Strecht Simulados · Guia de preparação



Guia de preparação PSM II

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.

4 capítulos por domínio	**28** questões comentadas	**85%** 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 II: 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 30 questões e 90 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	—	18 conceitos · 14 pegadinhas
3. Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade	—	18 conceitos · 14 pegadinhas
4. Domínio 4: Evolução da Organização Ágil	—	18 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 12 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

Depois de duas Sprints com defeitos chegando à produção, o Scrum Master sugere olhar a Definition of Done na Sprint Retrospective. Os Developers respondem que a Retrospective é "para falar de relacionamento" e que qualidade técnica se discute no refinamento. Qual é a melhor resposta do Scrum Master?

A. Concordar e marcar uma reunião técnica à parte para revisar a Definition of Done, preservando a Sprint Retrospective para os temas de convivência do time.
B. Respeitar a escolha, já que o Scrum Team é autogerenciável, e levar o tema dos defeitos ao Product Owner para que ele decida como tratar.
C. Pedir ao Product Owner que atualize a Definition of Done com novos critérios de teste antes da próxima Sprint, para estancar os defeitos.
D. Mostrar que a Sprint Retrospective inspeciona também processos, ferramentas e a Definition of Done, e trazer os defeitos como dado para essa conversa.

D2 · Domínio 1: Compreensão e Aplicação do Framework Scrum

Depois de um atraso numa entrega, o gerente da área passou a exigir dois encontros diários de status, um de manhã e outro no fim da tarde, além da Daily Scrum. Ele argumenta que "o Scrum manda inspecionar com frequência". Os Developers relatam que o dia ficou fragmentado. Qual é a melhor conduta do Scrum Master?

A. Recusar os encontros explicando que o Scrum Guide só permite os cinco eventos, e que reuniões fora deles contrariam o framework.
B. Entender que decisão o gerente precisa tomar e mostrar como o Sprint Backlog visível e a Sprint Review já dão essa informação sem novas reuniões.
C. Assumir os dois encontros com o gerente no lugar dos Developers, levando as informações atualizadas do Sprint Backlog para proteger o foco do time.
D. Convidar o gerente para a Daily Scrum, para que ele acompanhe o progresso diretamente e possa dispensar os dois encontros extras.

D3 · Domínio 1: Compreensão e Aplicação do Framework Scrum

Os Developers percebem que a arquitetura atual torna cada novo item muito mais caro e propõem uma 'Sprint técnica' só de refatoração, sem entregar Incremento utilizável. O Product Owner teme perder a confiança dos stakeholders. Como o Scrum Master deve agir?

A. Sugerir que os Developers façam a refatoração em paralelo às Sprints, fora do Sprint Backlog, para não afetar a cadência de entregas.
B. Ajudar o Scrum Team a levar a melhoria de arquitetura ao Product Backlog, junto do trabalho que gera Incremento a cada Sprint.
C. Apoiar a Sprint técnica, explicando ao Product Owner que uma arquitetura sustentável é objetivo válido mesmo sem Incremento utilizável.
D. Orientar o Product Owner a pausar as entregas por algumas Sprints, já que a qualidade técnica é responsabilidade dos Developers.

D4 · Domínio 2: Desenvolvimento de Pessoas e Times

Na Sprint Planning, o Product Owner passa a detalhar a arquitetura e a forma de implementar cada item, e os Developers apenas concordam, sem questionar. Qual é a melhor abordagem de facilitação e coaching do Scrum Master nesse momento?

A. Fazer perguntas que convidem os Developers a propor como farão o trabalho, deixando claro que essa decisão é deles.
B. Encerrar a Sprint Planning e marcar um treinamento sobre Scrum para todo o time antes de retomar a montagem do Sprint Backlog.
C. Deixar a discussão seguir, já que o Product Owner é accountable pelo valor do produto e conhece bem o que precisa ser feito.
D. Interromper o Product Owner diante do grupo e pedir que ele não fale mais de assuntos técnicos durante a Sprint Planning.

D5 · Domínio 2: Desenvolvimento de Pessoas e Times

Em um Scrum Team, só Marta sabe testar os fluxos de pagamento, e toda Sprint vários itens esperam por ela nos últimos dias. O gerente propõe contratar um segundo testador dedicado ao time e pede a opinião do Scrum Master. Qual resposta é mais adequada?

A. Apoiar a contratação, pois um segundo testador elimina a fila e mantém cada pessoa na especialidade em que entrega mais valor ao time.
B. Pedir que Marta priorize os itens mais valiosos do Sprint Backlog, para que pelo menos esses fiquem Done ao final de cada Sprint do time.
C. Propor que os testes de pagamento passem para uma área de qualidade compartilhada entre os times, liberando os Developers para se concentrarem no desenvolvimento.
D. Levar o gargalo ao Scrum Team e fazer coaching para que os Developers decidam como compartilhar a habilidade de testar, como pareamento ou rodízio.

D6 · Domínio 2: Desenvolvimento de Pessoas e Times

Executivos pedem ao Scrum Master que facilite uma sessão para decidir se a empresa continua investindo em Scrum ou volta ao modelo anterior. O grupo está dividido, há conflitos velados e tendência a discursos longos. Qual abordagem de facilitação é a mais adequada?

A. Preparar uma apresentação com as vantagens do Scrum e usar a maior parte da sessão para defender a continuidade da adoção.
B. Deixar a discussão fluir livremente e intervir só em caso de ofensas, para que os executivos resolvam a tensão entre eles.
C. Conduzir uma estrutura de abertura e fechamento de ideias, com escrita individual e pequenos grupos, sem tomar partido no resultado.
D. Pedir ao CEO que decida antes, com base em sua experiência, e usar a sessão para comunicar e explicar a decisão ao grupo.

D7 · Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade

Há três meses, a diretoria recebeu uma projeção de burn-up indicando lançamento em março e passou a tratá-la como data fechada com clientes. Nas duas últimas Sprints, surgiram requisitos regulatórios novos e o escopo cresceu. Qual é a melhor conduta do Scrum Master com o Product Owner?

A. Atualizar a projeção com os dados reais das últimas Sprints e levá-la à diretoria, discutindo com o Product Owner as opções de escopo e de data.
B. Deixar de divulgar o burn-up à diretoria, já que projeções em ambiente complexo costumam ser tratadas como compromisso fechado e geram cobranças indevidas.
C. Incluir uma margem de segurança de trinta por cento na data atual e comunicá-la à diretoria como o novo compromisso definitivo do time.
D. Ajustar a linha de projeção para manter a data comunicada, compensando a diferença com mais itens selecionados em cada Sprint até março.

D8 · Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade

Na Sprint Review de um produto crítico, stakeholders questionam o uso de métricas de fluxo, como lead time e throughput, afirmando que 'Scrum só precisa de burn-down e velocidade'. Qual é a melhor resposta do Scrum Master?

A. Concordar com os stakeholders e manter só burn-down e velocidade, que já são as métricas oficiais do framework.
B. Tornar obrigatório para todos os times um conjunto fixo de métricas avançadas, como fluxo cumulativo e WIP médio.
C. Dedicar a Sprint Review à análise estatística das métricas, que são mais objetivas do que a conversa com stakeholders.
D. Explicar que o Guia não prescreve métricas e que práticas de fluxo podem complementar o Scrum, ajudando a ver gargalos.

D9 · Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade

Nas últimas três Sprints, só dois dos doze stakeholders convidados compareceram à Sprint Review. O Product Owner sugere cancelar o evento e enviar um e-mail com o que foi feito. Os Developers concordam, já que a Review "virou apresentação para cadeiras vazias". O que o Scrum Master deve fazer?

A. Pedir à diretoria que torne a presença dos stakeholders obrigatória, para que o Scrum Team receba a cada Sprint o feedback de que precisa para adaptar o produto.
B. Manter a Sprint Review só com o Scrum Team até que os stakeholders voltem a ter agenda, já que o evento não pode deixar de acontecer.
C. Ajudar o Product Owner a perguntar aos stakeholders por que deixaram de ir e a tornar a Review uma sessão em que eles influenciem o próximo passo.
D. Substituir a Sprint Review por um vídeo gravado do Incremento, que os stakeholders podem assistir quando tiverem tempo disponível na agenda.

D10 · Domínio 4: Evolução da Organização Ágil

Depois que os Scrum Teams da área passaram a se autogerenciar, um gerente funcional procura o Scrum Master e pergunta, com sinceridade, como ele pode contribuir agora que não distribui mais o trabalho. Qual orientação o Scrum Master deve dar?

A. Desenvolver as pessoas, dar clareza de objetivos e limites aos times e remover impedimentos da organização, sem decidir quem faz o quê.
B. Continuar acompanhando o trabalho pela Daily Scrum, para identificar cedo quem precisa de ajuda e redistribuir as tarefas quando houver atraso.
C. Assumir a accountability de Scrum Master de um dos times, já que conhece bem as pessoas e tem autoridade para remover impedimentos.
D. Manter a aprovação das decisões técnicas mais relevantes, deixando aos Developers apenas as escolhas do dia a dia sobre a forma de trabalhar.

D11 · Domínio 4: Evolução da Organização Ágil

A área de governança de TI exige a aprovação de um "documento de design" detalhado antes de qualquer desenvolvimento, com prazo de duas semanas para análise. Os Scrum Teams estão produzindo documentos que ficam desatualizados logo na primeira Sprint. O que o Scrum Master deve propor à governança?

A. Usar Incrementos Done e a participação na Sprint Review como evidência para a governança, que acompanha o que de fato foi construído.
B. Concentrar a escrita dos documentos de design numa fase anterior às Sprints, para que a aprovação de todos os itens saia de uma única vez.
C. Produzir o documento durante a Sprint, em paralelo ao desenvolvimento, e pedir a aprovação antes de integrar cada item ao Incremento.
D. Dispensar o documento nos itens pequenos e manter a exigência só nos grandes, para reduzir pela metade o volume de análise da governança.

D12 · Domínio 4: Evolução da Organização Ágil

Uma empresa vai formar três novos Scrum Teams para um produto de crédito, com vinte e cinco pessoas de diferentes áreas. Os gerentes já prepararam uma planilha com a alocação de cada pessoa por competência. O Scrum Master é consultado antes da divulgação. O que ele deve sugerir?

A. Sortear as pessoas entre os três times, para garantir imparcialidade e evitar que se formem grupos fechados de amigos dentro do produto.
B. Montar ele mesmo a composição dos times, com base nas suas observações sobre como as pessoas colaboram, para equilibrar perfis e afinidades.
C. Deixar que as pessoas participem da formação dos times, com restrições claras como multifuncionalidade e tamanho, e inspecionar o resultado.
D. Divulgar a alocação dos gerentes, que conhecem as competências de cada pessoa, e permitir trocas depois da primeira Sprint, se houver pedidos.

01

CAPÍTULO 1

Domínio 1: Compreensão e Aplicação do Framework Scrum

Aqui eu preciso dominar o Scrum Guide 2020 a ponto de aplicá-lo em cenários bagunçados: Definition of Done, Sprint Goal, Incremento, eventos, vários times no mesmo produto e o que pode ou não mudar durante a Sprint. A prova quase nunca pergunta a regra seca; ela descreve uma empresa com pressão de prazo, gerente cobrando status ou time inventando fases e me pede a melhor conduta do Scrum Master. Onde mais erro é cair em alternativas que parecem prudentes, como estender a Sprint, criar uma Sprint de estabilização ou aceitar um segundo backlog, ou em alternativas que citam uma regra que o Guia não tem. A resposta certa quase sempre protege a transparência e o empirismo e devolve a decisão a quem tem a accountability, sem rigidez e sem passividade.

Neste capítulo

18 tópicos-chave · 14 pegadinhas · 8 macetes · 14 gatilhos · 4 questões comentadas

Tópicos-chave

Definition of Done da organização é piso

Se a DoD faz parte dos padrões da organização, todos os Scrum Teams devem segui-la como mínimo. O time pode ter uma DoD mais rigorosa, adequada ao seu produto (por exemplo, acessibilidade num portal público), sem pedir aprovação e sem alterar o padrão dos outros. Critério de qualidade do produto inteiro vai na DoD, não em critérios de aceite de alguns itens.

Item que não atende à Definition of Done

Não pode ser liberado nem sequer apresentado na Sprint Review, nem com aviso, nem "só para colher opinião". Ele volta ao Product Backlog para consideração futura. Feedback cedo com stakeholders se busca por outro caminho, fora do evento.

Incremento

Precisa ser utilizável para gerar valor e é aditivo a todos os Incrementos anteriores, verificado a ponto de garantir que todos funcionem juntos. Incremento que quebra algo entregue antes não está Done, não importa quem escreveu o código antigo. Pode ser entregue aos stakeholders antes do fim da Sprint.

Sprint Goal

É o objetivo único da Sprint e o compromisso dos Developers, mas dá flexibilidade sobre o trabalho exato. Os itens selecionados são previsão (forecast), não contrato. A Sprint Goal precisa ser finalizada antes do fim da Sprint Planning e é definida pelo Scrum Team inteiro: o Product Owner propõe como aumentar o valor, o time colabora para definir. Lista de itens ou meta de pontos não é Sprint Goal.

O que vale durante a Sprint

Nenhuma mudança que ponha a Sprint Goal em risco; a qualidade não diminui; o escopo pode ser esclarecido e renegociado com o Product Owner conforme se aprende. Quando o trabalho se mostra diferente do esperado, os Developers adaptam o plano o quanto antes e negociam o escopo com o PO sem afetar a Sprint Goal.

Cancelamento da Sprint

Só faz sentido se a Sprint Goal se tornar obsoleta (ex.: a empresa desistiu do mercado, uma regulação proibiu o recurso). Só o Product Owner tem autoridade para cancelar. Atraso, pessoa doente, item maior que o previsto ou stakeholder insatisfeito com o Incremento anterior pedem adaptação, não cancelamento.

Duração da Sprint

Sprints têm duração fixa de um mês ou menos, e a nova começa imediatamente após o fim da anterior. Não se estende a Sprint para "terminar tudo" nem se adia a Sprint Planning. Se a Sprint Goal fica obsoleta toda hora, o horizonte é longo demais: Sprints mais curtas geram mais ciclos de aprendizado e limitam o risco.

Sprint Backlog

É um plano dos e para os Developers, uma imagem altamente visível e em tempo real do trabalho rumo à Sprint Goal, atualizada ao longo da Sprint. Como transformar itens em Incremento é decisão exclusiva dos Developers; detalhar só os primeiros dias é coerente com um plano emergente. Cópia semanal numa ferramenta corporativa cria outra fonte de verdade.

Daily Scrum

Evento de 15 minutos para os Developers inspecionarem o progresso rumo à Sprint Goal e adaptarem o Sprint Backlog, produzindo um plano acionável para o dia. Ela melhora a comunicação, identifica impedimentos, acelera decisões e, com isso, elimina a necessidade de outras reuniões de acompanhamento. PO e Scrum Master só participam como Developers se estiverem trabalhando em itens do Sprint Backlog.

Sprint Review

É uma sessão de trabalho, não uma apresentação, e nunca um portão para liberar valor ou dar aceite formal. O Scrum Team e os stakeholders revisam o que foi feito, o que mudou no ambiente e o progresso rumo ao Product Goal, e colaboram sobre o que fazer a seguir; o Product Backlog pode ser ajustado. Incrementos já liberados não esvaziam o evento: trazem dados reais de uso.

Sprint Retrospective

Inspeciona indivíduos, interações, processos, ferramentas e a Definition of Done, para aumentar qualidade e eficácia. Defeitos escapando para produção são pauta dela. No Guia 2020 as melhorias mais impactantes são tratadas o quanto antes e "may even" ir ao Sprint Backlog da próxima Sprint; a obrigatoriedade de um item de melhoria por Sprint era do Guia de 2017.

Refinamento do Product Backlog

É atividade contínua para dividir itens e acrescentar descrição, ordem e tamanho; não é evento e não tem percentual fixo de capacidade (os 10% eram de versões anteriores). Quem dimensiona são os Developers que farão o trabalho. Itens que podem ficar Done em uma Sprint já estão prontos para seleção; Definition of Ready é prática opcional, não portão.

Scrum Team sem sub-times nem hierarquias

O time é multifuncional e autogerenciável: decide internamente quem faz o quê, quando e como. Tech lead que distribui tarefas e aprova todo código, grupos por especialidade ou Daily separada por camada criam hierarquia e sub-times. O Scrum Master leva dados (fila de revisão, conhecimento concentrado) e devolve a decisão aos Developers.

Tamanho do time e divisão

O Scrum Team tem tipicamente 10 ou menos pessoas; times menores se comunicam melhor e são mais produtivos. "Tipicamente" não é proibição: a resposta madura discute o efeito de crescer de uma vez. Se o time fica grande demais, reorganiza-se em vários Scrum Teams coesos e multifuncionais no mesmo produto, compartilhando Product Goal, Product Backlog e Product Owner; dividir por camada técnica é armadilha.

Vários times no mesmo produto

Compartilham o mesmo Product Goal, Product Backlog e Product Owner e devem definir juntos e cumprir a mesma Definition of Done. Cada time mantém seu Sprint Backlog. O alinhamento necessário é pequeno e focado no Incremento integrado inspecionado a cada Sprint, de preferência numa Sprint Review conjunta; manual detalhado de eventos ou reunião de status não resolve integração.

Accountability pelo Incremento

O Scrum Team inteiro é accountable por criar um Incremento valioso e útil a cada Sprint. Developers respondem pelo plano e pela qualidade, o PO pelo valor, o Scrum Master pela eficácia, mas nenhum deles sozinho é "o culpado". Diante de resultado ruim, o caminho é inspecionar as causas com o time e adaptar.

Scrum Team responsável por tudo do produto

O time responde por colaboração com stakeholders, verificação, manutenção, operação, experimentação, pesquisa e desenvolvimento. Operação e sustentação fora do time atrasam o feedback e escondem trabalho. O Product Backlog é a fonte única de trabalho: backlog técnico escondido, backlog de sustentação paralelo ou refatoração fora do Sprint Backlog quebram a transparência.

Scrum Master que também trabalha como Developer

O Guia permite: se o SM ou o PO trabalham em itens do Sprint Backlog, participam como Developers. A accountability de Scrum Master não é suspensa nem transferida ao PO. A postura certa é tornar explícito o risco de faltar atenção à eficácia do time e inspecionar esse efeito nas Retrospectives.

Macetes para memorizar

💡 DoD organizacional

DoD da empresa é piso, não teto.

💡 Compromisso da Sprint

Sprint Goal é compromisso; lista de itens é previsão.

💡 Cancelamento

Cancelar = Goal obsoleta + só o PO. Problema de execução se resolve adaptando o plano.

💡 Item fora da DoD

Não está Done? Nem libera, nem apresenta: volta ao Product Backlog.

💡 Vários times

Um produto, quatro “uns”: um Product Goal, um Product Backlog, um PO, uma DoD. Sprint Backlog é de cada time.

💡 Prazo apertado

Mexe no escopo, nunca na qualidade.

💡 Guia 2020 x versões antigas

Refinamento sem evento e sem 10%; melhoria da Retro “may even”, não obrigatória.

💡 Tamanho do time

Dez é “tipicamente”, não lei.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Sprint Goal É o compromisso dos Developers, o objetivo único que dá coerência e foco; não se põe em risco durante a Sprint.	**Itens selecionados na Sprint Planning** São a previsão do trabalho; podem ser esclarecidos e renegociados com o PO conforme se aprende, sem quebrar compromisso.
Renegociar escopo com o Product Owner A Sprint Goal continua válida, mas o trabalho mudou (abordagem técnica falhou, item cresceu, alguém adoeceu).	**Cancelar a Sprint** A Sprint Goal ficou obsoleta; decisão exclusiva do Product Owner.

Definition of Done Medidas de qualidade que valem para todo o Incremento (testes, integração, acessibilidade, desempenho).	**Critérios de aceite** Detalhes específicos de um item; não substituem uma exigência de qualidade do produto inteiro.
Decisão de liberar o Incremento Decisão de negócio/valor do Product Owner; a cadência pode ser trimestral e nem todo Incremento precisa ir à produção.	**Estar Done** Regra do Scrum a cada Sprint: Incremento utilizável, integrado e dentro da DoD, liberado ou não.
Product Backlog Ordenado pelo Product Owner; fonte única de trabalho; quem quer mudar tenta convencer o PO.	**Sprint Backlog** Plano dos Developers; o PO não insere itens unilateralmente nem aprova o plano; mudanças de escopo são negociadas.
Dividir o time em Scrum Teams multifuncionais Cada time entrega Incremento sozinho, com um único PO, Product Backlog e Product Goal.	**Dividir por camada (front-end/back-end) ou por área com PO próprio** Armadilha: cria dependência, handoff, integração no último dia e fragmenta a accountability do produto.
Convidar especialista para a Sprint Planning Falta conhecimento (norma, compliance): o Scrum Team pode convidar pessoas para dar conselho e planejar com o que for esclarecido.	**Adiar a Sprint Planning** Errado: a nova Sprint começa imediatamente após a anterior; adiar quebra a cadência e atrasa o aprendizado.

Números que caem

Item	Valor
Duração da Sprint	**Fixa, de um mês ou menos; a próxima começa imediatamente**
Timebox da Sprint Planning	**Máximo de 8 horas para Sprint de um mês**
Timebox da Daily Scrum	**15 minutos**
Tamanho do Scrum Team	**Tipicamente 10 ou menos pessoas**
Capacidade para refinamento	**Sem percentual no Guia 2020 (os 10% eram de versões anteriores)**
Versão do Guia cobrada	**Scrum Guide 2020 (novembro de 2020)**

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Tratar a DoD da organização como referência única, ou esperar o PMO aprovar antes de subir a régua.
Como não cair: O padrão organizacional é mínimo obrigatório, não limite. O time acrescenta o que o produto exige.

⚠ **Alerta de prova:** Mostrar na Sprint Review um item sem testes, “deixando claro que não está Done”.
Como não cair: O Guia diz que item fora da DoD não pode ser liberado nem apresentado na Sprint Review. Volta ao Product Backlog.

⚠ **Alerta de prova:** Estender a Sprint alguns dias para concluir testes ou “terminar tudo”, ou aumentar oficialmente a duração para caber o planejado.
Como não cair: Duração fixa de até um mês. Ajusta-se escopo e previsão, nunca a Sprint em andamento.

⚠ **Alerta de prova:** Aceitar “Sprint técnica”, “Sprint de estabilização”, Sprint só de testes ou de integração antes da release, desde que tenha Sprint Goal própria.
Como não cair: Toda Sprint gera Incremento utilizável. Fase de estabilização recorrente é sintoma de DoD fraca: o trabalho não feito entra na DoD, de forma gradual.

⚠ **Alerta de prova:** Recusar reuniões extras porque “o Guia só permite os cinco eventos”.
Como não cair: O Guia não proíbe outras reuniões; os eventos existem para minimizar a necessidade delas. Descubra o que o gerente precisa decidir e mostre os artefatos e eventos que já dão essa informação.

⚠ **Alerta de prova:** Afirmar que refinamento é evento formal com timebox ou que consome no máximo 10% da capacidade.
Como não cair: No Guia 2020 o refinamento é atividade contínua, sem evento e sem percentual.

⚠ **Alerta de prova:** Exigir pelo menos uma melhoria da Retrospective em todo Sprint Backlog “porque o Guia manda”.
Como não cair: Isso era do Guia de 2017. No 2020, as melhorias mais impactantes são tratadas o quanto antes e podem ir ao Sprint Backlog.

⚠ **Alerta de prova:** Recusar um time de 12 pessoas porque “o Guia proíbe mais de dez”.
Como não cair: O Guia diz “tipicamente 10 ou menos”. Discuta o efeito de crescer de uma vez e alternativas, como crescer aos poucos ou formar outro time.

⚠ **Alerta de prova:** Dizer que o Scrum Master não pode acumular trabalho de Developer.
Como não cair: É permitido; ele participa como Developer. O que não pode é abandonar ou repassar a accountability de Scrum Master.

⚠ **Alerta de prova:** Deixar o Product Owner colocar itens direto no Sprint Backlog “por ser accountable pelo valor”, ou exigir aprovação do Scrum Master para mudar o plano.
Como não cair: O Sprint Backlog é dos Developers; escopo se renegocia com o PO sem pôr a Sprint Goal em risco.

⚠ **Alerta de prova:** Negociar uma cota fixa (ex.: 30%) para um backlog técnico paralelo ou mostrar a planilha depois na Sprint Review.
Como não cair: O Product Backlog é a fonte única de trabalho. Os Developers explicam o risco dos itens técnicos e o PO ordena com esse conselho.

⚠ **Alerta de prova:** Criar dois níveis de Done (“pronto” e “pronto-pronto”, ou DoD da Sprint e DoD da release) para ajudar a previsão.
Como não cair: Uma única DoD para o Incremento. O que não a atende não conta na previsão.

⚠ **Alerta de prova:** Exigir que todo Incremento Done vá para produção, mesmo contra a decisão de negócio.
Como não cair: O Guia exige Incremento utilizável, não liberação obrigatória. Liberar é decisão de valor.

⚠ **Alerta de prova:** Tirar testes da DoD “temporariamente” antes de uma feira, registrando a dívida no Product Backlog para pagar depois.
Como não cair: A qualidade não diminui. Diante de prazo apertado, negocia-se o escopo, nunca a DoD.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Cenário de pressão (gerente, diretor, PMO) com quatro saídas: regra rígida citando o Guia, Scrum Master virando intermediário, aceitar passivamente e uma que torna o problema visível.
Como resolver: Descarte a recusa seca e o “faço eu no lugar”. Escolha a que torna o efeito transparente com dados e ajuda quem tem a accountability a decidir.

📝 **Como cai:** Algo mudou no meio da Sprint (dado de mercado, falha técnica, urgência do CEO).
Como resolver: Pergunte primeiro: a Sprint Goal ainda faz sentido? Se sim, adapta o plano e renegocia escopo com o PO. Se não, só o PO cancela. Pedido externo vai ao PO.

📝 **Como cai:** Proposta de fase separada: arquitetura de três meses, Sprint de testes, Sprint de integração, time de integração paralelo.
Como resolver: Procure a alternativa em que cada Sprint gera Incremento Done e integrado, com o trabalho técnico no Product Backlog e o desenho validado a cada Incremento.

📝 **Como cai:** "Escolha DUAS" sobre Daily eficaz, Sprint Review, cancelamento ou transparência do Incremento.
Como resolver: Teste cada alternativa contra o propósito do evento no Guia: Daily = plano adaptado e impedimentos cedo; Review = resultado, ambiente, Product Goal e próximo passo; cancelamento = Goal obsoleta.

📝 **Como cai:** Alternativa que afirma "o Guia proíbe/exige" algo (10%, mais de dez pessoas, SM como Developer, melhoria obrigatória).
Como resolver: Confira se a regra existe no Guia 2020. Muitas distratoras usam regra inexistente ou de versão antiga.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
"Pronto" e "pronto-pronto", itens Done reabertos, cada área entende Done de um jeito	**DoD fraca e baixa transparência do Incremento; uma DoD única e exigente.**
Sprint de estabilização, Sprint técnica, mutirão de integração antes da release	**Trabalho não feito acumulado; levar integração e testes para dentro da DoD.**
Sprint Goal perde sentido na metade de quase toda Sprint; PO já cancelou duas Sprints no trimestre	**Horizonte longo demais: experimentar Sprints mais curtas, de uma ou duas semanas, para ter mais ciclos de aprendizado e limitar o risco.**
Abordagem técnica falhou, mas a Sprint Goal continua válida	**Adaptar o plano já e renegociar escopo com o PO; nada de cancelar nem baixar qualidade.**
Mercado/regulação tornou o objetivo da Sprint sem sentido	**Sprint Goal obsoleta: o Product Owner pode cancelar a Sprint.**
Executivo pede funcionalidade direto aos Developers no meio da Sprint	**Ajudar o executivo a levar o pedido ao Product Owner e manter os Developers focados.**
Vários times no mesmo produto, integração falhando, cada um com sua Review	**Um Product Goal, um Product Backlog, um PO, mesma DoD e Incremento integrado inspecionado em Sprint Review conjunta.**
Time de 14 pessoas, plannings confusas, proposta de dividir por camada	**Dois Scrum Teams multifuncionais com um PO, um Product Backlog e um Product Goal.**
Tech lead distribui tarefas e aprova todo código; time diz estar satisfeito	**Sem hierarquias no time: mostrar dados de espera e conhecimento concentrado e devolver a decisão aos Developers.**
Gerente quer reuniões de status extras ou tarefas detalhadas em horas	**Entender a decisão que ele precisa tomar; oferecer Sprint Backlog visível, Sprint Goal e Sprint Review.**

Definition of Ready trava o item mais valioso há várias Sprints	**Prática opcional; item que pode ficar Done numa Sprint está pronto para seleção; o time revê a prática.**
Operações atende incidentes sozinha; defeitos chegam meses depois	**Operação e manutenção são do Scrum Team, com o trabalho transparente no Product Backlog.**
Falta conhecimento sobre norma na Sprint Planning; proposta de adiar uma semana	**Convidar especialista para aconselhar na Sprint Planning.**
Diretor quer o nome de quem é accountable por Sprint sem Incremento	**O Scrum Team inteiro é accountable; inspecionar causas e mostrar o que vai mudar.**

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

- Item fora da DoD não é liberado nem apresentado na Sprint Review.
- Só o Product Owner cancela a Sprint, e só quando a Sprint Goal fica obsoleta.
- Vários times no mesmo produto: mesmo Product Goal, Product Backlog, PO e DoD.
- Durante a Sprint a qualidade não diminui; o que se negocia é o escopo.
- Implementar só partes do Scrum é possível, mas o resultado não é Scrum.

Essenciais para a prova (checklist)

☐ Sei explicar por que a DoD da organização é mínimo e o time pode ser mais rigoroso.

☐ Sei distinguir quando renegociar escopo e quando o PO pode cancelar a Sprint.

☐ Sei por que Sprint de estabilização e dois níveis de Done indicam trabalho não feito.

☐ Sei o que a Daily, a Sprint Review e a Retrospective inspecionam segundo o Guia 2020.

☐ Sei o que é compartilhado entre vários times no mesmo produto e o que é de cada time.

☐ Sei separar decisão de liberar (PO) de estar Done (regra a cada Sprint).

☐ Sei identificar regras que não estão no Guia 2020 (10% de refinamento, melhoria obrigatória, limite rígido de dez pessoas).

☐ Sei por que o Product Backlog é fonte única e como tratar backlog técnico escondido.

☐ Sei que a Sprint Goal precisa existir antes do fim da Sprint Planning e é definida pelo Scrum Team inteiro.

Questões de revisão do capítulo

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

A área de operações quer continuar atendendo sozinha os incidentes de produção de um produto, alegando que os Developers perderiam o foco nas Sprints. Hoje os incidentes chegam ao Scrum Team meses depois, já como defeitos genéricos, e a Product Owner raramente sabe quanto tempo eles consomem. O que o Scrum Master deve propor?

A. Criar um segundo backlog só para sustentação, gerido pela área de operações, que os Developers consultam quando tiverem capacidade livre.
B. Deslocar um Developer por Sprint para a área de operações, em rodízio, para que o time conheça os incidentes sem perder o foco da Sprint.
C. Trazer a operação para dentro da responsabilidade do Scrum Team, com esse trabalho transparente no Product Backlog, e planejar a transição com operações.
D. Manter o suporte em operações e pedir um relatório mensal detalhado de incidentes para a Product Owner, que então decide o que entra no Product Backlog do time.

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

A Sprint Review de um Scrum Team virou uma apresentação de slides ao fim da qual um diretor dá o "aceite formal" de cada item. Os stakeholders quase não falam e nada muda no Product Backlog depois do evento. O Product Owner se sente desconfortável, mas não sabe como mudar o formato. O que o Scrum Master deve fazer?

A. Assumir a condução da Sprint Review nas próximas Sprints e mudar o formato por conta própria, já que o Product Owner não se sente à vontade.
B. Propor ao diretor que delegue o aceite formal ao Product Owner, que é accountable pelo valor e tem mais contexto sobre os itens entregues.
C. Ajudar o Product Owner a transformar o evento numa sessão de trabalho com o Incremento em uso, sobre o que mudou e o que fazer a seguir.
D. Manter o aceite do diretor e acrescentar uma demonstração do produto depois dos slides, para que os stakeholders vejam o Incremento antes da aprovação.

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

Na véspera da Sprint Review, uma funcionalidade aguardada pelos stakeholders está com o desenvolvimento concluído, mas sem os testes exigidos pela Definition of Done. O Product Owner quer mostrá-la no fim do evento "só para colher opinião", já que os stakeholders pediram. Qual é a melhor conduta?

A. Estender a Sprint por dois dias para concluir os testes e fazer a Sprint Review depois, com a funcionalidade já dentro da Definition of Done.
B. Deixar a funcionalidade fora da Sprint Review, devolvê-la ao Product Backlog e buscar a opinião dos stakeholders por outro meio.
C. Considerar a funcionalidade Done com testes pendentes para a próxima Sprint, já que o desenvolvimento acabou e os stakeholders aguardam.
D. Apresentar a funcionalidade na Sprint Review deixando claro que ela ainda não está Done, para que os stakeholders opinem cientes do risco.

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

Um Scrum Team trabalha com Sprints de quatro semanas num mercado em que preços e regras dos concorrentes mudam toda semana. Na metade de quase toda Sprint, a Sprint Goal perde o sentido e o Product Owner já cancelou duas Sprints no trimestre. O que o Scrum Master deve sugerir ao Scrum Team?

A. Experimentar Sprints mais curtas, de uma ou duas semanas, para ter mais ciclos de aprendizado e limitar o risco a um período menor.
B. Manter as quatro semanas e formular Sprint Goals mais amplas, que continuem válidas mesmo quando o mercado mudar no meio da Sprint.
C. Manter a duração e combinar que o Product Owner cancele a Sprint sempre que a Sprint Goal ficar obsoleta, já que essa decisão é dele.
D. Manter as quatro semanas e permitir que o Product Owner troque itens no meio da Sprint a cada mudança do mercado, para não precisar cancelar.

Respostas comentadas

R1.1. C) Trazer a operação para dentro da responsabilidade do Scrum Team, com esse trabalho transparente no Product Backlog, e planejar a transição com operações.

Por quê: O Guia afirma: 'The Scrum Team is responsible for all product-related activities from stakeholder collaboration, verification, maintenance, operation, experimentation, research and development, and anything else that might be required.' Manter a operação fora do time atrasa o feedback e esconde trabalho. Trazendo a operação para o Scrum Team e para o Product Backlog, a Product Owner enxerga o custo real e o time ajusta o produto com base no que acontece em produção. A transição pode ser gradual e acordada com operações.

✗ A) Incorreta. O Product Backlog é a fonte única do trabalho do Scrum Team. Um segundo backlog fora do controle da Product Owner esconde trabalho e divide a ordenação.

✗ B) Incorreta. Tirar uma pessoa do time a cada Sprint reduz a capacidade e mantém a operação fora do Scrum Team. O trabalho segue invisível para a Product Owner.

✗ D) Incorreta. Um relatório mensal mantém o atraso no feedback e a separação entre quem constrói e quem opera. O Scrum Team continua sem aprender com a produção.

> **Dica de prova:** Operação e manutenção também são do Scrum Team: o trabalho entra no Product Backlog, não num backlog paralelo nem num relatório mensal.

R1.2. C) Ajudar o Product Owner a transformar o evento numa sessão de trabalho com o Incremento em uso, sobre o que mudou e o que fazer a seguir.

Por quê: O Guia diz: 'The Sprint Review is a working session and the Scrum Team should avoid limiting it to a presentation.' Também afirma: 'The Sprint Review should never be considered a gate to releasing value.' Um aceite formal transforma o evento em aprovação e cala os stakeholders. O Scrum Master ajuda o Product Owner a restabelecer a inspeção do resultado e a colaboração sobre o Product Backlog.

✗ A) Incorreta. Tomar o evento para si tira do Product Owner a oportunidade de aprender a conduzir a colaboração com os stakeholders. O Scrum Master serve o Product Owner, não o substitui.

✗ B) Incorreta. Trocar quem aprova mantém a lógica de portão. O Done é definido pela Definition of Done, e a Sprint Review não é um aceite formal.

✗ D) Incorreta. A demonstração melhora a forma, mas o evento continua sendo um portão de aprovação. O propósito de colaborar sobre os próximos passos continua ausente.

> **Dica de prova:** Sprint Review com slides e aceite formal é sinal de evento desviado: sessão de trabalho com o Incremento, e o Scrum Master apoia o PO a mudar.

R1.3. B) Deixar a funcionalidade fora da Sprint Review, devolvê-la ao Product Backlog e buscar a opinião dos stakeholders por outro meio.

Por quê: O Guia diz: 'If a Product Backlog item does not meet the Definition of Done, it cannot be released or even presented at the Sprint Review. Instead, it returns to the Product Backlog for future consideration.' A regra protege a transparência: os stakeholders inspecionam o que de fato está concluído. Isso não impede o Scrum Team de colaborar com stakeholders fora do evento para obter feedback cedo.

✗ A) Incorreta. As Sprints têm duração fixa e não são estendidas para caber trabalho. Isso esconde o problema de previsão em vez de inspecioná-lo.

✗ C) Incorreta. Done com pendência não é Done. Contar o item como concluído distorce o Incremento e as decisões tomadas sobre ele.

✗ D) Incorreta. Mesmo com o aviso, o Guia diz que item que não atende à Definition of Done não pode sequer ser apresentado na Sprint Review. O aviso não muda a transparência do que foi de fato concluído.

> **Dica de prova:** Não atende à DoD: não é liberado nem apresentado na Sprint Review, nem “só para opinar”. Feedback cedo se busca por outro caminho.

R1.4. A) Experimentar Sprints mais curtas, de uma ou duas semanas, para ter mais ciclos de aprendizado e limitar o risco a um período menor.

Por quê: O Guia diz: 'When a Sprint’s horizon is too long the Sprint Goal may become invalid, complexity may rise, and risk may increase.' E completa: 'Shorter Sprints can be employed to generate more learning cycles and limit risk of cost and effort to a smaller time frame.' Cancelamentos repetidos indicam que o ciclo de inspeção e adaptação está mais lento que o ambiente. Encurtar a Sprint, decisão do Scrum Team, é a adaptação mais direta.

✗ B) Incorreta. Uma Sprint Goal tão ampla que nunca fica obsoleta deixa de dar foco. Isso esconde o problema em vez de resolvê-lo.

✗ C) Incorreta. O Product Owner pode cancelar, mas cancelamentos frequentes são sintoma de que a duração não combina com o ambiente. Tratar o sintoma não resolve a causa.

✗ D) Incorreta. Mudanças que põem a Sprint Goal em risco não devem ser feitas durante a Sprint. Trocar itens a cada mudança tira o foco e a coerência da Sprint.

> **Dica de prova:** Sprint Goal ficando obsoleta toda Sprint: o problema é o horizonte. Sprint mais curta, não Sprint Goal mais vaga nem cancelamento recorrente.

02

CAPÍTULO 2

Domínio 2: Desenvolvimento de Pessoas e Times

Este é o domínio do Scrum Master como líder que serve: coaching, facilitação, ensino, mentoria, conflitos, segurança psicológica e autogestão. A prova descreve uma situação humana (colega que interrompe, time que só concorda, PO ríspida, pedido de “decide por nós”) e me pede a conduta mais madura. Eu erro quando escolho a alternativa que resolve rápido no lugar do time, quando escalo cedo demais para o gerente, quando exponho alguém em público ou quando confundo autogestão com Scrum Master passivo. A resposta certa desenvolve a capacidade das pessoas de resolverem sozinhas, respeita quem é dono da decisão e usa a postura adequada ao momento.

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

Tópicos-chave

Autogestão

Os Scrum Teams decidem internamente quem faz o quê, quando e como. Isso inclui acordos de trabalho e até a forma de decidir (consentimento, maioria, decisão delegada a quem tem o conhecimento). Para reconhecer autogestão, pergunte quem decidiu: tarefa cumprida no prazo, mas atribuída por outro, não é autogestão.

Coaching

Usa perguntas abertas e observações sem julgamento para que a pessoa examine a situação e encontre as próprias opções. Pergunta indutiva, que embute a solução ou pode ser respondida com “sim”, é sugestão disfarçada. O “por quê” acusatório coloca o time na defensiva.

Ensinar

É a postura certa quando falta conhecimento: um time que nunca viu uma Sprint Goal precisa aprender o conceito, com exemplos bons e ruins, antes de redigir a sua. Pergunta de coaching sobre algo que a pessoa nunca aprendeu só produz adivinhação. O Scrum Master ajuda todos a entender a teoria e a prática do Scrum.

Mentoria

Compartilhar experiência e conselhos com quem desenvolve a mesma competência: “me conta o que você fez e o que deu errado” é pedido de mentoria. Responder só com perguntas, nesse caso, ignora a necessidade. Mentor aconselha, mas não assume o trabalho do mentorado.

Facilitação

Cuida do processo, não do conteúdo: o formato e as técnicas nascem do propósito e do resultado esperado do encontro. O facilitador fica neutro quanto ao resultado e intervém em propósito, regras e estrutura. Se tiver opinião forte, troca de chapéu às claras (avisa que fala como participante) ou passa a facilitação a outra pessoa.

Posturas são práticas complementares

Ensinar, coaching, mentoria e facilitação não são regras do Guia, e a escolha depende do que a pessoa precisa. O Guia diz que o Scrum Master é um verdadeiro líder que serve o Scrum Team e a organização e faz coaching dos membros em autogestão e multifuncionalidade.

Causar a remoção de impedimentos

É diferente de remover tudo pessoalmente. Se o time para quando o Scrum Master sai de férias, a dependência é o impedimento. O SM pergunta o que está ao alcance do time e age diretamente só no que depende da organização.

Responsabilidade mútua dos Developers

Os Developers são accountable por se responsabilizarem uns pelos outros como profissionais e por instilar qualidade aderindo à DoD. Quando um colega descumpre a DoD ou interrompe os outros, o caminho é feedback direto entre eles, com coaching do Scrum Master. O SM não vira fiscal, conferente nem intermediário.

Valores do Scrum na prática

Abertura sobre o trabalho e os desafios, coragem para tratar problemas difíceis, respeito às pessoas como capazes e independentes e compromisso com os objetivos e com o apoio mútuo. Concordância aparente seguida de reclamação paralela indica que discordar não parece seguro. As decisões e o uso do Scrum devem reforçar esses valores.

Segurança psicológica

Constrói-se com acordos explícitos (o que é dito não sai dali sem consentimento), verificações anônimas do clima, escrita individual antes da conversa e grupos menores. Presença de gerentes, atas com nomes e decisões tomadas pelo SM reduzem a segurança. Reflexão individual quebra a ancoragem e o pensamento de grupo.

Sprint Retrospective é do Scrum Team inteiro

O PO é membro do Scrum Team e participa; excluí-lo ou fazer duas Retros cria "nós e ela". O próprio Scrum Master também é inspecionado: se o tema é ele, outra pessoa facilita e ele participa ouvindo. Gerentes "só observando" inibem a franqueza; ofereça a Sprint Review e outros canais.

Conflito proporcional ao nível

Conflito de ideias é saudável; quando vira ataque pessoal, primeiro conversas individuais e mediação com acordo de ambos, depois o grupo. Expor em grupo cedo demais escala a tensão; separar as pessoas em itens diferentes esconde o problema. Modelos de níveis de conflito são práticas complementares.

Formação de times

Time novo que passa da cordialidade para discussões acaloradas geralmente começou a se expor, não "desandou". O Scrum Master ajuda a criar acordos sobre como discordar, sem suprimir a divergência. Trocar pessoas ou cortar discussões leva à harmonia artificial.

Ritmo sustentável

Trabalhar em ritmo sustentável melhora o foco e a consistência do time. Herói que vira a noite toda Sprint esconde a capacidade real e cria dependência; o padrão deve ficar visível ao time e à diretoria. Pedido de hora extra pede perguntas sobre a necessidade real e opções de escopo com o PO.

Cultura sem culpa

Quando erros viram punição individual, as pessoas escondem problemas e a transparência cai. Diante de gerente pedindo o nome de quem errou, o SM explica o efeito e propõe análise do incidente focada em como o processo permitiu a falha. Na Retrospective, desloca a conversa de culpados para o sistema.

Multifuncionalidade

O Scrum engaja pessoas que compartilham ou adquirem habilidades conforme necessário. Gargalo de especialista (só uma pessoa testa pagamentos) se trata com o time decidindo como compartilhar a habilidade, como pareamento ou rodízio, antes de contratar mais especialistas ou tirar testes do time.

Escuta ativa e acordo de coaching

Num desabafo: ouvir sem interromper, devolver com as próprias palavras e perguntar o que a pessoa quer fazer antes de sugerir. Coaching individual começa por um acordo sobre objetivos, forma, frequência e confidencialidade, não por diagnóstico do coach nem pela agenda do chefe.

Eventos positivos e produtivos

O Scrum Master garante que os eventos aconteçam e sejam positivos, produtivos e dentro do timebox. Cumprir o timebox com duas vozes dominando não basta. Mas quem conduz a Daily são os Developers: o SM ajuda o time a combinar como tratar debates técnicos depois, sem assumir a condução.

Macetes para memorizar

Quatro posturas
Ensinar explica a regra, mentorar conta a experiência, coaching pergunta e espelha, facilitar estrutura o processo.

Facilitador
Processo sim, conteúdo não.

Impedimentos
Causar não é fazer.

Ordem de escalada
Particular antes do público; pessoa antes do grupo; time antes do gerente.

Pergunta de coaching
Se dá para responder só com "sim", é sugestão disfarçada.

Acordos de trabalho
Acordo que ninguém criou, ninguém segue.

Autogestão
Para reconhecer, pergunte: quem decidiu?

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Coaching A pessoa já tem informação ou experiência para chegar à resposta; perguntar e espelhar.	**Ensino** Falta o conhecimento (time que nunca viu Sprint Goal); explicar o Guia e dar exemplos, deixando a formulação ao time.
Coaching Desenvolver a capacidade de encontrar as próprias soluções com perguntas abertas.	**Mentoria** A pessoa pede explicitamente experiência ("me conta o que você fez"); compartilhar o que funcionou e o que não, e discutir o que se aplica.
Facilitar Cuidar do processo com neutralidade sobre o conteúdo e o resultado.	**Participar opinando** Quando o SM tem posição forte: avisar que saiu do papel de facilitador ou pedir que outra pessoa facilite.
Causar a remoção de impedimentos Impedimento ao alcance do time: coaching para o time agir.	**Remover pessoalmente** Só o que depende da organização e está além do alcance do time.
Feedback em particular Comportamento ríspido ou sarcasmo: conversa individual, concreta e sobre o comportamento.	**Correção em público** Armadilha: troca uma exposição por outra e gera defesa.

Combinar regras de decisão Time travado: o próprio time define como cada tipo de decisão é tomado (ex.: consentimento para temas reversíveis).	**Unanimidade ou maioria para tudo** O Guia não exige unanimidade, e uma regra única para tudo ignora que decisões diferentes pedem formas diferentes.

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Fazer perguntas que levem o time à conclusão que o Scrum Master já tem, para que "pareça do time".
Como não cair: Pergunta indutiva é manipulação disfarçada. Ou troque de chapéu às claras ou passe a facilitação.

⚠ **Alerta de prova:** Guardar qualquer opinião porque "facilitador nunca tem posição".
Como não cair: Esconder experiência relevante empobrece a decisão. O ponto é separar opinião de facilitação.

⚠ **Alerta de prova:** Escolher o padrão técnico porque os dois Developers pediram e aceitaram de antemão.
Como não cair: O pedido não muda a natureza da decisão: o "como" é dos Developers. Ofereça um processo com critérios explícitos.

⚠ **Alerta de prova:** Negociar com a PO sênior em nome dos Developers, porque "ela te escuta".
Como não cair: O SM ajuda a preparar os argumentos e, se quiserem, facilita; a negociação de escopo é dos Developers com o PO.

⚠ **Alerta de prova:** Não intervir porque o time é autogerenciável (Daily estourando, Retros vazias, debate polarizado).
Como não cair: Autogestão não é Scrum Master passivo; ele é accountable pela eficácia e por eventos produtivos.

⚠ **Alerta de prova:** Continuar resolvendo todos os impedimentos porque "remover impedimentos é accountability do SM".
Como não cair: O Guia fala em causar a remoção. Resolver o que o time poderia resolver cria dependência.

⚠ **Alerta de prova:** Levar ao gerente da área a queixa sobre um colega antes de qualquer conversa direta.
Como não cair: Primeiro coaching para feedback direto e, se ambos aceitarem, conversa facilitada. Escalar cedo vira tema disciplinar.

⚠ **Alerta de prova:** Citar o caso com nomes na Retrospective ou levar o desabafo de alguém ao grupo sem consentimento.
Como não cair: Isso quebra a confiança. Conflito individual se trata primeiro a dois.

⚠ **Alerta de prova:** Atender ao pedido de excluir a PO da Retrospective, ou fazer duas Retros separadas.
Como não cair: Não há sub-times no Scrum Team. Explore a causa da insegurança e, com acordo dos Developers, trate os comportamentos com a PO.

⚠ **Alerta de prova:** Aceitar gerentes como observadores silenciosos da Retrospective "porque transparência é pilar do Scrum".
Como não cair: Transparência não é assistir a tudo; presença hierárquica inibe a franqueza. Ofereça Sprint Review e conversas.

⚠ **Alerta de prova:** Tornar uma prática recusada obrigatória "como experimento controlado", ou propor um experimento desenhado para falhar.
Como não cair: Experimento imposto é imposição; experimento armado é manipulação. Mostre os dados e pergunte o que o time quer experimentar.

⚠ **Alerta de prova:** Defender que story points ou as três perguntas da Daily fazem parte do Scrum.
Como não cair: Não estão no Guia 2020. O dimensionamento é dos Developers, que escolhem a técnica; a Daily tem estrutura livre com foco na Sprint Goal.

⚠ **Alerta de prova:** Impor câmeras ligadas ou rodada nominal para aumentar participação.
Como não cair: Participação vem do formato e da segurança: escrita simultânea, salas menores e acordos do próprio time.

⚠ **Alerta de prova:** Escrever a lista de acordos de trabalho pelo time e cobrar o cumprimento, ou pedir ao gerente que reforce.
Como não cair: Acordo que ninguém criou, ninguém segue. Devolva a autoria ao time e combine quando revisitar.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Alguém pede que o Scrum Master decida, negocie ou converse no lugar de outra pessoa.
Como resolver: Descarte as alternativas em que o SM vira árbitro ou intermediário. Escolha a que prepara, faz coaching ou facilita para que o dono da decisão aja.

📝 **Como cai:** Conflito interpessoal com quatro saídas: escalar ao gerente, expor no grupo, separar as pessoas, coaching/mediação.
Como resolver: Meça o nível do conflito. Comece pela conversa individual e pelo feedback direto; mediação com acordo de ambos; grupo só depois.

📝 **Como cai:** "Qual postura é mais adequada neste momento?" (time novo, colega pedindo experiência, PO pedindo resposta).
Como resolver: Identifique a necessidade: falta conhecimento = ensinar; pede experiência = mentoria; tem dados para decidir = coaching; grupo precisa decidir junto = facilitar.

📝 **Como cai:** Retrospective com problema de dinâmica (apatia, consenso falso, caça a culpados, tema sensível).
Como resolver: Prefira mudar o formato e aumentar a segurança; evite pauta pronta do SM, presença de chefes, regras impostas ou adiar o tema.

📝 **Como cai:** "Escolha DUAS" sobre condutas de coaching, sinais de autogestão ou características de bom facilitador.
Como resolver: Coaching = perguntas abertas e espelhar sem julgamento. Autogestão = decisão dentro do time. Facilitador = formato a partir do propósito e neutralidade no conteúdo.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
"Me diz em que ordem devo colocar estes itens"	**Perguntas sobre resultados e critérios e técnicas de ordenação; a ordem sai do Product Owner.**
"Você já passou por isso? Me conta o que fez"	**Mentoria: compartilhar experiência e discutir o que se aplica ao contexto.**
Time novo sem experiência pergunta o que é uma Sprint Goal	**Ensinar com exemplos; o time redige a sua na Planning.**
"Você é neutro, escolhe você"	**Devolver a decisão com um processo estruturado (critérios, comparação, forma de fechar).**
"Fala você com ela por nós"	**Preparar os Developers e facilitar se quiserem, sem falar em nome deles.**
Todos concordam na reunião e reclamam depois	**Falta segurança para discordar; tornar o padrão visível e criar acordos e técnicas com o time.**
Consenso rápido demais, pensamento de grupo, Retros só com temas superficiais	**Reflexão individual antes da conversa, contribuições anônimas, pequenos grupos, boas perguntas.**

Mesmas reclamações em várias Retrospectives sem mudança	**Mudar a técnica, ir à causa e combinar um experimento pequeno para a próxima Sprint.**
Scrum Master sempre propõe primeiro e o time só concorda	**SM segura as próprias ideias, abre com reflexão individual e tolera o silêncio.**
Um Developer chamou o outro de incompetente; os dois não se falam	**Conversas individuais e mediação com acordo de ambos antes de levar ao grupo.**
Developer elogiado por virar noites toda Sprint	**Heroísmo esconde capacidade; tornar o padrão visível ao time e à diretoria.**
Gerente quer o nome de quem causou o incidente	**Explicar o efeito da culpa na transparência e propor análise focada no processo.**
Time ficou parado nas férias do Scrum Master	**Dependência criada; coaching para o time resolver o que está ao seu alcance.**
Gargalo de uma especialista; gerente quer contratar outro testador	**Coaching para o time decidir como compartilhar a habilidade (pareamento, rodízio).**

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

- O Scrum Master capacita o outro a resolver; não resolve por ele.
- Autogestão não significa Scrum Master passivo.
- Conflito e feedback: primeiro em particular e direto, depois o grupo, por último a hierarquia.
- A Retrospective é do Scrum Team inteiro, incluindo PO e Scrum Master; gerentes inibem.
- A postura (ensinar, coaching, mentoria, facilitação) depende do que a pessoa precisa.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei diferenciar coaching, ensino, mentoria e facilitação e quando usar cada um.
- ☐ Sei reconhecer pergunta indutiva e pergunta de coaching genuína.
- ☐ Sei explicar a diferença entre causar a remoção de impedimentos e removê-los pessoalmente.
- ☐ Sei a sequência adequada para tratar conflito interpessoal e ataque pessoal.
- ☐ Sei práticas que aumentam a segurança na Retrospective e as que a reduzem.
- ☐ Sei identificar sinais reais de autogestão perguntando quem tomou a decisão.
- ☐ Sei como o facilitador com opinião forte deve agir.
- ☐ Sei que story points e as três perguntas da Daily não fazem parte do Guia 2020.
- ☐ Sei responder a pedidos de hora extra, heroísmo e busca de culpados sem recusa seca e sem aceitar calado.

Questões de revisão do capítulo

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

A Product Owner diz ao Scrum Master, incomodada: "Nos refinamentos, você questiona a ordem dos itens na frente do time, e parece que a decisão não é minha." O Scrum Master fazia isso para ajudá-la a pensar em riscos. Como ele deve responder?

A. Afastar-se dos refinamentos por algumas Sprints, para que a Product Owner recupere a confiança na própria autonomia diante dos Developers.
B. Explicar que questiona a ordem para proteger o valor do produto, que é responsabilidade de todo o Scrum Team, e que pretende continuar contribuindo dessa forma.
C. Pedir que os Developers digam, na próxima Sprint Retrospective, se as intervenções dele nos refinamentos ajudaram ou atrapalharam o produto.
D. Reconhecer a percepção, reafirmar que a ordem é decisão dela e combinar de que formas ela quer ajuda, como técnicas ou conversas antes do refinamento.

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

Dois Developers discordam há uma semana sobre o padrão de tratamento de erros no código, e o restante do time está dividido. Eles procuram o Scrum Master: "Você é neutro. Escolha você e nós dois aceitamos." O Scrum Master tem preferência por uma das propostas. O que ele deve fazer?

A. Devolver a decisão aos Developers e oferecer um processo estruturado, como definir critérios, comparar as propostas e combinar como vão fechar a escolha.
B. Sugerir que cada Developer use o padrão que preferir até a próxima Sprint Retrospective, quando o time poderá inspecionar o resultado com mais dados.
C. Encaminhar a escolha ao arquiteto da empresa, que tem autoridade técnica para definir um padrão único válido também para os outros times do produto.
D. Escolher o padrão que considera tecnicamente melhor, já que os dois Developers pediram e aceitaram de antemão, encerrando logo um impasse que atrasa o time.

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

Na Sprint Review, diante dos stakeholders, o Product Owner disse de forma ríspida que um Developer "não entendeu nada do que foi pedido". O Developer ficou em silêncio pelo resto do evento. Qual deve ser o próximo passo do Scrum Master?

A. Interromper o Product Owner durante o próprio evento e lembrá-lo, diante dos stakeholders, de que respeito é um valor central do Scrum.
B. Esperar que os Developers tragam o assunto, já que cabe a eles se responsabilizarem uns pelos outros como profissionais dentro do time.
C. Comunicar o episódio à gestora do Product Owner, que tem autoridade formal para tratar questões de comportamento das pessoas que trabalham na área dela.
D. Conversar com o Product Owner em particular, descrever o comportamento observado e o efeito no Developer, e perguntar como ele quer agir daqui para frente.

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

Em um Scrum Team, cada Developer pega um item diferente na Sprint Planning e ninguém ajuda o colega: “esse não é o meu item”. No fim de cada Sprint, vários itens estão pela metade e a Sprint Goal fica em risco. O que o Scrum Master deve fazer?

A. Atribuir a cada Developer um par fixo para cada item da Sprint, garantindo que ninguém trabalhe isolado e que o conhecimento circule melhor entre os Developers.
B. Mostrar ao time quantos itens ficam começados e não terminados e fazer coaching sobre trabalhar junto nos itens mais importantes para a Sprint Goal.
C. Pedir ao Product Owner que reduza o número de itens da Sprint, para que cada Developer consiga terminar o próprio item com folga até o fim.
D. Propor que cada Developer assuma publicamente seus itens na Sprint Planning, aumentando a responsabilização individual pela entrega de cada um.

Respostas comentadas

R2.1. D) Reconhecer a percepção, reafirmar que a ordem é decisão dela e combinar de que formas ela quer ajuda, como técnicas ou conversas antes do refinamento.

Por quê: Entre as formas de servir o Product Owner, o Guia cita 'Helping find techniques for effective Product Goal definition and Product Backlog management'. A ordenação dos itens é accountability do Product Owner, e 'the entire organization must respect their decisions.' Quando a ajuda do Scrum Master é percebida como interferência, ele ajusta a forma de ajudar em acordo com a própria Product Owner.

✗ A) Incorreta. Sumir não resolve a relação e tira do refinamento uma ajuda que pode ser útil. O ajuste é na forma de contribuir, não na ausência.

✗ B) Incorreta. O Scrum Team inteiro responde pelo Incremento, mas a ordem é decisão do Product Owner. Insistir na mesma conduta ignora o impacto que ela relatou.

✗ C) Incorreta. Levar ao time uma questão da relação entre os dois, antes de conversar com ela, desloca o problema e expõe a Product Owner.

> **Dica de prova:** Ajuda percebida como interferência: ouvir, reafirmar de quem é a decisão e combinar com a pessoa como ela quer ser ajudada.

R2.2. A) Devolver a decisão aos Developers e oferecer um processo estruturado, como definir critérios, comparar as propostas e combinar como vão fechar a escolha.

Por quê: Sobre a Sprint Planning, o Guia diz: 'How this is done is at the sole discretion of the Developers. No one else tells them how to turn Product Backlog items into Increments of value.' Mesmo convidado a decidir, o Scrum Master não assume decisões de conteúdo do time. Ele facilita o processo de decisão, por exemplo com critérios explícitos, e ajuda o time a sair do impasse por conta própria.

✗ B) Incorreta. Dois padrões no mesmo código aumentam a inconsistência e adiam a decisão. Experimentar é útil quando o time decide o experimento, não quando evita decidir.

✗ C) Incorreta. Levar a decisão para fora do time retira dele a autoria do "como" e cria um gargalo externo. Um especialista pode ser consultado, mas a escolha continua com os Developers.

✗ D) Incorreta. O pedido do time não muda a natureza da decisão: como transformar itens em Incremento é escolha dos Developers. Decidir por eles cria dependência para a próxima divergência.

> **Dica de prova:** "Decide por nós" é um convite para o Scrum Master virar árbitro. A resposta madura é ajudar o time a decidir, não decidir por ele.

R2.3. D) Conversar com o Product Owner em particular, descrever o comportamento observado e o efeito no Developer, e perguntar como ele quer agir daqui para frente.

Por quê: O Guia diz que os membros do Scrum Team 'respect each other to be capable, independent people'. Uma crítica ríspida em público fere esse respeito e reduz a abertura. O Scrum Master dá feedback em particular, específico e sobre comportamento, e faz coaching para que o Product Owner perceba o impacto e escolha como agir.

✗ A) Incorreta. Corrigir em público troca uma exposição por outra e tende a gerar defesa. O tema pede conversa individual.

✗ B) Incorreta. O Product Owner não é Developer, e a responsabilidade mútua não transfere ao Developer afetado o ônus de agir. Esperar é passividade.

✗ C) Incorreta. Escalar antes de qualquer conversa direta transforma o episódio em questão disciplinar e enfraquece a confiança dentro do Scrum Team.

> **Dica de prova:** Comportamento ríspido em evento: feedback em particular, concreto e sobre o comportamento. Nem expor em público, nem escalar de cara.

R2.4. B) Mostrar ao time quantos itens ficam começados e não terminados e fazer coaching sobre trabalhar junto nos itens mais importantes para a Sprint Goal.

Por quê: O Guia diz que a Sprint Goal 'creates coherence and focus, encouraging the Scrum Team to work together rather than on separate initiatives.' Quando cada Developer trabalha isolado, itens ficam pela metade e o objetivo da Sprint corre risco. O Scrum Master torna o padrão visível e faz coaching sobre colaboração e sobre terminar o que já começou antes de puxar trabalho novo.

✗ A) Incorreta. Pareamento pode ajudar, mas atribuir pares fixos pelo time é o Scrum Master organizando o trabalho dos Developers, que decidem quem faz o quê.

✗ C) Incorreta. Menos itens não muda o padrão de cada um cuidar só do seu, e a seleção dos itens é decisão dos Developers com o Product Owner.

✗ D) Incorreta. Reforçar a responsabilização individual aprofunda o "não é meu item". A Sprint Goal é um compromisso dos Developers como grupo.

> **Dica de prova:** "Não é meu item" com itens pela metade: o foco volta para a Sprint Goal como compromisso do grupo, não para mais controle individual.

03

CAPÍTULO 3

Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade

Aqui eu preciso entender o Product Owner por dentro e como o Scrum Master o ajuda: Product Goal, ordem do Product Backlog, stakeholders, valor e previsão empírica. A prova coloca o PO sob pressão de diretores, comitês, áreas comerciais e de Developers que querem vetar a ordem, e pergunta a melhor conduta. Eu erro quando aceito comitês, mini-POs ou votação de stakeholders, quando trato velocidade ou burn-down como obrigatórios e quando confundo transparência com congelar ou esconder. A resposta certa preserva a autoridade do PO (uma pessoa, não um comitê), mantém o Product Backlog emergente e transparente e baseia previsões só no que já aconteceu.

Neste capítulo
18 tópicos-chave · 14 pegadinhas · 6 macetes · 13 gatilhos · 4 questões comentadas

Tópicos-chave

Product Owner accountable pelo valor

O PO é accountable por maximizar o valor do produto resultante do trabalho do Scrum Team. É uma pessoa, não um comitê. Pode delegar trabalho a outras pessoas, mas continua accountable; mini-POs que ordenam partes do backlog, PO chefe ou dois POs para o mesmo time dividem a accountability.

Respeito às decisões do PO

Para o PO ter sucesso, a organização inteira deve respeitar suas decisões. Quem quer mudar o Product Backlog pode tentar convencer o PO. Senioridade do pedido não ordena o backlog, e o Scrum Master fortalece o PO com perguntas, sem confrontar o gerente nem falar no lugar dele.

Product Backlog transparente, visível e compreendido

É accountability do PO garantir isso. A ordem é decisão dele, mas precisa ser explicada a quem é afetado (critérios como valor esperado e risco e o que poderia mudá-la). Decidir sem explicar enfraquece a confiança; terceirizar a explicação ao SM afasta o PO de quem ele representa.

Product Goal

É o objetivo de longo prazo do Scrum Team, um estado futuro do produto para planejar contra. Está no Product Backlog, e o restante do backlog emerge para definir o que vai cumpri-lo. O time cumpre ou abandona um Product Goal antes de assumir o próximo e trabalha com um por vez.

Desenvolver e comunicar o Product Goal

É accountability do PO desenvolver e comunicar explicitamente o Product Goal. Um objetivo que só existe num slide não orienta o trabalho; visão inspiradora mas genérica precisa virar Product Goal concreto, ao qual se ligam Sprint Goals e itens. Vários times no mesmo produto compartilham o mesmo Product Goal.

Abandonar o Product Goal

Quando a inspeção mostra que o objetivo perdeu sentido, a adaptação vem o quanto antes: abandonar, comunicar o motivo e definir o próximo. Esperar a revisão trimestral, manter por estar nas metas corporativas ou rodar dois objetivos juntos desperdiça Sprints. Mudança deve ser feita às claras, nunca com objetivo oficial e outro escondido.

Product Backlog emergente e fonte única

É uma lista emergente e ordenada do que é necessário para melhorar o produto, e a fonte única de trabalho do Scrum Team. Reordenar por aprendizado ou mudança de mercado é empirismo; congelar por três Sprints contraria sua natureza. Remover ou agrupar itens obsoletos é gestão; arquivo paralelo cria segunda fonte de trabalho.

Critérios de ordenação

Valor, risco, dependências e aprendizado orientam a ordem. Colocar no topo um item de pouco valor imediato, mas alto risco técnico e contratual, é decisão legítima: reduzir risco cedo protege o valor do restante. Preferência técnica de um Developer, conforto do time ou estabilidade de velocidade não são critérios de valor.

O que é um produto

Produto é um veículo para entregar valor, com fronteira clara, stakeholders conhecidos e usuários ou clientes bem definidos. Componente técnico (login, pagamentos, notificações) com PO próprio, que não entrega nada percebido pelo cliente, indica produto mal definido. Comece pelo valor ao cliente.

Previsão empírica

Burn-downs, burn-ups e fluxo cumulativo são úteis, mas não substituem o empirismo. Em ambientes complexos só o que já aconteceu pode orientar decisões futuras: histórico real do próprio time mais o tamanho e a volatilidade do trabalho restante, revisados a cada Sprint. Data prometida, horas individuais e velocidade de outro time não são base.

Previsão de time sem histórico

Um time sem Sprints concluídas pode dar previsão inicial com faixa ampla e baixa confiança explícita, refinada com os dados das primeiras Sprints. Recusar qualquer previsão deixa a área sem informação; detalhar e estimar o backlog inteiro antes ou usar média de outros times dá falsa precisão.

Métricas são práticas complementares

O Guia não prescreve métricas: velocidade e burn-down não são obrigatórios, e métricas de fluxo como lead time e throughput podem complementar o Scrum. Velocidade idêntica apesar de impedimentos e trocas de pessoas é sinal de alerta: inspeção sem transparência é enganosa e desperdiça.

Saída versus resultado

Cumprir todo o Sprint Backlog mede saída, não resultado. O propósito da Sprint Review é inspecionar o resultado da Sprint e decidir adaptações. O Scrum Master ajuda o PO e os stakeholders a definir como medir o resultado e a inspecioná-lo na Review.

Liberação é decisão do PO; DoD não

Segurar a liberação até uma campanha é decisão de valor do Product Owner. Mas cada Sprint precisa gerar Incremento que atenda à DoD, liberado ou não, inclusive testes de desempenho. A frase “a Sprint Review não é portão” não obriga liberar tudo na hora.

Como o Scrum Master serve o PO

Ajudando a encontrar técnicas para definir o Product Goal e gerir o Product Backlog, ajudando o Scrum Team a entender a necessidade de itens claros, ajudando a estabelecer planejamento empírico para ambiente complexo e facilitando a colaboração com stakeholders conforme solicitado ou necessário. Ordenar, escrever itens e decidir liberação seguem com o PO.

Dimensionamento e refinamento conjunto

Os Developers que farão o trabalho dimensionam os itens; o PO pode influenciá-los ajudando a entender e escolher trade-offs. Itens chegando à Sprint Planning já estimados e divididos em tarefas pelo PO são sinal de alerta. Refinamento é atividade conjunta e contínua.

Dívida técnica

Fica transparente como trabalho no Product Backlog, com o impacto explicado em termos que o PO entenda (tempo, defeitos), e o PO a ordena. Reservar capacidade escondida, simplificar testes ou fazer Sprint sem Incremento para “limpar a base” são armadilhas.

Stakeholders demais

PO afogado em pedidos conflitantes pode usar técnicas complementares, como mapear stakeholders por interesse e influência e definir como colaborar com cada grupo. Maximizar valor exige escolher, inclusive o que não será feito, e mostrar as trocas; dizer sim a tudo, ordem de chegada ou divisão proporcional não é maximizar valor.

Macetes para memorizar

Product Owner
Uma pessoa, não um comitê: delega trabalho, nunca a accountability.

Pedido de cima
Hierarquia não ordena backlog; o PO mostra a troca e decide.

Previsão
Só o que já aconteceu prevê o futuro, e a previsão é refeita a cada Sprint.

Product Goal
Um por vez, vive no Product Backlog: cumprir ou abandonar antes do próximo.

Liberação x qualidade
Segurar a liberação pode; segurar a DoD, nunca.

Métricas
Velocidade e burn-down são ferramentas, não regras do Scrum.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Visão genérica Inspira, mas não ajuda a ordenar o Product Backlog nem a inspecionar resultados.	**Product Goal** Estado futuro concreto, no Product Backlog, contra o qual se planeja e se ligam as Sprint Goals.
Product Goal Longo prazo; substituído só quando cumprido ou abandonado; compartilhado por vários times no mesmo produto.	**Sprint Goal** Muda a cada Sprint; é um passo rumo ao Product Goal, definido pelo Scrum Team na Sprint Planning.
Abandonar o Product Goal Evidências mostram que o objetivo de longo prazo perdeu sentido.	**Cancelar a Sprint** Só quando a Sprint Goal fica obsoleta; não é consequência automática de mudar o Product Goal.
PO delegar trabalho Legítimo: pessoas apoiam o PO, que continua accountable e decide a ordem.	**Dividir a accountability** Errado: mini-POs, comitê, segundo PO ou Developer sênior decidindo no lugar dele.
Developers aconselharem sobre riscos Trazem a visão técnica para que as trocas fiquem claras.	**Developers vetarem a ordem** Errado: a ordem do Product Backlog é do PO; conselho técnico não vira veto.
Previsão com dados do próprio time Base adequada, revisada a cada Sprint e comunicada como previsão, não garantia.	**Data prometida ou velocidade de outro time** Restrição ou contexto alheio; dá aparência de precisão que não existe.

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Recusar registrar no Product Backlog um pedido que não contribui para o Product Goal atual.
Como não cair: O backlog pode registrar o pedido mais abaixo; recusar elimina a transparência. O PO mostra a troca e decide a ordem.

⚠ **Alerta de prova:** Colocar o pedido da diretoria no topo porque reflete a estratégia da empresa.
Como não cair: Hierarquia não ordena o Product Backlog; o PO considera o Product Goal e as trocas.

⚠ **Alerta de prova:** Formalizar mini-POs, criar PO chefe ou comitê de POs para lidar com escala.
Como não cair: O PO é uma pessoa; delega trabalho, não a decisão sobre a ordem.

⚠ **Alerta de prova:** Levar a ordem do Product Backlog para votação de stakeholders ou dos Developers.
Como não cair: Ordenar não é decisão por maioria. Stakeholders e Developers contribuem com informação.

⚠ **Alerta de prova:** Orientar o PO a ordenar só entre opções que os Developers aceitam tecnicamente.
Como não cair: Developers expõem riscos; quem decide é o PO.

⚠ **Alerta de prova:** Manter a nova ordem sem explicações, "porque a organização deve respeitar as decisões do PO".
Como não cair: O PO também é accountable por um Product Backlog transparente e compreendido.

⚠ **Alerta de prova:** Manter só burn-down e velocidade por serem "as métricas oficiais", ou impor métricas avançadas a todos.
Como não cair: Nenhuma métrica é obrigatória; são práticas a serviço do empirismo, escolhidas conforme o contexto.

⚠ **Alerta de prova:** Somar uma margem fixa de 30% à data ou ajustar a linha do burn-up para caber em março.
Como não cair: Atualize a projeção com dados reais e leve opções de escopo e data à diretoria.

⚠ **Alerta de prova:** Recusar qualquer previsão até o time completar três Sprints.
Como não cair: Empirismo não proíbe prever; pede previsão transparente quanto à incerteza e revista com dados.

⚠ **Alerta de prova:** Liberar todo Incremento assim que fica Done porque "a Review nunca é portão".
Como não cair: A frase diz que a Review não bloqueia liberação, não que tudo deva ser liberado. Liberar é decisão do PO.

⚠ **Alerta de prova:** Concordar em congelar a ordem do Product Backlog por três Sprints para dar previsibilidade.
Como não cair: O backlog é emergente. Descubra que previsibilidade a área realmente precisa e dê transparência sobre a ordem.

⚠ **Alerta de prova:** Mover itens antigos para uma lista de arquivo paralela ou detalhar os 900 itens em sessões extras.
Como não cair: Revisar, remover ou agrupar o que não serve ao Product Goal e detalhar perto do topo. Fonte única.

⚠ **Alerta de prova:** Manter o Product Goal invalidado até o fim do trimestre por estar nas metas corporativas.
Como não cair: Abandonar, comunicar o motivo e definir o próximo; previsibilidade vem de inspeção e adaptação.

⚠ **Alerta de prova:** Reordenar pelo valor imediato porque o item arriscado no topo "deixou o mais valioso para depois".
Como não cair: Risco e aprendizado também orientam a ordem; incentive a conversa dos Developers com o PO sobre o raciocínio e o fatiamento.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Alguém de fora (diretor, gerente, PMO, comitê, stakeholders) quer decidir a ordem do Product Backlog.
Como resolver: Procure a alternativa que mantém a decisão com o PO, com as trocas transparentes e o SM fortalecendo o PO, sem confronto e sem falar por ele.

📝 **Como cai:** PO sobrecarregado, ausente ou sem autoridade.
Como resolver: Delegação de trabalho sim, divisão de accountability não. Se a falta de autoridade vem da estrutura, o SM torna o custo visível à liderança.

📝 **Como cai:** Pedido de data, previsão de release ou uso de métricas.
Como resolver: Escolha o que usa dados reais do próprio time, mostra a incerteza e é revisto a cada Sprint. Elimine margens fixas, dados emprestados, planos congelados e opinião sem dados.

📝 **Como cai:** Evidências contradizem o Product Goal ou a direção do produto.
Como resolver: Inspecione os dados com quem decide e adapte às claras: abandonar e definir o próximo objetivo, comunicando o motivo.

📝 **Como cai:** “Escolha DUAS” sobre razões legítimas para reordenar, base de previsão ou formas de o SM servir o PO.
Como resolver: Aprendizado e mercado justificam reordenar; histórico do time e tamanho/volatilidade do backlog sustentam a previsão; técnicas e planejamento empírico são formas de servir o PO.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em
Diretor pede algo fora do Product Goal dizendo que é “prioridade da casa”	**PO explica que não contribui para o Product Goal, mostra o que seria adiado e decide a ordem.**
Oito times com mini-POs tomando decisões conflitantes	**PO delega trabalho, mantém um Product Backlog e decide a ordem.**
Cada componente técnico tem seu próprio PO	**Redefinir o produto pelo valor ao cliente, com um PO e um Product Backlog.**
Um time atende dois produtos e duas Sprint Goals sem relação	**Tornar visível o custo da falta de foco e levar à liderança a decisão de produto e de Product Goal.**
PO nomeado precisa de aval semanal do diretor para tudo	**Impedimento organizacional: tornar visível o custo das esperas e alinhar autoridade e accountability.**
Velocidade idêntica há cinco Sprints apesar de tudo mudar	**Perda de transparência; investigar estimativas e qualidade antes de prometer escopo.**
Sprint Backlog sempre cumprido, mas stakeholders sem impacto no negócio	**Saída não é resultado; definir como medir o resultado e inspecioná-lo na Sprint Review.**
Product Goal só num slide da diretoria	**Trazer o Product Goal para o Product Backlog e relacionar os itens a ele.**
Projeção de burn-up virou data fechada com clientes	**Atualizar com dados reais e discutir opções de escopo e data.**
Stakeholders somem da Sprint Review; PO quer trocar por e-mail	**Perguntar por que deixaram de ir e tornar a Review uma sessão em que influenciem o próximo passo.**
PO leva itens já estimados e divididos em tarefas para a Planning	**Dimensionar e planejar cabe aos Developers; refinamento conjunto.**
Lançamento “big bang” após seis meses, integração no quinto mês	**Incremento integrado e utilizável a cada Sprint e liberação cedo a um grupo pequeno de clientes.**
Sprint Goal proposta sem ligação com o Product Goal; Developers em silêncio	**Perguntar como a proposta avança o Product Goal e realinhar ou explicitar se o Product Goal mudou.**

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

- O Product Owner é uma pessoa; a organização deve respeitar suas decisões.
- O Product Goal está no Product Backlog e o time trabalha com um por vez.
- Nenhuma métrica é obrigatória no Scrum; previsões usam só o que já aconteceu.
- Decidir liberar é do PO; cumprir a DoD a cada Sprint é obrigatório.
- Ordenar exige explicar: o Product Backlog deve ser transparente e compreendido.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei distinguir delegar trabalho de dividir a accountability do Product Owner.
- ☐ Sei onde fica o Product Goal e o que acontece quando ele é cumprido ou abandonado.
- ☐ Sei quais dados servem de base para previsão de release e quais não servem.
- ☐ Sei por que velocidade estável demais é sinal de alerta.
- ☐ Sei como o Scrum Master serve o Product Owner sem tomar decisões por ele.
- ☐ Sei critérios legítimos de ordenação além do valor imediato.
- ☐ Sei identificar quando um “produto” é na verdade um componente técnico.
- ☐ Sei responder a pedidos de congelar o backlog ou de recusar pedidos fora do Product Goal.

Questões de revisão do capítulo

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

O Product Owner apresenta uma visão muito inspiradora, porém genérica: 'ser a melhor plataforma para conectar profissionais e clientes'. Os Developers perguntam como isso vai ajudar a ordenar o Product Backlog e a inspecionar os resultados de cada Sprint. Qual é a melhor orientação do Scrum Master?

A. Detalhar a visão em um plano de projeto com cronograma e marcos fixos, para que todos saibam o que vem em cada Sprint.
B. Manter a visão em alto nível e evitar metas específicas, para não limitar a criatividade dos Developers em cada Sprint.
C. Ajudar o Product Owner a expressar um Product Goal mensurável e ligar a ele as Sprint Goals e o Product Backlog.
D. Traduzir a visão em requisitos técnicos e decisões de arquitetura, que facilitam a conversa com os Developers.

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

O Product Owner do time foi nomeado pela diretoria, mas cada decisão sobre o Product Backlog precisa do aval do diretor de produtos, que só responde uma vez por semana. Itens ficam parados, e o Product Owner diz ao Scrum Master que "não tem o que fazer". Qual é a melhor ação do Scrum Master?

A. Tornar visível à diretoria o custo das esperas e trabalhar para que quem é accountable pelo produto tenha autoridade real para decidir.
B. Convidar o diretor de produtos para as Sprint Plannings, para que as decisões pendentes sejam tomadas no próprio evento a cada Sprint.
C. Pedir que os Developers passem a levar as dúvidas direto ao diretor, eliminando a espera causada pelo intermediário nas decisões do produto.
D. Orientar o Product Owner a decidir sozinho nas questões menores, sem consultar o diretor, para que o time ganhe velocidade nas Sprints.

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

O Product Owner leva para a Sprint Planning itens do Product Backlog já completamente detalhados, com estimativas e divisão em tarefas feitas por ele, para 'ganhar tempo'. Os Developers raramente questionam e muitas estimativas se mostram irreais. Qual é a melhor ação do Scrum Master?

A. Manter o detalhamento com o Product Owner, mas pedir que ele limite o refinamento aos itens das duas próximas Sprints.
B. Orientar o Product Owner a planejar várias Sprints à frente com as estimativas prontas, acelerando as próximas Sprint Plannings.
C. Ajudar o Product Owner a envolver os Developers no refinamento, deixando claro que dimensionar e planejar cabe a eles.
D. Sugerir que um analista de negócios ajude o Product Owner no detalhamento, para os Developers ficarem focados em desenvolver.

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

O Product Goal atual é reduzir pela metade o tempo de cadastro de novos clientes. Um diretor pede ao Product Owner um painel de indicadores para a reunião de conselho, sem relação com esse objetivo, e diz que é "prioridade da casa". Como o Product Owner deve agir?

A. Recusar o registro do pedido no Product Backlog, já que ele deve conter somente itens que contribuam para o Product Goal em andamento.
B. Explicar ao diretor que o painel não contribui para o Product Goal atual, mostrar o que seria adiado para fazê-lo agora e decidir a ordem.
C. Colocar o painel no topo do Product Backlog, pois pedidos da diretoria refletem a estratégia da empresa e devem vir antes do objetivo do time.
D. Incluir o painel na Sprint em andamento como trabalho extra, preservando a Sprint Goal com um esforço adicional dos Developers nesta Sprint.

Respostas comentadas

R3.1. C) Ajudar o Product Owner a expressar um Product Goal mensurável e ligar a ele as Sprint Goals e o Product Backlog.

Por quê: Na seção Product Goal, o Guia diz: 'The Product Goal describes a future state of the product which can serve as a target for the Scrum Team to plan against.' Uma visão inspira, mas o Guia 2020 pede um objetivo concreto no Product Backlog. A partir dele, o restante do Product Backlog emerge para definir o que vai cumpri-lo, e as Sprint Goals se tornam passos rumo a esse alvo.

✗ A) Incorreta. Um cronograma fixo troca o empirismo por previsão detalhada em ambiente complexo. O plano deve emergir do Product Backlog.

✗ B) Incorreta. Uma direção que não orienta decisões não ajuda a ordenar nem a inspecionar. Clareza de objetivo não limita a criatividade sobre o como.

✗ D) Incorreta. Requisitos técnicos descrevem soluções, não o resultado buscado. A ordenação do Product Backlog depende de valor e objetivo.

> **Dica de prova:** Visão genérica não ajuda a decidir: no Guia 2020 o compromisso que orienta o Product Backlog é o Product Goal.

R3.2. A) Tornar visível à diretoria o custo das esperas e trabalhar para que quem é accountable pelo produto tenha autoridade real para decidir.

Por quê: O Guia diz: 'For Product Owners to succeed, the entire organization must respect their decisions.' Um Product Owner sem autoridade vira intermediário e atrasa o fluxo de valor. Entre as formas de servir a organização, o Scrum Master está 'Removing barriers between stakeholders and Scrum Teams', o que inclui ajudar a liderança a alinhar autoridade e accountability.

✗ B) Incorreta. Trazer o diretor para a Planning reduz a espera em um evento, mas mantém o Product Owner sem autoridade e as decisões fora do Scrum Team no resto da Sprint.

✗ C) Incorreta. Ir direto ao diretor faz dele um Product Owner de fato, sem accountability formal, e deixa o Product Owner nomeado como figura decorativa.

✗ D) Incorreta. Contornar o diretor sem acordo expõe o Product Owner e não resolve a falta de autoridade. O impedimento é organizacional e precisa ser tratado com a diretoria.

> **Dica de prova:** Product Owner sem poder de decisão é impedimento organizacional. O Scrum Master torna o custo visível e trabalha com a liderança, sem contornar a estrutura.

R3.3. C) Ajudar o Product Owner a envolver os Developers no refinamento, deixando claro que dimensionar e planejar cabe a eles.

Por quê: Na seção Product Backlog, o Guia diz: 'The Developers who will be doing the work are responsible for the sizing. The Product Owner may influence the Developers by helping them understand and select trade-offs.' E, na Sprint Planning, como transformar itens em Incremento é decisão exclusiva dos Developers. O Scrum Master ajuda o Product Owner a transformar o refinamento numa atividade conjunta, o que melhora a compreensão e a confiança na previsão.

✗ A) Incorreta. Reduzir o horizonte do refinamento é razoável, mas não resolve quem dimensiona e planeja. O Product Owner continuaria decidindo o que é dos Developers.

✗ B) Incorreta. Antecipar estimativas para várias Sprints aumenta o desperdício e piora a transparência. Além disso, as estimativas continuariam vindo de quem não faz o trabalho.

✗ D) Incorreta. Um analista pode apoiar o Product Owner, mas o problema continua: quem fará o trabalho não participa do dimensionamento nem do plano. As estimativas seguem sem a visão dos Developers.

> **Dica de prova:** Quem faz o trabalho dimensiona o trabalho: estimativa e plano de tarefas vindos do Product Owner são sinal de alerta.

R3.4. B) Explicar ao diretor que o painel não contribui para o Product Goal atual, mostrar o que seria adiado para fazê-lo agora e decidir a ordem.

Por quê: O Guia diz que o Scrum Team é 'focused on one objective at a time, the Product Goal.' Pedidos que não contribuem para o Product Goal competem com ele. O Product Owner pode dizer não ou adiar, explicando a troca, e o Guia lembra que 'the entire organization must respect their decisions.'

✗ A) Incorreta. O Product Backlog é a lista do que é necessário para melhorar o produto e pode registrar o pedido mais abaixo. Recusar o registro elimina a transparência sobre a demanda.

✗ C) Incorreta. Senioridade do pedido não substitui a análise de valor. O Product Owner considera o Product Goal e as trocas antes de ordenar.

✗ D) Incorreta. Trabalho extra na Sprint esconde a capacidade real e tira o foco da Sprint Goal. Pedidos novos passam pelo Product Backlog.

> **Dica de prova:** Pedido de cima fora do Product Goal: o Product Owner mostra a troca e decide. Hierarquia não ordena o Product Backlog.

04

CAPÍTULO 4

Domínio 4: Evolução da Organização Ágil

Neste domínio eu preciso pensar como agente de mudança: o Scrum Master serve a organização, lidera, treina e faz coaching na adoção e remove barreiras sistêmicas. A prova traz RH, finanças, governança, compras, contratos, PMO, escritório ágil e diretoria cobrando resultados, e pergunta como o SM deve agir. Eu erro quando escolho alternativas que contornam a política, que pedem exceção pontual ao presidente, que usam "o Guia proíbe" como escudo ou que medem a transformação por adoção em vez de resultado. A resposta certa aplica o próprio empirismo à mudança: tornar o custo visível com evidências, trabalhar com quem pode mudar a regra e propor experimentos em ciclos curtos.

Neste capítulo

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

Tópicos-chave

Scrum Master serve a organização

Liderando, treinando e fazendo coaching da organização na adoção; planejando e aconselhando implementações de Scrum; ajudando pessoas e stakeholders a entender e praticar uma abordagem empírica para trabalho complexo; removendo barreiras entre stakeholders e Scrum Teams. Afastar-se das questões organizacionais deixa a adoção sem quem entenda o framework.

Scrum torna visível a eficácia da gestão

O Scrum torna visível a eficácia relativa da gestão, do ambiente e das técnicas atuais, para que melhorias sejam feitas. Por isso, no início da adoção muitos problemas aparecem e a entrega pode parecer pior. O SM alinha expectativas com os patrocinadores e mostra o progresso com evidências a cada Sprint.

Empoderamento e adaptação

A adaptação fica mais difícil quando as pessoas envolvidas não estão empoderadas ou não se autogerenciam. Os Scrum Teams são estruturados e empoderados pela organização para gerir o próprio trabalho. Aprovações gerenciais do dia a dia são impedimento: o SM mostra o efeito e propõe experimentos de delegação gradual.

Papel do gestor em ambiente Scrum

Desenvolver pessoas, comunicar objetivos claros e os limites dentro dos quais os times decidem e remover impedimentos sistêmicos (políticas, processos), sem decidir quem faz o quê. Atribuir tarefas, aprovar o plano diário ou ranquear pessoas vão no sentido contrário. Resistência de gerentes costuma vir do medo de perder relevância: ouvir e envolver.

Ambiente regulado

A DoD é a descrição formal do estado do Incremento quando atende às medidas de qualidade requeridas para o produto; em ambiente regulado, as evidências exigidas pela auditoria fazem parte dela. Assim cada Incremento já nasce conforme. Mutirão antes da auditoria, Sprint de documentação ou equipe separada de documentação são trabalho não feito escondido.

Governança por evidência

Decisões importantes se baseiam no estado percebido dos três artefatos formais, e a soma dos Incrementos é apresentada na Sprint Review. Documento de design aprovado antes do trabalho mostra intenção, não resultado. A governança acompanha Incrementos Done e participa da Sprint Review.

Financiamento empírico

Orçamento anual por projeto com escopo fechado choca com o empirismo. A proposta é financiar produtos e Scrum Teams estáveis, decidindo a continuidade do investimento em ciclos curtos com base nos resultados de cada Incremento. Reserva de contingência ou estimar tudo em story points no início só amortecem o sintoma.

Contratos com fornecedores

Em trabalho complexo, contratos incrementais com entregas e pontos de inspeção alinhados às Sprints permitem ajustar o escopo com o aprendizado. Se o fornecedor trabalha no mesmo produto, vale um único Product Backlog, um único PO e uma DoD comum; o contrato se adapta à estrutura do produto, e não o contrário.

Medir a transformação por resultado

Número de times que “fazem Scrum”, percentual de certificados, auditorias de aderência, checklist de maturidade com selos e aumento de velocidade medem adoção ou aparência. O que importa são resultados para o cliente: valor entregue, tempo até o mercado, capacidade de inovar, inspecionados com a liderança.

Velocidade é dado local

Como os Developers de cada time dimensionam os itens do seu jeito, a velocidade é útil só para o próprio time. Padronizar, normalizar, comparar entre times, transformar em meta ou usar na avaliação de Scrum Masters incentiva estimativas infladas e queda de qualidade. Para vários times no mesmo produto, olhe o que o produto entrega.

Scrum Master e avaliação de desempenho

O Guia não trata de avaliação de desempenho nem a proíbe. Mas o SM preencher notas individuais, mesmo em sigilo ou só com pontos positivos, inibe a abertura. Ele ajuda o RH com observações sobre o time como um todo e incentiva feedback entre pares.

Gerente de linha como Scrum Master

O Guia não proíbe a combinação, mas o poder hierárquico sobre promoções e avaliações cria conflito com a abertura e a autogestão. A resposta profissional é tornar o risco transparente para a diretoria e discutir alternativas, sem recusar com regra inexistente e sem aceitar sem análise.

Cargos de carreira versus hierarquia no time

Cargos como “Developer Sênior” podem existir na carreira, mas dentro do Scrum Team não há sub-times nem hierarquias: todos são Developers e ninguém aprova o trabalho dos outros. Experiência se compartilha com mentoria entre pares.

Adoção empírica do Scrum

Transformação é trabalho complexo: lista ordenada de mudanças e impedimentos levantados pelos times, ciclos curtos e inspeção com a liderança. Plano de projeto com marcos e data de término, modelo completo desenhado por seis meses ou consultor com modelo pronto são cascata. Começar por um produto complexo e valioso, com PO com autoridade e apoio da liderança, e aprender antes de expandir.

Escala

O Scrum funciona como contêiner para outras técnicas, e o Guia não proíbe práticas de escala. Mas escalar adiciona complexidade: com um único time que ainda não entrega Incremento Done, escalar multiplica os problemas. Primeiro o básico funcionando, depois escalar se houver necessidade real.

Time maduro não dispensa o Scrum Master

Time que anda sozinho muda o foco do SM para o Product Owner e para os impedimentos da organização, mas a accountability continua necessária. Implementar só partes do Scrum é possível, mas o resultado não é Scrum. O PO acumular a função de SM sobrecarrega e cria conflito de foco.

Escritório Ágil útil

Remove impedimentos sistêmicos que nenhum time resolve sozinho e promove aprendizado entre times, como comunidades de prática, sem ditar como cada um trabalha. Aprovar backlogs, centralizar práticas e ferramentas ou medir produtividade por time o transformam em nova camada de controle.

Quando levar à liderança

Faz sentido escalar quando um impedimento fora do alcance do Scrum Team persiste há várias Sprints apesar das tentativas do time, ou quando uma política organizacional obriga a trabalhar de forma contrária ao Scrum. Desempenho individual, discordância com a ordem do PO ou Sprint Goal não atingida se tratam dentro do time.

Macetes para memorizar

💡 Política que atrapalha

Dados de custo + dono da regra + experimento. Nem atalho, nem exceção, nem confronto.

💡 Transformação

Mudança também é empírica: backlog de mudanças, ciclos curtos, inspeção com a liderança.

💡 Métricas da transformação

Resultado para o cliente, não times, certificados, selos ou velocidade.

💡 "O Guia proíbe"

Desconfie: quase sempre é regra inexistente usada como escudo.

💡 Escala

Primeiro um time entregando Done; depois, se precisar, escalar.

💡 Gestor ágil

Define o "para onde" e os limites e remove impedimentos; não distribui tarefas.

💡 Regulação e governança

Conformidade entra na DoD; governança olha o Incremento, não o documento.

Tabela de memorização: não confunda

Quando é...	...e quando é
Medir adoção Armadilha: número de times, certificados, checklist de práticas, velocidade crescente; premia aparência.	**Medir resultado** Valor entregue, tempo até o mercado, capacidade de inovar, inspecionados com a diretoria.
Orçamento por projeto com escopo fechado Valor descoberto espera novo ciclo de aprovação ou o ano seguinte.	**Financiar produtos e times estáveis** Investimento revisto em ciclos curtos com base nos resultados de cada Incremento.

Contrato de escopo fechado Transfere a incerteza para disputas; mais detalhe e multas só aumentam a rigidez.	**Contrato incremental** Entregas e inspeção alinhadas às Sprints, escopo ajustável pelo aprendizado.
Escritório Ágil habilitador Remove impedimentos sistêmicos e espalha aprendizado.	**Escritório Ágil de controle** Aprova Product Backlogs, impõe processo único, metas de produtividade e relatórios.
Levar o tema à liderança Impedimento fora do alcance do time que persiste, ou política que impede o Scrum.	**Tratar dentro do Scrum Team** Desempenho de um Developer, discordância sobre a ordem do PO, Sprint Goal não atingida.
Padronizar o processo de todos os times Armadilha: processo médio ou roteiro prescritivo ignora contexto e a causa das diferenças.	**Atacar impedimentos comuns e compartilhar o que funciona** Comparar resultados com a diretoria, comunidades de prática e remoção de impedimentos comuns.
Gestor que distribui tarefas e aprova Tira dos Developers a decisão de quem faz o quê e transforma a Daily em relato.	**Gestor que cria condições** Objetivos e limites claros, desenvolvimento de pessoas, remoção de impedimentos organizacionais.

Alertas de prova (pegadinhas)

⚠ **Alerta de prova:** Recusar avaliações individuais, gerente como SM, frameworks de escala ou cargos de carreira porque "o Scrum Guide proíbe".
Como não cair: O Guia não traz essas proibições. A conversa deve ser sobre os efeitos (abertura, autogestão, complexidade), não sobre regra inexistente.

⚠ **Alerta de prova:** Contornar a política: ferramenta gratuita não homologada, Developers procurando stakeholders por fora, time ignorando metas individuais.
Como não cair: Contornar expõe o time e quebra a confiança. Leve evidências a quem pode mudar a regra e proponha experimento.

⚠ **Alerta de prova:** Escalar direto ao presidente pedindo exceção imediata para um pedido.
Como não cair: Exceção pontual mantém a política. Levante o custo do atraso e trabalhe com quem define a política.

⚠ **Alerta de prova:** Scrum Master virar o canal entre stakeholders e Developers para cumprir a política de intermediação.
Como não cair: Troca um intermediário por outro. Trabalhe com os donos da política para experimentar colaboração direta.

⚠ **Alerta de prova:** Apresentar aos patrocinadores um plano de transformação com marcos fixos ou metas de velocidade crescentes.
Como não cair: Mudança organizacional é trabalho complexo: ciclos curtos, evidências e inspeção com a liderança.

⚠ **Alerta de prova:** Escolher itens simples e visíveis para mostrar resultado rápido aos patrocinadores.
Como não cair: Distorce a ordenação por valor e esconde os problemas que a transparência revelou.

⚠ **Alerta de prova:** Normalizar a velocidade entre times ou aceitar uma velocidade padrão só para fins financeiros.
Como não cair: Velocidade é dado interno de cada time; número padrão gera previsão falsa e dois números para a mesma coisa.

⚠ **Alerta de prova:** Concordar em eliminar o Scrum Master porque o objetivo dele é "se tornar desnecessário".
Como não cair: Time maduro muda o foco do SM para PO e organização; sem Scrum Master o resultado não é Scrum.

⚠ **Alerta de prova:** Criar um "coordenador ágil" entre áreas e times, ou deixar o PMO ordenar o trabalho de todos.
Como não cair: O problema é estrutural: times multifuncionais e estáveis, e a ordem do backlog é do PO.

⚠ **Alerta de prova:** Montar uma Sprint de documentação antes da auditoria ou uma equipe separada para as evidências.
Como não cair: As evidências exigidas entram na DoD e nascem com cada Incremento.

⚠ **Alerta de prova:** Começar a adoção pelos sistemas legados de baixo risco ou por todas as áreas de TI ao mesmo tempo.
Como não cair: Comece por produto complexo e valioso, com PO com autoridade e apoio da liderança, e aprenda antes de expandir.

⚠ **Alerta de prova:** Contratar já um framework de escala para chegar a dez times quando o único time não entrega Incremento Done.
Como não cair: Escalar antes do básico multiplica os problemas; faça o Scrum funcionar no time atual primeiro.

⚠ **Alerta de prova:** Montar ele mesmo a composição dos novos times ou sortear as pessoas.
Como não cair: Envolva as pessoas na formação, com restrições claras como multifuncionalidade e tamanho, e inspecione o resultado.

⚠ **Alerta de prova:** Aceitar ser "chefe do time" por um tempo para ganhar a confiança da gestão.
Como não cair: Ensina o modelo errado e prejudica a autogestão. Explique a accountability pela eficácia e o líder que serve.

Como cai na prova

📝 **Como cai:** Uma área da organização (RH, finanças, compras, governança, jurídico) impõe algo que conflita com o Scrum e pede a opinião do SM.
Como resolver: Elimine contornar, aceitar calado e recusar citando regra inexistente. Escolha tornar o efeito visível com evidências e propor alternativa ou experimento que também atenda à necessidade legítima da área.

📝 **Como cai:** Diretoria pede plano de implantação, modelo padrão ou framework de escala.
Como resolver: Prefira a abordagem incremental: ciclos curtos, objetivos de melhoria inspecionáveis, começar pequeno e aprender antes de expandir.

📝 **Como cai:** Pedido de indicadores para medir sucesso da transformação ou do Scrum Master.
Como resolver: Escolha medidas de resultado e eficácia; descarte velocidade, contagem de times, certificações, impedimentos removidos pessoalmente e checklists.

📝 **Como cai:** Proposta de mudar papéis: eliminar o SM, gerente de linha como SM, PO acumulando SM, SM como chefe.
Como resolver: Mantenha as três accountabilities, torne transparente o risco de conflito de poder ou de foco e discuta alternativas com quem decide.

📝 **Como cai:** "Escolha DUAS" sobre sinais de agilidade real, Scrum só no nome ou quando escalar à liderança.
Como resolver: Agilidade real = decisão perto do trabalho e investimento guiado por evidências. Scrum só no nome = accountabilities esvaziadas (PO sem autoridade, SM cobrando prazos). Escalar = impedimento persistente fora do alcance ou política contrária ao Scrum.

Gatilhos do enunciado

Se o enunciado trouxer...	Pense em

Auditoria anual, mutirão de evidências, ambiente regulado	**Incluir as evidências exigidas na Definition of Done.**
Governança exige documento de design aprovado antes do desenvolvimento	**Incrementos Done e participação na Sprint Review como evidência.**
Orçamento anual por projeto com escopo fechado	**Financiar produtos e times estáveis com decisões em ciclos curtos.**
Fornecedor com backlog, gerente priorizando e critérios de pronto próprios	**Ajustar o contrato: um Product Backlog, um PO e DoD comum.**
Diretoria comemora quantidade de times fazendo Scrum; clientes reclamam	**Indicadores de resultado para o cliente.**
Checklist de maturidade com selos bronze, prata e ouro	**Teatro; acompanhar resultados de negócio e deixar a inspeção de práticas nas Retrospectives.**
RH quer que o Scrum Master dê notas individuais	**Explicar o risco para confiança e abertura; visão do time e feedback entre pares.**
Ranking individual que incentiva competição dentro do time	**Evidências do efeito na colaboração e experimentos de avaliação com liderança e RH.**
Gerente funcional pergunta como contribuir agora que não distribui trabalho	**Desenvolver pessoas, dar objetivos e limites claros, remover impedimentos organizacionais.**
Gerentes intermediários atrasam aprovações por medo de perder relevância	**Ouvir, envolver na adoção e ajudar a encontrar novas formas de contribuir.**
Compras leva seis semanas; SM já tentou acelerar e não conseguiu	**Custo do atraso levado a quem pode mudar a política.**
Time em quatro fusos com uma hora de sobreposição, “faça funcionar”	**Tornar visíveis os custos de colaboração e discutir trade-offs, como times por região no mesmo produto.**
PMO aloca pessoas em vários times ao mesmo tempo	**Scrum Teams multifuncionais e estáveis; mostrar o custo da alocação fragmentada.**
Diretor quer treinar só os Developers	**Formações adaptadas a cada público, incluindo gestores e negócio.**

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

- O Scrum Master também serve a organização: treina, faz coaching, aconselha implementações e remove barreiras.
- Contra política que atrapalha: evidências e experimento com quem define a regra, nunca atalho.
- Transformação se mede por resultado para o cliente, não por adoção.
- Velocidade não se padroniza, não se compara e não vira meta.
- O Guia não proíbe avaliações, cargos, frameworks de escala ou gerente como SM; o problema está nos efeitos.

Essenciais para a prova (checklist)

- ☐ Sei listar as formas como o Scrum Master serve a organização.
- ☐ Sei explicar por que a entrega pode parecer piorar no início da adoção.
- ☐ Sei como tratar ambiente regulado e governança sem fases separadas.
- ☐ Sei propor financiamento e contratos alinhados ao empirismo.
- ☐ Sei quais indicadores medem resultado da transformação e quais medem só aparência.
- ☐ Sei o que o gestor faz para apoiar times autogerenciáveis.
- ☐ Sei quando faz sentido levar um tema à liderança e quando ele fica no time.
- ☐ Sei por que escalar antes de ter Incremento Done multiplica problemas.
- ☐ Sei responder a RH e diretoria sobre avaliação, cargos e papel do Scrum Master sem citar regras que o Guia não tem.

Questões de revisão do capítulo

R4.1 · Domínio 4: Evolução da Organização Ágil

A área financeira aprova orçamento anual por projeto, com escopo fechado e prazo definidos no início do ano. Os Scrum Teams descobrem, Sprint após Sprint, que parte do escopo aprovado não tem mais valor, mas mudar exige um novo ciclo de aprovação. O diretor financeiro pede sugestões ao Scrum Master. O que ele deve aconselhar?

A. Detalhar e estimar todo o escopo do ano em story points no início, para que o orçamento anual fique mais preciso e exija menos revisões.
B. Manter o orçamento por projeto, mas acrescentar uma reserva de contingência de 20% para absorver as mudanças de escopo durante o ano.
C. Manter o escopo aprovado e registrar as mudanças descobertas pelos times num backlog separado, a ser avaliado só no orçamento do ano fiscal seguinte.
D. Financiar produtos e Scrum Teams estáveis, decidindo a continuidade do investimento em ciclos curtos com base nos resultados de cada Incremento.

R4.2 · Domínio 4: Evolução da Organização Ágil

O RH pede ao Scrum Master que preencha a avaliação anual de cada Developer, com notas individuais, por ele ser "quem mais acompanha o time". Os gerentes de linha concordam e dizem que não têm visibilidade do dia a dia. Como o Scrum Master deve responder?

A. Preencher as avaliações em sigilo, sem que os Developers saibam quem as fez, para que a relação com o Scrum Team não seja afetada.
B. Explicar ao RH o risco para a confiança e a transparência, oferecer observações sobre o time como um todo e incentivar o feedback entre pares.
C. Recusar e informar ao RH que o Scrum Guide proíbe avaliações individuais de desempenho em organizações que adotam o Scrum nos seus times de produto.
D. Preencher as avaliações destacando apenas os pontos positivos de cada Developer, para não prejudicar a confiança construída com o time.

R4.3 · Domínio 4: Evolução da Organização Ágil

Três Scrum Teams trabalham no mesmo produto. A diretoria quer padronizar a velocidade de todos para facilitar previsões financeiras e comparar o desempenho dos times, e os Product Owners tendem a aceitar. Qual é a melhor abordagem do Scrum Master?

A. Calcular uma velocidade média histórica e pedir que cada time ajuste seu planejamento para atingi-la.
B. Explicar que estimativas e velocidade são próprias de cada time e propor indicadores de entrega e de valor do produto inteiro.
C. Publicar a velocidade de cada time num painel corporativo e deixar que a diretoria use a comparação para estimular a competição.
D. Aceitar uma velocidade padrão para fins financeiros, desde que cada time continue planejando a Sprint pela própria capacidade real.

R4.4 · Domínio 4: Evolução da Organização Ágil

Uma equipe de transformação foi criada para conduzir a mudança organizacional. Ela pretende trabalhar isolada por seis meses, desenhar o "novo modelo de trabalho" completo e depois entregá-lo pronto aos times. O Scrum Master faz parte da equipe. O que deve propor?

A. Desenhar o modelo completo, mas implantá-lo área por área ao longo do ano, para reduzir o impacto da mudança sobre a operação de cada time.
B. Manter uma lista ordenada de mudanças e impedimentos levantados pelos times, trabalhar em ciclos curtos e inspecionar resultados com a liderança.
C. Desenhar o modelo completo nos seis meses, mas validá-lo com uma pesquisa de opinião entre os times antes de implantá-lo de uma vez em toda a organização.
D. Trazer um consultor externo com um modelo já testado em outras empresas, para economizar os seis meses de desenho e implantar logo.

Respostas comentadas

R4.1. D) Financiar produtos e Scrum Teams estáveis, decidindo a continuidade do investimento em ciclos curtos com base nos resultados de cada Incremento.

Por quê: O Guia diz: 'In complex environments, what will happen is unknown. Only what has already happened may be used for forward-looking decision making.' E afirma que o Scrum Master serve a organização 'Helping employees and stakeholders understand and enact an empirical approach for complex work;' Financiar produtos e times com decisões incrementais leva o empirismo ao orçamento.

✗ A) Incorreta. Estimar tudo no início é tentar prever o imprevisível em trabalho complexo. O orçamento ficaria apenas aparentemente mais preciso.

✗ B) Incorreta. A reserva amortece o sintoma, mas mantém decisões baseadas num plano anual fechado. O valor descoberto pelos times continua esperando aprovação.

✗ C) Incorreta. Um backlog separado contraria a fonte única de trabalho e adia o valor descoberto por um ano. O financiamento continua ignorando a evidência.

> **Dica de prova:** Orçamento anual com escopo fechado choca com o empirismo. Aconselhe financiar produtos e times estáveis, com decisões frequentes baseadas em evidências.

R4.2. B) Explicar ao RH o risco para a confiança e a transparência, oferecer observações sobre o time como um todo e incentivar o feedback entre pares.

Por quê: O Guia diz que o Scrum Master é accountable pela eficácia do Scrum Team e que os Developers são accountable por 'Holding each other accountable as professionals.' Os valores do Scrum incluem abertura: 'The Scrum Team and its stakeholders are open about the work and the challenges.' Um Scrum Master avaliador inibe essa abertura. Ele pode ajudar o RH com observações sobre o time e com práticas de feedback entre pares.

✗ A) Incorreta. Avaliar em segredo é uma forma de quebrar a confiança e a abertura. Quando o sigilo cai, o dano à relação com o time é ainda maior.

✗ C) Incorreta. O Guia não trata de avaliação de desempenho e não a proíbe. Usar uma regra inexistente fecha a conversa com o RH e não ajuda a organização a evoluir.

✗ D) Incorreta. Uma avaliação maquiada continua colocando o Scrum Master como avaliador e distorce a informação para o RH. O problema de fundo permanece.

> **Dica de prova:** Scrum Master não é avaliador hierárquico: isso mata a abertura. Ajude o RH com visão do time e feedback entre pares.

R4.3. B) Explicar que estimativas e velocidade são próprias de cada time e propor indicadores de entrega e de valor do produto inteiro.

Por quê: Na seção Product Backlog, o Guia diz: 'The Developers who will be doing the work are responsible for the sizing.' Como cada time dimensiona de forma própria, a velocidade é um dado local, útil para o próprio time. Para vários times no mesmo produto, o Guia pede um Product Goal e um Incremento integrado; a previsão deve se basear no que o produto de fato entrega.

✗ A) Incorreta. Transformar velocidade em meta faz o número deixar de informar. Os times passam a ajustar estimativas para cumprir a média.

✗ C) Incorreta. Comparar times por velocidade incentiva inflar estimativas e competir em vez de colaborar no mesmo produto.

✗ D) Incorreta. Um número padrão que não reflete a realidade produz previsões falsas. Dois números para a mesma coisa reduzem a transparência.

> **Dica de prova:** Velocidade não se padroniza nem se compara entre times: é dado interno de cada time; o produto se mede pelo que entrega.

R4.4. B) Manter uma lista ordenada de mudanças e impedimentos levantados pelos times, trabalhar em ciclos curtos e inspecionar resultados com a liderança.

Por quê: O Guia diz que o Scrum Master serve a organização 'Helping employees and stakeholders understand and enact an empirical approach for complex work;' E: 'Empiricism asserts that knowledge comes from experience and making decisions based on what is observed.' Transformar uma organização é trabalho complexo, e o mesmo ciclo de transparência, inspeção e adaptação se aplica à própria mudança.

✗ A) Incorreta. Implantar aos poucos um modelo desenhado de antemão continua sendo um plano preditivo. O modelo não é adaptado com o que se aprende.

✗ C) Incorreta. Uma pesquisa de opinião sobre um modelo pronto não substitui a evidência de usá-lo. Seis meses sem experimentar adiam todo o aprendizado.

✗ D) Incorreta. Um modelo de outra empresa ignora o contexto local. A adoção continua sendo uma entrega de cima para baixo, sem inspeção e adaptação.

> **Dica de prova:** Transformação também é empírica: lista ordenada de mudanças, ciclos curtos, inspeção com a liderança. Modelo completo desenhado de antemão é cascata.

DIA DA PROVA

Estratégia de prova

O PSM II tem 30 questões em 90 minutos (cerca de 3 minutos cada), com múltipla escolha, múltipla resposta e verdadeiro/falso, algumas com crédito parcial, e aprovação com 85%, ou seja, pelo menos 26 acertos. A prova é em inglês e não cobra a letra do Scrum Guide como o PSM I: ela traz cenários longos e ambíguos e pede a melhor intervenção, não apenas uma resposta tecnicamente correta. Quase sempre várias alternativas parecem razoáveis; a melhor restaura o princípio violado (transparência, empirismo, autogestão, respeito às accountabilities) e capacita o outro a resolver, em vez de o Scrum Master resolver por ele. As distratoras típicas são a regra rígida citando o Guia, a passividade em nome da autogestão, a escalada precoce, o contorno da política e o Scrum Master virando intermediário ou chefe.

Como responder

✓ Controle o ritmo de cerca de 3 minutos por questão; cenário longo demais, marque e volte depois.

✓ Reduza o cenário ao princípio violado (transparência, Sprint Goal, DoD, autogestão, autoridade do PO) e escolha a alternativa que o restaura.

✓ Identifique o nível do problema: se é do time, pense em coaching e facilitação; se é da organização, pense em agente de mudança com evidências junto a quem decide.

✓ Elimine alternativas em que o Scrum Master faz o trabalho do outro: ordena o backlog, define a Sprint Goal, distribui tarefas, conduz a Daily, negocia pelos Developers.

✓ Elimine os extremos: recusa seca com “o Guia proíbe”, aceitar calado, escalar de cara ao gerente ou presidente e contornar a política por fora.

✓ Desconfie de regras que não estão no Guia 2020: 10% de refinamento, melhoria obrigatória da Retrospective, limite rígido de dez pessoas, três perguntas da Daily, story points e velocidade obrigatórios.

✓ Em “Escolha DUAS”, avalie cada alternativa sozinha contra o propósito do evento ou da accountability; algumas questões têm crédito parcial.

✓ Como a prova é em inglês, domine os termos do Guia: accountable, self-managing, cross-functional, Sprint Goal, Product Goal, Definition of Done, Increment, stakeholders, impediments.

Erros que derrubam candidatos

✗ Escolher a alternativa “correta pelo Guia” mas aplicada de forma rígida, quando outra é a melhor intervenção para o contexto.

✗ Confundir autogestão com Scrum Master passivo e deixar evento improdutivo, conflito ou gargalo sem intervenção.

✗ Aceitar fases separadas (Sprint de estabilização, de testes, de integração, de documentação) como se fossem Scrum.

✗ Tratar velocidade, burn-down ou story points como partes obrigatórias do framework, ou usar velocidade como meta e comparação entre times.

✗ Aceitar comitês, mini-POs, votação de stakeholders ou PO chefe na ordenação do Product Backlog.

✗ Cancelar a Sprint por problema de execução, quando a Sprint Goal continua válida.

✗ Resolver pelo time em vez de causar a remoção de impedimentos e desenvolver a autogestão.

Na semana da prova

- ☐ Releia o Scrum Guide 2020 com atenção às frases citadas nos cenários: DoD como mínimo, Sprint Review não é portão, Product Owner é uma pessoa, Sprint Goal finalizada na Planning.
- ☐ Revise as diferenças entre Guia 2020 e versões antigas (refinamento sem 10%, melhoria da Retrospective não obrigatória, sem sub-times).
- ☐ Refaça as provas de treino cronometrando 90 minutos para 30 questões e mire bem acima de 85% para ter folga.
- ☐ Para cada erro, anote qual princípio a resposta certa restaurava e qual armadilha a sua escolha continha (passividade, rigidez, intermediário, contorno).
- ☐ Treine a leitura em inglês dos termos de accountability e eventos para não perder tempo traduzindo na hora.

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

‣ “Pronto” e “pronto-pronto”, itens Done reabertos, cada área entende Done de um jeito → **DoD fraca e baixa transparência do Incremento; uma DoD única e exigente.**

‣ Sprint de estabilização, Sprint técnica, mutirão de integração antes da release → **Trabalho não feito acumulado; levar integração e testes para dentro da DoD.**

‣ Sprint Goal perde sentido na metade de quase toda Sprint; PO já cancelou duas Sprints no trimestre → **Horizonte longo demais: experimentar Sprints mais curtas, de uma ou duas semanas, para ter mais ciclos de aprendizado e limitar o risco.**

‣ Abordagem técnica falhou, mas a Sprint Goal continua válida → **Adaptar o plano já e renegociar escopo com o PO; nada de cancelar nem baixar qualidade.**

‣ Mercado/regulação tornou o objetivo da Sprint sem sentido → **Sprint Goal obsoleta: o Product Owner pode cancelar a Sprint.**

⚠ O padrão organizacional é mínimo obrigatório, não limite. O time acrescenta o que o produto exige.

⚠ O Guia diz que item fora da DoD não pode ser liberado nem apresentado na Sprint Review. Volta ao Product Backlog.

⚠ Duração fixa de até um mês. Ajusta-se escopo e previsão, nunca a Sprint em andamento.

2. Domínio 2: Desenvolvimento de Pessoas e Times

‣ “Me diz em que ordem devo colocar estes itens” → **Perguntas sobre resultados e critérios e técnicas de ordenação; a ordem sai do Product Owner.**

‣ “Você já passou por isso? Me conta o que fez” → **Mentoria: compartilhar experiência e discutir o que se aplica ao contexto.**

‣ Time novo sem experiência pergunta o que é uma Sprint Goal → **Ensinar com exemplos; o time redige a sua na Planning.**

‣ “Você é neutro, escolhe você” → **Devolver a decisão com um processo estruturado (critérios, comparação, forma de fechar).**

‣ “Fala você com ela por nós” → **Preparar os Developers e facilitar se quiserem, sem falar em nome deles.**

⚠ Pergunta indutiva é manipulação disfarçada. Ou troque de chapéu às claras ou passe a facilitação.

⚠ Esconder experiência relevante empobrece a decisão. O ponto é separar opinião de facilitação.

⚠ O pedido não muda a natureza da decisão: o “como” é dos Developers. Ofereça um processo com critérios explícitos.

3. Domínio 3: Gestão de Produtos com Agilidade

‣ Diretor pede algo fora do Product Goal dizendo que é “prioridade da casa” → **PO explica que não contribui para o Product Goal, mostra o que seria adiado e decide a ordem.**

‣ Oito times com mini-POs tomando decisões conflitantes → **PO delega trabalho, mantém um Product Backlog e decide a ordem.**

‣ Cada componente técnico tem seu próprio PO → **Redefinir o produto pelo valor ao cliente, com um PO e um Product Backlog.**

‣ Um time atende dois produtos e duas Sprint Goals sem relação → **Tornar visível o custo da falta de foco e levar à liderança a decisão de produto e de Product Goal.**

‣ PO nomeado precisa de aval semanal do diretor para tudo → **Impedimento organizacional: tornar visível o custo das esperas e alinhar autoridade e accountability.**

⚠ O backlog pode registrar o pedido mais abaixo; recusar elimina a transparência. O PO mostra a troca e decide a ordem.

⚠ Hierarquia não ordena o Product Backlog; o PO considera o Product Goal e as trocas.

⚠ O PO é uma pessoa; delega trabalho, não a decisão sobre a ordem.

4. Domínio 4: Evolução da Organização Ágil

‣ Auditoria anual, mutirão de evidências, ambiente regulado → **Incluir as evidências exigidas na Definition of Done.**

‣ Governança exige documento de design aprovado antes do desenvolvimento → **Incrementos Done e participação na Sprint Review como evidência.**

‣ Orçamento anual por projeto com escopo fechado → **Financiar produtos e times estáveis com decisões em ciclos curtos.**

‣ Fornecedor com backlog, gerente priorizando e critérios de pronto próprios → **Ajustar o contrato: um Product Backlog, um PO e DoD comum.**

‣ Diretoria comemora quantidade de times fazendo Scrum; clientes reclamam → **Indicadores de resultado para o cliente.**

⚠ O Guia não traz essas proibições. A conversa deve ser sobre os efeitos (abertura, autogestão, complexidade), não sobre regra inexistente.

⚠ Contornar expõe o time e quebra a confiança. Leve evidências a quem pode mudar a regra e proponha experimento.

⚠ Exceção pontual mantém a política. Levante o custo do atraso e trabalhe com quem define a política.

GABARITO

Respostas do diagnóstico

D1. D) Mostrar que a Sprint Retrospective inspeciona também processos, ferramentas e a Definition of Done, e trazer os defeitos como dado para essa conversa. → revise o capítulo 1

Por quê: O Guia diz: 'The Scrum Team inspects how the last Sprint went with regards to individuals, interactions, processes, tools, and their Definition of Done.' E o propósito do evento é: 'The purpose of the Sprint Retrospective is to plan ways to increase quality and effectiveness.' Relacionamento é parte do evento, mas não é tudo. Os defeitos em produção são exatamente o tipo de evidência que pode levar a mudar a Definition of Done.

✗ A) Incorreta. Criar outra reunião para algo que já cabe na Sprint Retrospective fragmenta a melhoria e reforça a ideia errada sobre o evento.

✗ B) Incorreta. O Scrum Master não fica passivo diante de um entendimento equivocado do evento. Passar a decisão sobre qualidade ao Product Owner também ignora que os Developers instilam qualidade aderindo à DoD.

✗ C) Incorreta. A Definition of Done não é decisão unilateral do Product Owner. Mudá-la sem o time entender as causas tende a não ser cumprida.

> **Dica de prova:** Sprint Retrospective também é lugar de DoD, processo e ferramenta. Defeito escapando é pauta dela.

D2. B) Entender que decisão o gerente precisa tomar e mostrar como o Sprint Backlog visível e a Sprint Review já dão essa informação sem novas reuniões. → revise o capítulo 1

Por quê: O Guia diz: 'Events are used in Scrum to create regularity and to minimize the need for meetings not defined in Scrum.' Sobre a Daily Scrum: 'Daily Scrums improve communications, identify impediments, promote quick decision-making, and consequently eliminate the need for other meetings.' Inspecionar com frequência não significa multiplicar reuniões de status. O Scrum Master descobre o que o gerente precisa decidir e o conecta aos artefatos e eventos que já fornecem essa informação.

✗ A) Incorreta. O Guia não proíbe outras reuniões; ele diz que os eventos existem para minimizar a necessidade delas. A recusa rígida, sem entender o pedido, tende a aumentar a desconfiança.

✗ C) Incorreta. O Scrum Master vira intermediário de status e mantém a lógica de controle que gerou o pedido. A necessidade real do gerente continua sem ser entendida.

✗ D) Incorreta. A Daily Scrum é um evento dos Developers para inspecionar o progresso rumo à Sprint Goal. Com o gerente cobrando status, ela tende a virar uma reunião de relato, e o problema só muda de lugar.

> **Dica de prova:** “Inspecionar mais” não é “mais reuniões de status”: os eventos e o Sprint Backlog visível existem para reduzir reuniões extras.

D3. B) Ajudar o Scrum Team a levar a melhoria de arquitetura ao Product Backlog, junto do trabalho que gera Incremento a cada Sprint. → revise o capítulo 1

Por quê: Na seção Incremento, o Guia diz: 'In order to provide value, the Increment must be usable.' E, na seção Product Backlog: 'It is the single source of work undertaken by the Scrum Team.' Refatoração e arquitetura são trabalho legítimo, mas entram no Product Backlog e convivem com a entrega de valor a cada Sprint, e não numa fase separada.

✗ A) Incorreta. Trabalho fora do Sprint Backlog fica invisível e compete com a capacidade do time. Isso reduz a transparência e esconde o custo real.

✗ C) Incorreta. Uma Sprint sem Incremento utilizável perde a inspeção do resultado com os stakeholders. A melhoria técnica pode ser feita sem abrir mão do Incremento.

✗ D) Incorreta. Pausar entregas elimina o feedback e o valor por várias Sprints. Qualidade é sustentada pela Definition of Done e pelo trabalho contínuo, não por uma fase separada.

> **Dica de prova:** 'Sprint técnica' sem Incremento: o trabalho técnico vai para o Product Backlog e toda Sprint continua gerando Incremento utilizável.

D4. A) Fazer perguntas que convidem os Developers a propor como farão o trabalho, deixando claro que essa decisão é deles. → revise o capítulo 2

Por quê: No tópico três da Sprint Planning, o Guia diz: 'How this is done is at the sole discretion of the Developers. No one else tells them how to turn Product Backlog items into Increments of value.' Quando os Developers se calam diante do Product Owner, o Scrum Master usa perguntas para devolver a eles a autoria do plano, sem humilhar ninguém.

✗ B) Incorreta. Interromper o evento para treinar perde a Sprint Planning e não resolve a dinâmica na hora. A situação pode ser tratada dentro do próprio evento.

✗ C) Incorreta. O Product Owner decide o porquê e a ordem, não o como. Deixar seguir reforça a passividade dos Developers.

✗ D) Incorreta. Expor o Product Owner diante de todos gera constrangimento e não desenvolve os Developers. O objetivo é devolver a decisão, não silenciar alguém.

> **Dica de prova:** Product Owner decidindo o como: devolva a decisão aos Developers com perguntas, sem expor o Product Owner.

D5. D) Levar o gargalo ao Scrum Team e fazer coaching para que os Developers decidam como compartilhar a habilidade de testar, como pareamento ou rodízio. → revise o capítulo 2

Por quê: O Guia diz que o Scrum Master serve o time 'Coaching the team members in self-management and cross-functionality' e que o Scrum engaja pessoas que 'share or acquire such skills as needed.' Gargalo de especialista é sinal de pouca multifuncionalidade. O Scrum Master não define a solução: ajuda o time a decidir como compartilhar habilidades, com práticas complementares como pareamento e rodízio.

✗ A) Incorreta. Contratar pode ajudar no futuro, mas antes disso mantém o time dependente de especialistas e não desenvolve a multifuncionalidade. A fila tende a reaparecer com outra habilidade.

✗ B) Incorreta. Priorizar dentro da fila só administra o gargalo. A causa, que é o conhecimento concentrado em uma pessoa, continua intacta.

✗ C) Incorreta. Tirar os testes do time cria um repasse externo e torna o time menos multifuncional. Trabalho exigido pela Definition of Done é feito pelos Developers.

> **Dica de prova:** Gargalo de especialista: antes de contratar mais especialistas, o caminho do Guia é o time compartilhar ou adquirir habilidades.

D6. C) Conduzir uma estrutura de abertura e fechamento de ideias, com escrita individual e pequenos grupos, sem tomar partido no resultado. → revise o capítulo 2

Por quê: Na seção Scrum Master, o Guia diz que ele serve a organização ajudando 'employees and stakeholders understand and enact an empirical approach for complex work'. Facilitar uma decisão difícil exige cuidar do processo e manter neutralidade quanto ao conteúdo. A estrutura de divergência e convergência é uma prática complementar que garante participação equilibrada.

✗ A) Incorreta. Quem facilita não defende um resultado. Mesmo acreditando no Scrum, o Scrum Master que advoga perde a neutralidade e a confiança do grupo.

✗ B) Incorreta. Sem estrutura, quem fala mais domina e os conflitos velados continuam ocultos. Facilitação passiva não ajuda um grupo dividido.

✗ D) Incorreta. Uma decisão prévia transforma a sessão em comunicado e elimina a coautoria. Os conflitos velados permaneceriam.

> **Dica de prova:** Facilitando decisão sobre o próprio Scrum: o Scrum Master cuida do processo e não advoga o resultado.

D7. A) Atualizar a projeção com os dados reais das últimas Sprints e levá-la à diretoria, discutindo com o Product Owner as opções de escopo e de data. → revise o capítulo 3

Por quê: O Guia diz: 'Various practices exist to forecast progress, like burn-downs, burn-ups, or cumulative flows. While proven useful, these do not replace the importance of empiricism.' E completa: 'Only what has already happened may be used for forward-looking decision making.' Projeções devem ser revistas a cada Sprint e apresentadas como previsão, não como garantia.

✗ B) Incorreta. Esconder a projeção reduz a transparência. O problema é o uso da previsão como garantia, e isso se resolve explicando e atualizando, não omitindo.

✗ C) Incorreta. Uma margem fixa troca uma data falsa por outra. Em trabalho complexo, a previsão é revista a cada Sprint com dados reais.

✗ D) Incorreta. Forçar a projeção para caber na data esconde a realidade e pressiona a qualidade. Quanto cabe numa Sprint é decisão dos Developers.

> **Dica de prova:** Projeção tratada como data garantida: atualizar com dados reais e levar opções de escopo e data, sem esconder e sem maquiar.

D8. D) Explicar que o Guia não prescreve métricas e que práticas de fluxo podem complementar o Scrum, ajudando a ver gargalos. → revise o capítulo 3

Por quê: Na seção sobre a Sprint, o Guia diz: 'Various practices exist to forecast progress, like burn-downs, burn-ups, or cumulative flows. While proven useful, these do not replace the importance of empiricism.' Nenhuma métrica é obrigatória. O Scrum é um framework em que outras práticas podem ser usadas, desde que sirvam à transparência e à inspeção.

✗ A) Incorreta. Burn-down e velocidade não são obrigatórios no Scrum. São práticas como quaisquer outras.

✗ B) Incorreta. Impor métricas a todos os times de fora para dentro ignora o contexto de cada um. Práticas complementares são escolhas, não regras.

✗ C) Incorreta. A Sprint Review é uma sessão de trabalho sobre o resultado e o que fazer a seguir. Métricas apoiam a conversa, mas não substituem a inspeção do Incremento com os stakeholders.

> **Dica de prova:** Nem velocidade nem burn-down são obrigatórios: métricas são práticas complementares a serviço do empirismo.

D9. C) Ajudar o Product Owner a perguntar aos stakeholders por que deixaram de ir e a tornar a Review uma sessão em que eles influenciem o próximo passo. → revise o capítulo 3

Por quê: O Guia diz que 'The Sprint Review is a working session and the Scrum Team should avoid limiting it to a presentation.' Nela, o Scrum Team e os stakeholders revisam o que foi feito e 'collaborate on what to do next.' Quando os stakeholders somem, o Scrum Master ajuda a entender o motivo e a tornar o evento útil, em vez de cancelá-lo ou substituí-lo por um relatório.

✗ A) Incorreta. Presença obrigatória traz corpos, não colaboração. Se a Review não for útil para eles, o problema continua.
✗ B) Incorreta. Uma Review só com o Scrum Team perde o propósito de inspecionar o resultado com quem usa e financia o produto.
✗ D) Incorreta. Um vídeo transforma a Review em apresentação e elimina a colaboração sobre o que fazer em seguida. O evento é uma sessão de trabalho.

> **Dica de prova:** Review vazia é sintoma. Investigue com os stakeholders e transforme a apresentação em sessão de trabalho.

D10. A) Desenvolver as pessoas, dar clareza de objetivos e limites aos times e remover impedimentos da organização, sem decidir quem faz o quê. → revise o capítulo 4

Por quê: O Guia diz que os Scrum Teams 'are structured and empowered by the organization to manage their own work.' E que eles 'internally decide who does what, when, and how.' A gestão continua importante, mas muda de foco: em vez de distribuir trabalho, cria as condições para que os times se autogerenciem, com objetivos claros, pessoas desenvolvidas e menos impedimentos organizacionais.

✗ B) Incorreta. Redistribuir tarefas tira dos Developers a decisão de quem faz o quê. A presença do gerente monitorando a Daily Scrum também tende a transformá-la em relato.
✗ C) Incorreta. A autoridade hierárquica sobre o time cria conflito com a postura de líder que serve e pode inibir a transparência. Não resolve a pergunta sobre o papel da gestão.
✗ D) Incorreta. Reter as decisões técnicas importantes limita a autogestão e a adaptação. O time precisa estar empoderado para adaptar no momento em que aprende algo novo.

> **Dica de prova:** Gestor em ambiente Scrum: cria condições (objetivos, limites, pessoas, impedimentos), não distribui tarefas nem aprova o dia a dia.

D11. A) Usar Incrementos Done e a participação na Sprint Review como evidência para a governança, que acompanha o que de fato foi construído. → revise o capítulo 4

Por quê: O Guia diz: 'With Scrum, important decisions are based on the perceived state of its three formal artifacts.' E: 'The sum of the Increments is presented at the Sprint Review thus supporting empiricism.' Documentos de design aprovados antes do trabalho mostram intenção, não resultado. Incrementos Done inspecionados com frequência dão à governança evidência real para decidir.

✗ B) Incorreta. Uma fase de documentação antes das Sprints é planejamento em cascata. Os documentos ficariam desatualizados da mesma forma, só que em volume maior.
✗ C) Incorreta. Esperar aprovação antes de integrar cria um portão no meio da Sprint e atrasa o Incremento. O documento continua sendo a evidência principal, não o produto.
✗ D) Incorreta. Reduzir o volume alivia a governança, mas mantém a lógica de aprovar papel antes de construir. Os itens grandes, que mais precisam de feedback, continuam esperando.

> **Dica de prova:** Governança quer controle? Ofereça evidência: Incremento Done e Sprint Review. Documento aprovado antes do trabalho é intenção, não resultado.

D12. C) Deixar que as pessoas participem da formação dos times, com restrições claras como multifuncionalidade e tamanho, e inspecionar o resultado. → revise o capítulo 4

Por quê: O Guia diz que os Scrum Teams 'are cross-functional, meaning the members have all the skills necessary to create value each Sprint.' E que eles são 'structured and empowered by the organization to manage their own work.' A autosseleção com restrições é uma prática complementar, não regra do Scrum, mas costuma aumentar o engajamento sem abrir mão da multifuncionalidade.

✗ A) Incorreta. O sorteio é imparcial, mas ignora a multifuncionalidade necessária para criar valor a cada Sprint. Pode gerar times sem as habilidades necessárias.

✗ B) Incorreta. O Scrum Master decidindo a composição troca o gerente pelo Scrum Master como alocador. As pessoas continuam fora da decisão.

✗ D) Incorreta. A alocação de cima para baixo pode ser tecnicamente equilibrada, mas reduz o senso de dono e o engajamento. Permitir trocas depois não muda o ponto de partida.

> **Dica de prova:** Formar times: envolva as pessoas, com restrições claras (multifuncionalidade, tamanho). Alocação de cima, pelo gerente ou pelo Scrum Master, reduz o engajamento.

Agora, treine no formato real

Faça as 6 provas completas do curso PSM II: 180 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.