteira clara, stakeholders conhecidos e usuários ou clientes bem definidos. Pode ser serviço, produto físico ou algo abstrato; não precisa ser software nem gerar receita direta.

Product Owner

Accountable por maximizar o valor do produto resultante do trabalho do Scrum Team; como faz isso varia entre organizações e times. É uma pessoa, não um comitê, e pode representar as necessidades de muitos stakeholders.

Gestão do Product Backlog pelo Product Owner

Inclui desenvolver e comunicar explicitamente o Product Goal; criar e comunicar claramente os itens; ordenar os itens; e garantir que o Product Backlog seja transparente, visível e compreendido. Ele pode delegar o trabalho, mas continua accountable.

Respeito às decisões do Product Owner

Para o Product Owner ter sucesso, a organização inteira precisa respeitar suas decisões. Elas ficam visíveis no conteúdo e na ordem do Product Backlog e no Incremento inspecionável na Sprint Review. Quem quer mudar o Product Backlog tenta convencer o Product Owner.

Product Goal

Estado futuro do produto, objetivo de longo prazo e compromisso do Product Backlog; o resto do Product Backlog emerge para cumpri-lo. O Scrum Team foca em um objetivo por vez: cumpre ou abandona e então assume o próximo. Não é lista de funcionalidades nem cronograma.

Product Backlog

Lista emergente e ordenada do que é necessário para melhorar o produto e única fonte de trabalho do Scrum Team. Um produto, um Product Backlog: defeitos, dívida técnica, pesquisa e funcionalidades entram na mesma lista. Nunca está completo e não precisa estar.

Refinamento do Product Backlog

Atividade contínua de quebrar e detalhar itens, acrescentando descrição, ordem e tamanho. O Guia 2020 não fixa percentual de capacidade; o limite de 10% era do Guia 2017. O Scrum Team pode trazer quem ajude a esclarecer itens.

Tamanho dos itens

Os Developers que farão o trabalho são responsáveis pelo dimensionamento. O Product Owner influencia ajudando a entender e escolher trade-offs, mudando o pedido, não pedindo estimativa menor, e pode usar o tamanho como insumo para ordenar.

Item pronto para seleção

Item que pode ficar Done dentro de uma Sprint é considerado pronto para seleção na Sprint Planning. Itens distantes podem ser grandes e vagos; caber em uma Sprint é critério para seleção, não para existir no Product Backlog.

Preparação da Sprint Planning

O Product Owner garante que os participantes estejam preparados para discutir os itens mais importantes e como se ligam ao Product Goal. Ele propõe como a Sprint pode aumentar o valor; a Sprint Goal é definida pelo Scrum Team inteiro.

Sprint Review e o produto

Inspeciona o resultado da Sprint e o progresso rumo ao Product Goal, revê o que mudou no ambiente e decide o que fazer a seguir; o Product Backlog pode sair ajustado, com itens acrescentados ou retirados. Sem stakeholders perde o feedback; resumo posterior não substitui a conversa.

Liberação do Incremento

Um Incremento pode ser entregue aos stakeholders antes do fim da Sprint; a Sprint Review nunca é gate de liberação. O Guia não exige liberação a cada Sprint, mas Incrementos prontos parados à espera de release trimestral perdem valor.

Previsão empírica

Burn-down, burn-up e fluxo cumulativo são práticas úteis, mas não substituem o empirismo: só o que já aconteceu serve de base para decisões futuras. Previsão de release vem do histórico real do time e é atualizada a cada Sprint, não de horas somadas ou data imposta.

Valor do produto

Valor se mede pelo resultado observado com usuários, não pela quantidade de trabalho entregue. Incremento que funciona mas não gera resultado pede adaptar o Product Backlog com base no feedback, não acelerar no mesmo rumo.

Práticas opcionais de produto

Critério de aceite, Definition of Ready, história de usuário, roadmap, visão e plano de release podem existir como práticas. O formato dos itens é livre; o único compromisso do Product Backlog é o Product Goal.

Stakeholders

Colaboração direta entre stakeholders e Developers é bem-vinda; a decisão sobre a ordem continua com o Product Owner. Pressão de cliente importante ou cargo alto não cria ordem automática; o Product Owner pesa o valor e torna o trade-off visível.

Macetes para memorizar

💡 Quem decide no Product Backlog

Ordem é do PO, tamanho é do Dev, stakeholder só convence.

💡 Detalhes de um item

D-O-T: Descrição, Ordem, Tamanho, acrescentados no refinamento.

💡 Produto

Fronteira, stakeholders, usuários: a tríade que define um produto.

💡 Product Owner

Uma pessoa, não um comitê; delega trabalho, nunca a accountability.

💡 Product Goal x Sprint Goal

Product Goal mora no Product Backlog e dura muitas Sprints; Sprint Goal mora no Sprint Backlog e dura uma.

💡 Sprint Review

Sessão de trabalho, não portão: inspeciona, conversa e ajusta o backlog.

Refinamento

Percentual de refinamento é fantasma do Guia antigo.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Product Goal Objetivo de longo prazo, estado futuro do produto, compromisso do Product Backlog, desenvolvido pelo Product Owner.	**Sprint Goal** Objetivo único de uma Sprint, compromisso do Sprint Backlog, definido pelo Scrum Team na Sprint Planning.
Ordem do Product Backlog Decisão do Product Owner, que ouve Developers e stakeholders.	**Tamanho dos itens** Responsabilidade dos Developers que farão o trabalho.
Stakeholder convence Pedido de qualquer nível vai ao Product Owner, que avalia e ordena.	**Stakeholder decide** Nunca: votação, comitê, edição direta do backlog ou Developers puxando item fora da ordem são distratores.
Refinamento contínuo Prepara Sprints futuras ao longo da Sprint, conforme a necessidade, sem percentual fixo.	**Sprint Planning** Planeja a Sprint atual; dividir item grande ali também é permitido.
Incremento Atende à Definition of Done, integrado e utilizável.	**Protótipo ou demonstração** Útil para aprender, mas sem Definition of Done não é Incremento nem resultado da Sprint.
Previsão empírica Atualizada com o desempenho real e com a inspeção a cada Sprint, com data fixa e escopo flexível ordenado por valor.	**Plano congelado** Distrator: plano detalhado de todas as Sprints, capacidade teórica ou data imposta sem base em dados.

Números que caem

Item	Valor
Percentual de refinamento no Guia 2020	**nenhum (os 10% eram do Guia 2017)**
Product Owners por produto	**um (uma pessoa)**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** O Guia reserva 10% (ou 20%) da capacidade dos Developers para refinamento.
Como não cair: O limite de 10% era do Guia 2017 e foi removido; no Guia 2020 o refinamento é contínuo e sem percentual.

⚠ **Alerta de prova:** Submeter a ordem do Product Backlog a votação do time, dos stakeholders ou a um comitê.
Como não cair: O Product Owner é uma pessoa, não um comitê; votar transfere a accountability dele.

⚠ **Alerta de prova:** Dividir o Product Backlog entre dois Product Owners que se alinham antes da Planning.
Como não cair: Um produto, um Product Backlog, um Product Owner; o Guia não prevê dividir a accountability.

⚠ **Alerta de prova:** Na Sprint Review, os stakeholders aprovam formalmente os itens antes da liberação.
Como não cair: A Sprint Review nunca é gate para liberar valor; o que compõe o Incremento é definido pela Definition of Done.

⚠ **Alerta de prova:** O Incremento deve ser liberado aos usuários ao fim de cada Sprint.
Como não cair: Utilizável é obrigatório; liberar é outra decisão, que pode ocorrer até antes do fim da Sprint.

⚠ **Alerta de prova:** Aumentar as Sprints para três meses para alinhar com a release trimestral.
Como não cair: Sprints têm no máximo um mês; o caminho é negociar liberar com mais frequência.

⚠ **Alerta de prova:** Congelar o Product Backlog por algumas Sprints para estabilizar.
Como não cair: O Product Backlog é emergente; mudar com o aprendizado é o comportamento esperado, mesmo com Product Goal estável.

⚠ **Alerta de prova:** Developers estimam todo o Product Backlog antes de cada Sprint Planning.
Como não cair: Os Developers dimensionam o que farão; a preparação da Planning é garantida pelo Product Owner.

⚠ **Alerta de prova:** Manter o Product Goal antigo aberto enquanto o time inicia outro em paralelo.
Como não cair: Um Product Goal por vez: cumpre ou abandona e então assume o próximo.

⚠ **Alerta de prova:** Criar Sprint só de trabalho técnico e Sprint só de funcionalidades.
Como não cair: Toda Sprint gera Incremento valioso que atende à Definition of Done; dívida técnica entra no mesmo Product Backlog.

⚠ **Alerta de prova:** Defeito tem prioridade automática sobre funcionalidade.
Como não cair: Está no mesmo Product Backlog e quem ordena é o Product Owner.

⚠ **Alerta de prova:** Estender a Sprint para esperar a API de outro time.
Como não cair: Sprints não se estendem; dependência pode mudar a ordem, decidida pelo Product Owner, com colaboração entre times.

⚠ **Alerta de prova:** Empirismo exige métricas quantitativas para cada decisão.
Como não cair: Empirismo é decidir pelo que é observado; entrevistas com usuários também são observação.

⚠ **Alerta de prova:** Apresentar protótipo sem integração como Incremento porque mostra o que vem a seguir.
Como não cair: Trabalho que não atende à Definition of Done não faz parte do Incremento.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Stakeholder poderoso, comitê ou votação querendo definir a ordem do Product Backlog.
Como resolver: A ordem é do Product Owner. Escolha a alternativa em que o pedido vai a ele e o trade-off fica visível no Product Backlog.

📝 **Como cai:** Afirmação sobre o Guia com um número de refinamento ou de release.
Como resolver: Lembre que o Guia 2020 não fixa percentual de refinamento nem cadência de liberação; número desse tipo é distrator.

📝 **Como cai:** Cenário de release com data fixa ou plano de longo prazo.
Como resolver: Prefira a previsão empírica: ordenar por valor, escopo flexível, atualizar com o histórico real a cada Sprint; descarte Sprint maior que um mês e Sprint de estabilização.

📝 **Como cai:** Cenário em que o Incremento funciona mas não gera resultado ou o mercado muda.
Como resolver: Use a Sprint Review e o feedback para adaptar o Product Backlog, inclusive retirando itens; não congele nem acelere no mesmo rumo.

📝 **Como cai:** Quem prepara, propõe ou define algo na Sprint Planning.
Como resolver: Product Owner prepara os itens mais importantes e propõe o valor; o Scrum Team define a Sprint Goal; os Developers selecionam os itens em discussão com o Product Owner e decidem o como.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
Quem decide a ordem do Product Backlog	**Product Owner, sozinho, para maximizar valor.**
Quem dimensiona os itens	**Os Developers que farão o trabalho.**
Diretor ou cliente importante exige mudar a ordem	**Convencer o Product Owner; a organização respeita as decisões dele.**
Percentual de tempo para refinamento	**Guia 2020 não dá percentual: contínuo, conforme necessário.**
Incrementos prontos esperando a release	**Perda de valor e feedback; Product Owner negocia liberar com mais frequência.**
Time não sabe para onde o produto vai	**Product Owner comunica explicitamente o Product Goal.**
Product Goal perdeu o sentido ou foi cumprido	**Abandonar ou concluir e assumir o próximo; o Product Backlog continua.**
Pedido novo no meio da Sprint	**Vai para o Product Backlog; Sprint Backlog só muda sem pôr a Sprint Goal em risco.**
Item maior que uma Sprint	**Refinamento: quebrar em itens menores que ainda entregam valor.**
Dívida técnica em lista paralela	**Um único Product Backlog, ordenado pelo Product Owner com informação dos Developers.**
Previsão de data de release	**Histórico real do time, atualizado a cada Sprint; burn-up é prática opcional.**
Product Owner que precisa pedir licença para cada decisão	**Falta autoridade real; dar autoridade a ele ou pôr no papel quem decide.**
Product Backlog visível mas ninguém entende	**Falha na accountability: transparente, visível e compreendido.**

🎯 Se você lembrar de só uma coisa deste capítulo...

- Product Owner é uma pessoa: ordena o Product Backlog; Developers dimensionam.
- Refinamento não tem percentual no Guia 2020.
- A Sprint Review nunca é gate de liberação; Incremento pode ser liberado antes do fim da Sprint.
- Um Product Goal por vez, dentro do Product Backlog.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei as accountabilities do Product Owner na gestão do Product Backlog.

- ☐ Sei a diferença entre Product Goal e Sprint Goal e onde cada um mora.
- ☐ Sei quem ordena, quem dimensiona e qual o papel dos stakeholders.
- ☐ Sei o que o refinamento acrescenta aos itens e que não tem percentual.
- ☐ Sei o que torna um item pronto para seleção.
- ☐ Sei que liberar é decisão diferente de ser utilizável e que a Review não é gate.
- ☐ Sei fazer previsão empírica de release com base no histórico real.
- ☐ Sei que defeitos, dívida técnica, pesquisa e operação entram no mesmo Product Backlog.
- ☐ Sei a tríade que define um produto.

Questões de revisão do capítulo

R3.1 · Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade

Um Scrum Team trabalha em um produto digital liberado com frequência em produção. Para aumentar o valor por Sprint, o Product Owner propõe que o Sprint Backlog tenha somente itens com funcionalidades visíveis ao usuário, deixando de fora melhorias de arquitetura, automação de testes e refatorações. Qual é a postura adequada diante dessa proposta?

A. Criar uma Sprint só para o trabalho técnico e outra só para funcionalidades, separando o que gera valor do que é suporte.
B. Mostrar ao Product Owner que o trabalho técnico sustenta a qualidade e a capacidade de entregar valor de forma contínua.
C. Deixar o Product Owner decidir sozinho o que entra no Sprint Backlog, desde que ele assuma os riscos futuros de qualidade.
D. Aceitar a proposta, pois as funcionalidades visíveis ao usuário final são as únicas que geram valor de produto na Sprint.

R3.2 · Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade

O escritório de projetos de uma empresa informa ao novo Scrum Master que o Scrum limita o refinamento do Product Backlog a 10% da capacidade dos Developers e pede que ele audite as horas gastas nessa atividade a cada Sprint. Qual resposta está alinhada ao Scrum Guide 2020?

A. O Guia 2020 não fixa percentual para o refinamento; ele é uma atividade contínua, feita conforme a necessidade do produto.
B. O Guia 2020 define cerca de 20% da capacidade para o refinamento, valor que deve ser reservado já na Sprint Planning.
C. O refinamento não consome capacidade da Sprint, porque é feito fora dela, numa reunião própria do Product Owner com os stakeholders.
D. O limite de 10% vale, e cabe ao Scrum Master medir e reportar as horas de refinamento para proteger o trabalho da Sprint.

R3.3 · Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade

Na mesma empresa, uma Product Owner decide com base em entrevistas frequentes com clientes, e outro usa principalmente dados de uso do produto. Um diretor quer obrigar os dois a seguir um só método, dizendo que apenas um deles é o jeito Scrum. O que é correto segundo o Scrum Guide?

A. As duas abordagens são compatíveis com o Scrum, pois a forma de maximizar valor pode variar entre pessoas e times.
B. Só a abordagem baseada em dados é Scrum, porque o empirismo exige métricas quantitativas para cada decisão.
C. Só a abordagem com entrevistas é Scrum, porque o Product Owner deve representar diretamente os stakeholders.
D. A empresa deve padronizar um método, porque o Guia exige que todos os Product Owners maximizem valor do mesmo modo.

R3.4 · Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade

Num produto novo, cheio de incertezas, os Developers passaram quase um terço da última Sprint quebrando e detalhando itens com o Product Owner, e com isso a seleção da Sprint seguinte ficou bem mais confiável. Um coach de outra área afirma que o time violou o Scrum. Qual é a avaliação correta?

A. Não houve violação: o Guia não fixa quanto da capacidade vai para o refinamento, e o time pode ajustar esse esforço à necessidade.
B. Houve violação, pois o Scrum Guide limita o refinamento a 10% da capacidade dos Developers em cada Sprint.
C. Houve violação, pois o refinamento deve ser feito pelo Product Owner antes da Sprint, sem tomar tempo dos Developers que estão no trabalho da Sprint Goal.
D. Não houve violação, desde que o tempo excedente seja registrado como uma Sprint de preparação separada da Sprint normal.

Respostas comentadas

R3.1. B) Mostrar ao Product Owner que o trabalho técnico sustenta a qualidade e a capacidade de entregar valor de forma contínua.

Por quê: Entre as regras da Sprint, o Guia diz: 'Quality does not decrease'. Os Developers são accountable por 'Instilling quality by adhering to a Definition of Done', e o trabalho técnico é o que permite manter Incrementos utilizáveis com frequência. O Product Owner maximiza valor, mas valor sustentável depende de qualidade.

✗ A) Incorreta. Cada Sprint deve gerar um Incremento valioso e útil que atende à Definition of Done. Separar Sprints técnicas de Sprints de negócio cria Sprints sem valor e esconde o custo do trabalho técnico.

✗ C) Incorreta. Os Developers selecionam os itens em discussão com o Product Owner e criam o plano da Sprint. Durante a Sprint a qualidade não diminui, e isso não depende de alguém aceitar o risco.

✗ D) Incorreta. O Product Backlog reúne o que é necessário para melhorar o produto, o que inclui trabalho técnico. Deixar a qualidade de lado reduz a capacidade de entregar Incrementos utilizáveis nas próximas Sprints.

> **Dica de prova:** Proposta que troca qualidade por mais funcionalidades está errada: no Scrum a qualidade não diminui, e o trabalho técnico sustenta o valor.

R3.2. A) O Guia 2020 não fixa percentual para o refinamento; ele é uma atividade contínua, feita conforme a necessidade do produto.

Por quê: O Guia define o refinamento como 'the act of breaking down and further defining Product Backlog items into smaller more precise items' e diz que 'This is an ongoing activity'. Na Sprint, 'The Product Backlog is refined as needed'. O limite de 10% era do Guia 2017 e não existe mais. Quanto tempo dedicar fica a cargo do Scrum Team, que é autogerenciável e ajusta o esforço pela experiência.

✗ B) Incorreta. O Guia 2020 não estabelece nenhum percentual de capacidade para o refinamento. Reservar um valor fixo seria tratar como regra algo que o framework deixa em aberto.

✗ C) Incorreta. Todo o trabalho necessário para atingir o Product Goal acontece dentro das Sprints, e os Developers participam do refinamento, já que são responsáveis pelo dimensionamento dos itens.

✗ D) Incorreta. O limite de 10% aparecia em versões anteriores do Guia e foi retirado na versão 2020. Além disso, o Scrum Master não atua como fiscal de horas do time.

> **Dica de prova:** Percentual de refinamento é pegadinha do Guia antigo: no Guia 2020 ele é contínuo e 'as needed', sem número.

R3.3. A) As duas abordagens são compatíveis com o Scrum, pois a forma de maximizar valor pode variar entre pessoas e times.

Por quê: O Guia diz que maximizar o valor do produto é accountability do Product Owner e que 'How this is done may vary widely across organizations, Scrum Teams, and individuals.' Entrevistas, dados de uso e outras técnicas são caminhos possíveis. O que não varia é a accountability.

✗ B) Incorreta. Empirismo é decidir com base no que é observado, e entrevistas também são observação. O Guia não exige métricas quantitativas para cada decisão.

✗ C) Incorreta. O Product Owner pode representar as necessidades de muitos stakeholders, mas o Guia não impõe entrevistas como método. Usar dados também é legítimo.

✗ D) Incorreta. O Guia diz o contrário: a forma de maximizar valor varia. Padronizar pode até ser escolha da empresa, mas não é exigência do Scrum.

> **Dica de prova:** Dois Product Owners com métodos diferentes podem estar ambos certos: o Guia fixa a accountability, não o método.

R3.4. A) Não houve violação: o Guia não fixa quanto da capacidade vai para o refinamento, e o time pode ajustar esse esforço à necessidade.

Por quê: Durante a Sprint, 'The Product Backlog is refined as needed'. O Guia 2020 não estabelece quanto da capacidade deve ir para o refinamento; a antiga referência de 10% saiu do texto. Itens que podem ficar Done em uma Sprint 'usually acquire this degree of transparency after refining activities', e por isso mais refinamento faz sentido quando a incerteza é alta. O time inspeciona o resultado e adapta o esforço.

✗ B) Incorreta. Esse limite estava no Guia 2017 e foi removido na versão 2020. Tratar o número antigo como regra é um equívoco comum.

✗ C) Incorreta. O refinamento é uma atividade contínua do Scrum Team, e os Developers são responsáveis pelo dimensionamento dos itens. Ele não precisa acontecer antes da Sprint nem só com o Product Owner.

✗ D) Incorreta. Não existe Sprint de preparação no Scrum; todo trabalho acontece dentro de Sprints normais. Registrar o refinamento à parte não tem base no Guia.

> **Dica de prova:** Se a questão perguntar se gastar muito ou pouco tempo em refinamento viola o Scrum, lembre: o Guia 2020 não dá percentual.

DIA DA PROVA

Estratégia de prova

O PSM I não testa sua experiência de trabalho, e sim sua proficiência com o Scrum Guide 2020: a resposta certa é a mais correta pelo Guia, não a mais comum no mercado. Mistura perguntas diretas da letra do Guia (timebox, accountabilities, artefatos e compromissos) com cenários em que você escolhe a reação correta do Scrum Master. A prova tem 80 questões em 60 minutos, com múltipla escolha, múltipla resposta e verdadeiro/falso, e exige 85% para aprovação. Os distratores usam termos do Guia antigo, práticas complementares apresentadas como regra e reações que tiram a autogestão do time. A resposta certa protege o empirismo, a qualidade e a autogestão do Scrum Team.

Como responder

✓ Ritmo: 80 questões em 60 minutos dá no máximo 45 segundos por questão; responda as diretas em segundos para sobrar tempo aos cenários.

✓ Com nota de corte de 85%, você pode errar no máximo 12 de 80; não deixe nenhuma em branco.

✓ Na múltipla resposta, marque só opções 100% verdadeiras pelo Guia: errar uma invalida a questão.

✓ Em cenário, elimine primeiro alternativas que estendem a Sprint, baixam a Definition of Done, cancelam sem Sprint Goal obsoleta ou põem alguém decidindo pelos Developers.

✓ Pergunte sempre quem é accountable: valor e ordem com o Product Owner, eficácia com o Scrum Master, plano e qualidade com os Developers.

✓ Desconfie de números e termos do Guia antigo (3 a 9 Developers, 10% de refinamento, três perguntas obrigatórias da Daily Scrum) e de palavras como sempre, garante, obrigatório para práticas opcionais.

✓ A prova é aplicada em inglês (também em japonês e chinês simplificado): associe os termos do Guia (accountable, self-managing, Sprint Goal, Definition of Done, usable, impediment) ao conceito em português.

✓ A prova é online e permite consulta (open book), mas o tempo não deixa: estude para responder sem abrir o Guia.

Erros que derrubam candidatos

✗ Responder pela prática da empresa em vez da letra do Scrum Guide 2020.

✗ Usar timeboxes errados, como Planning de 4 horas para Sprint de um mês (são 8 horas) ou proporção fixa para Sprints menores.

✗ Tratar burn-down, velocity, story points, Definition of Ready ou critério de aceite como exigência do Scrum.

✗ Escolher a alternativa em que o Scrum Master age como chefe: distribui tarefas, decide a solução técnica ou aprova trabalho.

✗ Confundir utilizável com liberado e Sprint Review com aceite formal.

✗ Marcar opções quase certas na múltipla resposta.

✗ Gastar tempo demais numa questão difícil e faltar tempo no fim.

Na semana da prova

- ☐ Releia o Scrum Guide 2020 inteiro com atenção às frases-chave de cada evento, artefato e accountability.
- ☐ Faça simulados completos cronometrados em 60 minutos e mire em acerto acima de 85% com folga.
- ☐ Revise as pegadinhas e os timeboxes 8-4-3-15 até responder sem pensar.
- ☐ Treine o vocabulário em inglês do Guia, já que a prova é aplicada em inglês.
- ☐ No dia, mantenha o ritmo de no máximo 45 segundos por questão e reserve as questões de cenário para o tempo que sobrar das diretas.

REVISÃO FINAL

Folha de cola

Leia na véspera e na manhã da prova: os gatilhos e as pegadinhas mais importantes de cada domínio.

1. Domínio 1: Compreensão e Aplicação do Framework Scrum

‣ Sprint de um mês, qual o timebox → **Planning 8 h, Review 4 h, Retrospective 3 h, Daily 15 min.**

‣ Sprint Goal ficou obsoleta / mercado mudou e o objetivo perdeu sentido → **Product Owner pode cancelar a Sprint; só ele.**

‣ Trabalho maior que o previsto, Sprint Goal ainda válida → **Renegociar escopo com o Product Owner, sem estender a Sprint nem mudar a Sprint Goal.**

‣ Quem decide como transformar itens em Incremento → **Developers; ninguém mais diz como.**

‣ Item 90% pronto no fim da Sprint → **Não é Done: volta ao Product Backlog, não é apresentado nem liberado.**

⚠ A Sprint tem duração fixa; item que não atende à Definition of Done volta ao Product Backlog e é reordenado pelo Product Owner.

⚠ A qualidade não diminui. Reduz-se o escopo e ajusta-se a previsão, nunca a Definition of Done.

⚠ Cancelamento é só do Product Owner e só quando a Sprint Goal fica obsoleta. Com Sprint Goal válida, renegocia-se o escopo.

2. Domínio 2: Desenvolvimento de Pessoas e Times

‣ Qual deve ser a primeira ação do Scrum Master → **Entender e fazer coaching ou facilitar para o time decidir; não decidir, não escalar, não se omitir.**

‣ Gerente atribuindo tarefas aos Developers → **Educar e apoiar a gestão sobre autogestão, sem confronto e sem intermediar tarefas.**

‣ Dependência externa trava entregas → **Impedimento: o Scrum Master causa a remoção.**

‣ Ninguém além de um especialista sabe fazer X → **Coaching em multifuncionalidade: compartilhar ou adquirir habilidades.**

‣ Pedido de métrica individual ou ranking de Developers → **Educar a gestão e propor medir valor e eficácia do time.**

⚠ Centralizar decisões mantém a dependência; o caminho é coaching em autogestão, sem largar o time sozinho.

⚠ Autogestão não impede o Scrum Master de servir: ajudar a focar em Incrementos de alto valor é parte do papel.

⚠ O Sprint Backlog é dos Developers; o Scrum Master faz coaching sobre transparência e ajuda a simplificar.

3. Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade

‣ Quem decide a ordem do Product Backlog → **Product Owner, sozinho, para maximizar valor.**

‣ Quem dimensiona os itens → **Os Developers que farão o trabalho.**

‣ Diretor ou cliente importante exige mudar a ordem → **Convencer o Product Owner; a organização respeita as decisões dele.**

‣ Percentual de tempo para refinamento → **Guia 2020 não dá percentual: contínuo, conforme necessário.**

‣ Incrementos prontos esperando a release → **Perda de valor e feedback; Product Owner negocia liberar com mais frequência.**

⚠ O limite de 10% era do Guia 2017 e foi removido; no Guia 2020 o refinamento é contínuo e sem percentual.

⚠ O Product Owner é uma pessoa, não um comitê; votar transfere a accountability dele.

⚠ Um produto, um Product Backlog, um Product Owner; o Guia não prevê dividir a accountability.

GABARITO

Respostas do diagnóstico

D1. A) Servir como objetivo único da Sprint, que dá foco e coerência ao Scrum Team e flexibilidade sobre o trabalho exato. → revise o capítulo 1

Por quê: O Guia diz: 'The Sprint Goal is the single objective for the Sprint.' Embora seja um compromisso dos Developers, ela 'provides flexibility in terms of the exact work needed to achieve it'. A Sprint Goal também cria coerência e foco, incentivando o Scrum Team a trabalhar junto em vez de em iniciativas separadas.

✗ B) Incorreta. A Sprint Goal comunica por que a Sprint é valiosa para os stakeholders, não um cronograma de lançamento. Um Incremento pode até ser entregue antes do fim da Sprint.

✗ C) Incorreta. O plano de trabalho faz parte do Sprint Backlog e pertence aos Developers, que o adaptam a cada dia. A Sprint Goal é o porquê da Sprint, não uma lista de tarefas.

✗ D) Incorreta. O compromisso dos Developers é com a Sprint Goal, não com a entrega integral dos itens selecionados. O escopo pode ser esclarecido e renegociado com o Product Owner sem afetar a Sprint Goal.

> **Dica de prova:** Sprint Goal é o porquê da Sprint: objetivo único, mantido durante a Sprint, com flexibilidade no trabalho para alcançá-lo.

D2. D) Product Backlog, Sprint Backlog e Incremento. → revise o capítulo 1

Por quê: O Guia diz: 'Scrum's artifacts represent work or value. They are designed to maximize transparency of key information.' Os três artefatos são o Product Backlog, o Sprint Backlog e o Incremento. Práticas como burn-down, roadmap ou Definition of Ready podem complementar o framework, mas não fazem parte de sua definição.

✗ A) Incorreta. Burn-down é uma prática de previsão citada pelo Guia como útil, mas não é artefato do Scrum e não substitui o empirismo.

✗ B) Incorreta. Roadmap e plano de release podem ser usados como práticas complementares, mas não são artefatos do Scrum.

✗ C) Incorreta. Falta o Product Backlog, e Definition of Ready não é artefato nem compromisso do Scrum.

> **Dica de prova:** Três artefatos: Product Backlog, Sprint Backlog e Incremento. Burn-down e roadmap são práticas complementares.

D3. A) O Scrum define accountabilities, eventos, artefatos e regras que valem por inteiro; outras práticas podem ser usadas dentro dele. → revise o capítulo 1

Por quê: 'The Scrum framework, as outlined herein, is immutable. While implementing only parts of Scrum is possible, the result is not Scrum.' O Guia também diz que o Scrum 'functions well as a container for other techniques, methodologies, and practices.' Ou seja, os elementos do framework são obrigatórios por inteiro, e as práticas de como trabalhar ficam a critério de quem usa.

✗ B) Incorreta. O Scrum é um framework leve e não descreve um processo de engenharia passo a passo. As regras orientam relações e interações, e o como fazer fica com os Developers.

✗ C) Incorreta. O Guia diz que, embora seja possível implementar só partes do Scrum, o resultado não é Scrum. O Scrum existe apenas em sua totalidade.

✗ D) Incorreta. Eventos, artefatos e accountabilities não são opcionais, pois cada elemento tem um propósito essencial. O Guia também não prevê aprovação de Incremento pelo Product Owner: o Incremento nasce quando atende à Definition of Done.

> **Dica de prova:** Scrum é imutável e só existe por inteiro; práticas complementares podem ser usadas dentro dele, sem substituir seus elementos.

D4. A) Mostrar ao diretor onde acompanhar o andamento, como o Product Backlog e a Sprint Review, e conversar com ele sobre suas necessidades. → revise o capítulo 2

Por quê: Os artefatos do Scrum 'are designed to maximize transparency of key information', e na Sprint Review 'The Scrum Team presents the results of their work to key stakeholders'. O Scrum Master serve a organização 'Removing barriers between stakeholders and Scrum Teams'. Mostrar ao diretor onde o progresso está visível atende à necessidade dele e protege o foco do time.

✗ B) Incorreta. A Daily Scrum é um evento dos Developers para inspecionar o progresso rumo à Sprint Goal e adaptar o plano. Não é uma reunião de status para stakeholders.

✗ C) Incorreta. Um relatório diário cria trabalho extra e não usa a transparência que os artefatos e eventos já oferecem. Os eventos existem para reduzir a necessidade de controles paralelos.

✗ D) Incorreta. O Guia não proíbe contato entre stakeholders e Developers. O Scrum Master remove barreiras entre stakeholders e Scrum Teams.

> **Dica de prova:** Stakeholder que só quer status: o Scrum Master mostra a transparência dos artefatos e da Sprint Review, sem relatório paralelo.

D5. D) Respeitar a decisão do time, que inspecionou o resultado do experimento, e seguir apoiando outras melhorias. → revise o capítulo 2

Por quê: Na Retrospective, 'The Scrum Team identifies the most helpful changes to improve its effectiveness'. Um experimento serve justamente para inspecionar e adaptar: se não funcionou, abandoná-lo é uma decisão empírica. O Scrum Master é accountable pela eficácia possibilitando melhorias, e não decidindo pelo time.

✗ A) Incorreta. A Definition of Done descreve o estado do Incremento quando atende às medidas de qualidade do produto. Não é lugar para impor práticas de trabalho que o time rejeitou.

✗ B) Incorreta. Ser accountable pela eficácia não dá ao Scrum Master o poder de impor práticas. Ele possibilita a melhoria; o time decide como trabalha.

✗ C) Incorreta. Escalar a um gerente cria uma hierarquia sobre decisões que são internas do Scrum Team. Isso enfraquece a autogestão.

> **Dica de prova:** Experimento reprovado pelo time é empirismo funcionando; o Scrum Master não reimpõe a prática.

D6. B) Mostrar aos Developers o impacto na transparência e ajudá-los a retomar a atualização, sem assumir o plano por eles. → revise o capítulo 2

Por quê: O Sprint Backlog é 'a highly visible, real-time picture of the work' e 'should have enough detail that they can inspect their progress in the Daily Scrum'. Sem atualização, a inspeção fica enganosa, pois inspeção sem transparência é desperdício. O Scrum Master ajuda o time a recuperar a transparência, sem tomar para si o plano dos Developers.

✗ A) Incorreta. Esperar a Retrospective prolonga a perda de transparência. O Scrum Team deve se adaptar assim que aprende algo pela inspeção.

✗ C) Incorreta. Atualizar o plano pelos Developers tira deles a accountability pelo Sprint Backlog. Também cria dependência do Scrum Master para algo que é do time.

✗ D) Incorreta. Usar avaliação de desempenho como pressão não constrói entendimento. O Scrum Master ajuda os Developers a entender o propósito do Sprint Backlog.

> **Dica de prova:** Sprint Backlog desatualizado é problema de transparência: o Scrum Master faz coaching, não atualiza no lugar do time.

D7. B) No Product Backlog, do qual o Product Goal faz parte como compromisso, visível ao Scrum Team e aos stakeholders. → revise o capítulo 3

Por quê: O Guia é direto: 'The Product Goal is in the Product Backlog. The rest of the Product Backlog emerges to define what will fulfill the Product Goal.' Cada artefato tem um compromisso, e o do Product Backlog é o Product Goal. Escondê-lo num documento restrito impede que o time planeje contra esse alvo. O Product Owner é accountable por desenvolver e comunicar explicitamente o Product Goal.

✗ A) Incorreta. A Definition of Done descreve o estado do Incremento quando atende às medidas de qualidade. Ela é o compromisso do Incremento, não o objetivo de longo prazo do produto.

✗ C) Incorreta. O Guia diz que o Product Goal está no Product Backlog. Mantê-lo num documento restrito tira transparência e foco do Scrum Team.

✗ D) Incorreta. O Sprint Backlog contém a Sprint Goal, que é o objetivo de uma Sprint. O Product Goal é de longo prazo e fica no Product Backlog.

> **Dica de prova:** Product Goal mora no Product Backlog; Sprint Goal mora no Sprint Backlog; Definition of Done é do Incremento.

D8. B) O Product Owner, que garante que os participantes estejam preparados para discutir os itens mais importantes e sua ligação com o Product Goal. → revise o capítulo 3

Por quê: Na Sprint Planning, o Guia diz: 'The Product Owner ensures that attendees are prepared to discuss the most important Product Backlog items and how they map to the Product Goal.' Isso costuma depender de um Product Backlog refinado e ordenado. Uma Planning que começa sem esse entendimento perde tempo e foco.

✗ A) Incorreta. Os Developers dimensionam os itens que farão, mas o Guia não exige estimar todo o Product Backlog antes da Planning. A garantia de preparação é do Product Owner.

✗ C) Incorreta. O Scrum não prevê um gerente de produto com essa função. A ordem do Product Backlog é decisão do Product Owner.

✗ D) Incorreta. O Scrum Master garante que os eventos aconteçam e sejam produtivos, mas a preparação do conteúdo da Planning cabe ao Product Owner.

> **Dica de prova:** Preparação da Sprint Planning (itens mais importantes e ligação com o Product Goal) é garantida pelo Product Owner.

D9. A) O Incremento precisa estar utilizável e atender à Definition of Done, mesmo que o Product Owner decida não liberá-lo. → revise o capítulo 3

Por quê: O Guia diz: 'In order to provide value, the Increment must be usable.' Também afirma: 'However, an Increment may be delivered to stakeholders prior to the end of the Sprint. The Sprint Review should never be considered a gate to releasing value.' Ser utilizável e atender à Definition of Done é obrigatório; liberar é uma decisão separada.

✗ B) Incorreta. O Guia não exige liberação a cada Sprint e diz que um Incremento pode ser entregue aos stakeholders antes do fim da Sprint. Ser utilizável não significa ser liberado obrigatoriamente.

✗ C) Incorreta. O Guia diz que a Sprint Review nunca deve ser considerada um gate para liberar valor. O que define se o trabalho faz parte do Incremento é a Definition of Done.

✗ D) Incorreta. O Guia diz que vários Incrementos podem ser criados dentro de uma Sprint e que um Incremento nasce no momento em que um item atende à Definition of Done. Não é preciso esperar várias Sprints.

> **Dica de prova:** Incremento é sempre utilizável e Done; liberar é outra decisão, que pode acontecer até antes da Sprint Review.

Agora, treine no formato real

Faça as 6 provas completas do curso PSM I: 480 questões inéditas, tempo do exame, explicação de cada alternativa e link da documentação para revisar.

Ver as 6 provas completas e o cupom do mês →

Até o dia da prova, uma revisão por dia no seu feed

Instagram @strecht.simulados

Um post de prova por dia: questão comentada, pegadinhas e o "não confunda" de cada certificação.

Seguir no Instagram →

YouTube Strecht Simulados

Shorts diários com pegadinhas de prova e, aos sábados, um simulado comentado.

Inscrever-se no canal →

Material independente de preparação, sem afiliação ou endosso de Scrum.org. As questões são inéditas e não reproduzem a prova real.