
Relatório Técnico Profissional - Gestão de projetos ágeis no mercado de trabalho

Guilherme Ferreira Santa Cecilia



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE COMPUTAÇÃO
BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Guilherme Ferreira Santa Cecilia

**Relatório Técnico Profissional - Gestão de
projetos ágeis no mercado de trabalho**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Computação da Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, como requisito exigido parcial à obtenção do grau de Bacharel em Sistemas de Informação.

Área de concentração: Sistemas de Informação

Orientador: Prof. Dr. Ronaldo Castro de Oliveira

Uberlândia - MG

2026

Resumo

Este trabalho apresenta um relato técnico e profissional sobre a atuação do Agilista no setor de tecnologia, consolidando experiências práticas na gestão de projetos sob a ótica da agilidade. O objetivo central é analisar o papel do Scrum Master e do facilitador ágil no mercado de trabalho atual, demonstrando como a teoria dos frameworks Scrum, Kanban e Scaled Agile Framework (SAFe) se traduz em resultados operacionais e estratégicos. A metodologia adotada consiste no relato de experiência associado à análise crítica de ferramentas de gestão e métricas de desempenho. Ao longo do relatório, são detalhadas as cerimônias, a gestão de fluxos de trabalho e as estratégias de escalonamento para grandes organizações. Os resultados evidenciam que a atuação do agilista vai além da aplicação de ritos, exigindo competências em liderança servidora, remoção de impedimentos e promoção da melhoria contínua. Este trabalho conclui que a integração assertiva entre ferramentas e frameworks é fundamental para a entrega de valor em ambientes de alta complexidade tecnológica.

Palavras-chave: Agilidade, Scrum Master, Kanban, SAFe, Gestão de projetos.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Exemplo de board no Trello	19
Figura 2 – Exemplo de board no Jira	20
Figura 3 – Exemplo de board no Azure	21
Figura 4 – Exemplo de retrospectiva no Miro	21
Figura 5 – Exemplo de projeto no GitHub	22
Figura 6 – Exemplo de agenda para dois meses	24
Figura 7 – Exemplo de quadro Kanban	25
Figura 8 – Exemplo de gráfico Burndown	33

Sumário

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Contextualização do trabalho	6
1.2	Objetivos do documento	6
1.3	Contribuições Esperadas	7
1.4	Organização do Relatório	7
1.5	IA-Generativa	8
2	CONTEXTO E ATIVIDADES PROFISSIONAIS	9
2.1	Ambiente de Atuação	9
2.1.1	Histórico Profissional	10
2.1.2	Principais Certificações	11
2.2	Frameworks e guias para organização de times e produtos . . .	12
2.2.1	Manifesto Ágil	12
2.2.2	Scrum	13
2.2.3	Kanban	14
2.2.4	SAFe	14
2.2.5	Scrumban	15
2.3	Cerimônias aplicadas ao trabalho	15
2.3.1	PI Planning (Program Increment Planning)	15
2.3.2	Planning	16
2.3.3	Reunião Diária (Daily Scrum)	16
2.3.4	Revisão da Sprint (Sprint Review)	16
2.3.5	Retrospectiva da Sprint (Sprint Retrospective)	17
2.3.6	Scrum of Scrums (SoS)	17
2.4	Indicadores	17
2.4.1	Burndown	17
2.4.2	Velocidade	18
2.4.3	Throughput	18

2.5	Ferramentas	18
2.5.1	Trello	18
2.5.2	Jira	19
2.5.3	Azure	20
2.5.4	Miro	21
2.5.5	GitHub	22
3	ESTUDO DE CASO DO AMBIENTE PROFISSIONAL	23
3.1	Agenda bimensal	23
3.2	Quadro de Tarefas	24
3.3	Atuação nas cerimônias aplicadas	25
3.3.1	Refinamentos	26
3.3.2	PI Planning	27
3.3.3	Sprint Planning	28
3.3.4	Daily	28
3.3.5	Review	29
3.3.6	Retrospectiva	30
3.3.7	IP Sprint	30
3.4	Métricas analisadas	31
3.4.1	Story Points	31
3.4.2	Gráfico de Burndown	32
3.4.3	Velocidade	33
3.4.4	Throughput (Vazão)	34
3.4.5	Cycle Time e Lead Time	35
3.5	Garantia de Qualidade	36
3.6	Gestão da Documentação e Rastreabilidade	36
4	APRENDIZADOS E PERSPECTIVAS	38
4.1	Trabalho Remoto e times internacionais	38
4.2	Certificações	39
4.3	Desafios e Avaliação crítica	40
4.4	Busca por vagas	41
4.5	Perspectivas Futuras	41
	REFERÊNCIAS	43

Introdução

1.1 Contextualização do trabalho

Este Relatório Técnico Profissional foi desenvolvido com o intuito de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Bacharelado em Sistemas de Informação na resolução de um problema técnico real identificado no contexto de gestão de projetos e equipes utilizando frameworks ágeis, como Scrum, Kanban e SAFe, para diversos setores privados de tecnologia da informação. O papel de um bom profissional que atua como agilista é garantir que as demandas solicitadas estão sendo executadas e entregues da melhor forma possível, para isso auxilia o time a planejar, remove impedimentos, cria um ambiente seguro e mitiga conflitos.

1.2 Objetivos do documento

O objetivo geral deste trabalho é realizar uma análise técnica e reflexiva da trajetória profissional como Agilista no setor de tecnologia, consolidando a aplicação prática dos frameworks Scrum, Kanban e SAFe, bem como descrever a evolução das competências necessárias para a gestão de projetos e liderança de times em ambientes de alta complexidade.

Para o alcance do objetivo geral, estabelecem-se as seguintes metas:

- ❑ Descrever a atuação prática do Scrum Master: Detalhar as responsabilidades, ritos e desafios enfrentados no dia a dia, indo além da teoria dos manuais (by the book);
- ❑ Analisar a aplicação da Agilidade em Escala: Relatar a experiência com o framework SAFe e a orquestração de releases, demonstrando como a gestão de dependências e o alinhamento com múltiplos times ocorrem no mercado real;
- ❑ Avaliar o ferramental tecnológico: Identificar e justificar o uso de ferramentas de gestão (como Jira e Azure DevOps) e métricas (Lead Time, Cycle Time) para a

otimização do fluxo de entrega;

- ❑ Refletir sobre o mercado e carreira: Discutir a transição para o trabalho remoto internacional, a importância das certificações e a evolução das soft skills necessárias para a sobrevivência e crescimento na área de tecnologia;
- ❑ Articular teoria e prática: Demonstrar como os conhecimentos adquiridos no curso de Sistemas de Informação fundamentam a tomada de decisão e a resolução de problemas técnicos e organizacionais.

1.3 Contribuições Esperadas

Este relatório profissional pretende oferecer contribuições significativas em três pilares principais: acadêmico, profissional e social. Ao documentar a vivência prática em gestão de projetos ágeis, espera-se que este trabalho sirva como um guia pragmático para o entendimento da agilidade no cenário tecnológico contemporâneo.

Para a academia, este trabalho contribui ao fornecer um estudo de caso real sobre a aplicação de frameworks como Scrum, Kanban e SAFe. Muitas vezes, a literatura foca em cenários ideais; este relato, portanto, enriquece o campo de Sistemas de Informação ao discutir as adaptações necessárias, as falhas e os sucessos de métodos ágeis em organizações de grande porte, servindo como material de consulta para estudantes que desejam compreender a realidade do mercado antes da graduação.

No âmbito profissional, o relatório visa sistematizar boas práticas de facilitação e métricas que podem ser replicadas por outros agilistas. A descrição do orquestramento de releases e da gestão de dependências em times internacionais oferece um benchmark para profissionais que enfrentam desafios de escalabilidade. Além disso, a análise crítica sobre certificações e o mercado de trabalho pode auxiliar novos profissionais na tomada de decisão estratégica sobre suas próprias carreiras.

Sob a perspectiva organizacional, as contribuições residem na demonstração de como a agilidade, quando bem aplicada, promove ambientes de trabalho mais saudáveis e transparentes. Ao enfatizar o papel do Scrum Master como um líder servidor e um agente de mudança cultural, este trabalho reforça a importância do bem-estar das equipes e da entrega contínua de valor, impactando positivamente a eficiência das empresas de tecnologia e, consequentemente, a qualidade dos serviços digitais entregues à sociedade.

1.4 Organização do Relatório

Este relatório está estruturado em quatro capítulos. O Capítulo 2 descreve o contexto e fundamentação técnica necessária para compreensão da atuação do profissional. O Capítulo 3 detalha o estudo de caso do ambiente profissional e a implementação da teoria no

ambiente de trabalho. Por fim, o Capítulo 4 apresenta as considerações finais, apontando os aprendizados e perspectivas encontrados pelo autor.

1.5 IA-Generativa

Em conformidade com as diretrizes do Código de Conduta da Sociedade Brasileira de Computação (SBC), declara-se que este trabalho contou com o suporte da ferramenta de Inteligência Artificial Generativa Gemini, desenvolvida pelo Google. A tecnologia foi empregada de maneira consultiva e auxiliar em etapas específicas da elaboração do relatório, incluindo a estruturação lógica do sumário, o refinamento gramatical e estilístico dos textos e a organização de tópicos baseados em relatos de experiência do autor. Além disso, a ferramenta auxiliou na formatação de tabelas e na síntese de conceitos teóricos dos frameworks Scrum, Kanban e SAFe para fins de revisão documental. Ressalta-se que todo o conteúdo gerado ou revisado pela IA foi submetido a uma rigorosa análise crítica, verificação de fatos e edição manual pelo autor, que assume total responsabilidade pela originalidade, exatidão técnica e integridade ética das informações apresentadas, garantindo a ausência de plágio e a fidelidade à trajetória profissional aqui relatada.

Contexto e Atividades Profissionais

Neste capítulo, será descrito o panorama organizacional e as frentes de atuação que compuseram minha trajetória profissional, detalhando as ferramentas, os desafios operacionais e as práticas que fundamentaram minha experiência como agilista.

2.1 Ambiente de Atuação

Ao longo dos últimos anos, minha atuação profissional concentrou-se primordialmente no setor de tecnologia, com passagens significativas por empresas de grande porte, incluindo o setor de telecomunicações e consultorias internacionais. O ambiente de atuação nessas organizações caracteriza-se por uma alta complexidade de entrega, onde múltiplos times precisam colaborar para sustentar infraestruturas críticas e desenvolver softwares de larga escala.

Em organizações de telecomunicações, por exemplo, o ambiente de atuação é marcado por uma forte necessidade de disponibilidade e escalabilidade. Trabalhei em contextos onde a agilidade precisava coexistir com processos rigorosos de governança, o que exigia uma adaptação constante do Scrum para que o fluxo de desenvolvimento não fosse interrompido por burocracias desnecessárias. Já em experiências mais recentes, com atuação em consultorias globais, o ambiente tornou-se mais dinâmico, exigindo uma coordenação precisa entre diferentes fusos horários e culturas de trabalho distintas.

Esses ambientes compartilham a característica de serem orientados a projetos de alta criticidade, onde o papel do agilista não é apenas facilitar reuniões, mas garantir que a comunicação flua entre as diferentes áreas da organização. A atuação ocorre em estruturas que variam desde times locais focados em produtos específicos até estruturas escaladas, onde a coordenação de múltiplos projetos é necessária para manter a sincronia das metas globais da companhia.

2.1.1 Histórico Profissional

Comecei minha carreira na SANKHYA entre janeiro de 2020 e agosto de 2021 onde estive responsável pela disseminação da cultura ágil na área de Inovação, atuando em projetos envolvendo desenvolvimento de aplicativos, cloud e quebra de monolito em microsserviços. Execução das cerimônias Scrum em conjunto das squads, garantindo que a Squad consiga seguir o modelo Ágil mais adequado para sua realidade. Remoção de impedimento para garantir as entregas ao longo das Sprints e que o time consiga concluir de fato os objetivos acordados. Acompanhamento de métricas de Discovery e Delivery. Auxílio no refinamento de backlog, escrita de histórias e definição de metas em conjunto com Product Owners.

Entre agosto de 2021 e dezembro de 2021 estive na OMNIFY - ALGAR TECH como responsável pela estruturação e garantia da implementação da Cultura Ágil na empresa, apoiando a gestão organizacional a criar sistemas e processos para gerenciamento ágil de projetos. Garantia da adequação dos projetos e entregas planejadas na adoção de Scrum ou Kanban, a depender da realidade do time e do cliente. Organização do fluxo de trabalho ágil dentro da Squad. Acompanhamento de objetivos da empresa e do produto, olhando tanto para a proposta do projeto a ser desenvolvido, quanto para a eficiência da equipe que o executa. Apoio aos Product Owners frente aos clientes, auxiliando na quebra das entregas e aproximação do time de desenvolvimento, garantindo a qualidade dos projetos.

Entre dezembro de 2021 e julho de 2023 estive na COMPASS.UOL - VIVO TELEFÔNICA, onde era membro do iStudio de Agile Transformation, comunidade de agilistas que colaboram entre si para trocar conhecimentos e experiências em situações específicas do trabalho e auxiliar os colegas de profissão em ferramentas de trabalho. Atuando como Team Leader no cliente Vivo Telefônica, onde era responsável, principalmente, por gerenciar as entregas de uma equipe de desenvolvimento, apoiando na coleta e análise de suas métricas ágeis (produtividade, qualidade, retrabalho e outras) e por encontrar maneiras de inferir sobre o Roadmap da equipe, em conjunto com a troca de informações com outras equipes que complementam as entregas de valor da área. Neste papel também fazia parte de uma equipe de profissionais que procuram melhorar as métricas para aprimorar os indicadores de sucesso das equipes e encontrar possíveis novas formas de medir essas informações.

Entre julho de 2023 e fevereiro de 2026 atuei na PHILIPS como Scrum Master para várias equipes simultâneas dentro de um Agile Release Train (ART) composto por 5 equipes, sendo o principal responsável por gerenciar as entregas de equipes com foco tanto em negócios quanto em infraestrutura. Nesta função, utilizei o Azure DevOps para a governança do fluxo de trabalho e fui responsável por apoiar a coleta e análise de métricas ágeis por meio de painéis do Power BI para garantir a previsibilidade da entrega. Meu trabalho envolveu a troca constante de informações com Product Owners, Stakeholders

e outros Scrum Masters para alinhar pendências e dependências entre equipes, garantindo o sucesso no cumprimento dos objetivos do Program Increment (PI) dentro de um ecossistema de produto compartilhado (SCALEDAGILE, 2025).

Desde abril de 2026 atuo na N-iX - RxSense, focado na coordenação de releases e na liderança de fluxos ágeis, indo além da gestão de um único time. Sou responsável por orquestrar as entregas, garantindo o alinhamento de datas e conteúdos entre as equipes de desenvolvimento e os stakeholders. Na prática, atuo diretamente na gestão de dependências com times externos e adjacentes para evitar bloqueios no cronograma. Além de facilitar as cerimônias tradicionais, utilizo métricas de desempenho para identificar gargalos e otimizar o processo produtivo, garantindo que a agilidade dos times esteja alinhada à previsibilidade exigida pelo negócio.

2.1.2 Principais Certificações

Ao longo da minha trajetória, busquei especializações emitidas pelas instituições de maior prestígio e rigor técnico do mercado global de agilidade. Estas certificações validam o domínio teórico e a capacidade de aplicação prática em diferentes níveis de complexidade organizacional:

- ❑ Professional Scrum Master I (PSM-I) – Scrum.org (05/2020): Atesta o domínio profundo do framework Scrum, seus ritos, papéis e artefatos, além da compreensão da liderança servidora necessária para a atuação de um Scrum Master de alto impacto.
- ❑ Professional Agile Leadership I (PAL-I) – Scrum.org (10/2022): Foca na liderança estratégica, validando a capacidade de apoiar times ágeis em nível organizacional, removendo barreiras culturais e promovendo a agilidade além do nível do time de desenvolvimento.
- ❑ SAFe Practitioner (SP) – Scaled Agile (07/2024): Certifica a competência técnica para atuar em ambientes de agilidade em escala, utilizando o Scaled Agile Framework para planejar e executar entregas dentro de um Agile Release Train (ART).
- ❑ SAFe Agilist (SA) – Scaled Agile (08/2024): Credencial voltada para a liderança da transformação ágil em grandes empresas, capacitando o profissional para aplicar os princípios Lean-Agile e orquestrar o fluxo de valor em sistemas complexos e portfólios de larga escala

2.2 Frameworks e guias para organização de times e produtos

2.2.1 Manifesto Ágil

O Manifesto Ágil para Desenvolvimento de Software surgiu como uma resposta crítica aos processos de desenvolvimento de software "pesados", excessivamente documentados e burocráticos que predominavam até o final da década de 1990. Entre os dias 11 e 13 de fevereiro de 2001, no resort de esqui Snowbird, em Utah (EUA), dezessete especialistas em software — representantes de métodos como XP, Scrum, DSDM, e outros — reuniram-se para buscar um terreno comum (BECK et al., 2001).

Embora o grupo fosse composto por pensadores independentes e, por vezes, concorrentes, havia o consenso de que a indústria precisava de uma alternativa ao modelo de comando e controle. O encontro resultou na criação da Agile Alliance e na redação de um documento que priorizasse a entrega de valor real, a confiança nas pessoas e a colaboração, em detrimento de políticas corporativas arcaicas.

2.2.1.1 Os 4 Valores Fundamentais

Os autores do manifesto estabeleceram quatro valores centrais, enfatizando que, embora os itens à direita tenham seu valor, os itens à esquerda são mais importantes para o sucesso do projeto (BECK et al., 2001):

- ❑ Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;
- ❑ Software em funcionamento mais que documentação abrangente;
- ❑ Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
- ❑ Responder a mudanças mais que seguir um plano.

2.2.1.2 Os 12 Princípios do Manifesto Ágil

Para operacionalizar esses valores, o grupo definiu doze princípios que orientam a mentalidade ágil (Agile Mindset) (BECK et al., 2001):

- ❑ A maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.
- ❑ Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram proveito das mudanças para vantagem competitiva do cliente.
- ❑ Entregar software funcionando frequentemente, na escala de semanas ou meses, com preferência aos períodos mais curtos.

- ❑ Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.
- ❑ Construir projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.
- ❑ O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face.
- ❑ Software funcionando é a medida primária de progresso.
- ❑ Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante, indefinidamente.
- ❑ Atenção contínua à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.
- ❑ Simplicidade — a arte de maximizar a quantidade de trabalho não feito — é essencial.
- ❑ As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.
- ❑ Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e, então, refina e ajusta seu comportamento de acordo.

2.2.2 Scrum

O Scrum é definido como um framework leve que auxilia pessoas, times e organizações a gerarem valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos. Sua fundamentação teórica repousa sobre o empirismo — que afirma que o conhecimento vem da experiência e da tomada de decisões com base no que é observado — e o lean thinking, que visa a redução do desperdício e o foco no essencial (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

De acordo com o Scrum guide de Schwaber e Sutherland (2020), o sucesso do uso do Scrum depende da proficiência em viver cinco valores: compromisso, foco, abertura, respeito e coragem. A estrutura operacional baseia-se em três pilares empíricos:

- ❑ Transparência: O processo emergente e o trabalho devem ser visíveis tanto para quem executa quanto para quem recebe o trabalho.
- ❑ Inspeção: Os artefatos e o progresso em direção às metas devem ser inspecionados com frequência para detectar variações indesejáveis
- ❑ Adaptação: Se um processo ou produto se desviar dos limites aceitáveis, o ajuste deve ser feito o mais rápido possível para minimizar novos desvios.

2.2.3 Kanban

Segundo a KanbanUniversity (2021), o Kanban é um método para gerenciar serviços profissionais, também conhecidos como trabalho do conhecimento. Diferente de frameworks prescritivos, o Kanban é uma abordagem de gestão que deve ser aplicada a um processo ou método de trabalho já existente. Ele fundamenta-se em princípios de gestão de mudanças, como "começar pelo que você faz hoje" e buscar a melhoria através de mudanças evolucionárias. Suas práticas principais incluem (KANBANUNIVERSITY, 2021):

- ❑ Visualizar: Mostrar o trabalho e o fluxo para identificar oportunidades de melhoria e aumentar a transparência
- ❑ Limitar o Trabalho em Progresso (WIP): Equilibrar a utilização e garantir o fluxo, limitando o número de itens em progresso em um sistema puxado.
- ❑ Gerenciar o Fluxo: Concluir o trabalho da forma mais contínua e previsível possível, mantendo um ritmo sustentável.
- ❑ Tornar as Políticas Explícitas: Definir regras de processo acordadas, visíveis e bem definidas para permitir a auto-organização

2.2.4 SAFe

O SAFe fornece um modelo operacional para implementar práticas Lean-Agile em grandes organizações, visando alinhar estratégia e execução. O framework é organizado em cinco disciplinas principais (SCALEDAGILE, 2025):

- ❑ Leadership and Culture: Líderes demonstram comportamentos e mindsets que permitem que indivíduos e times alcancem seu maior potencial.
- ❑ Team and Technical Agility: Descreve como capacitar times ágeis multifuncionais para acelerar a entrega de valor com qualidade embutida.
- ❑ Product Development Flow: Permite que organizações liberem incrementos valiosos e respondam rapidamente às mudanças do mercado com foco no cliente.
- ❑ Large Solution Integration and Delivery: Aplica princípios para desenvolver, operar e evoluir os maiores sistemas do mundo.
- ❑ Lean Portfolio Management: Alinha estratégia e financiamento de investimentos às operações do portfólio ágil e governança.

2.2.5 Scrumban

O Scrumban retira o melhor de dois mundos: a natureza prescritiva e as cerimônias do Scrum e a melhoria contínua de fluxo do Kanban. É especialmente eficaz em contextos de manutenção de software, suporte técnico ou projetos de inovação onde o escopo muda muito rapidamente para ser "travado" em uma Sprint. Diferente do Scrum tradicional, o Scrumban não exige necessariamente Sprints de tempo fixo. Suas principais características incluem (RêGO, 2025):

- ❑ **Gestão Visual e Limite de WIP:** Assim como no Kanban, utiliza-se um quadro para visualizar o fluxo e aplica-se o WIP (Work in Progress). Isso significa que o time limita a quantidade de tarefas que podem estar em execução simultaneamente para evitar gargalos.
- ❑ **Planejamento sob demanda:** Em vez de uma cerimônia de Planning rígida a cada 15 dias, o planejamento ocorre quando o número de tarefas no backlog de trabalho atinge um nível mínimo (ponto de reabastecimento).
- ❑ **Papéis Flexíveis:** O Scrumban não exige obrigatoriamente papéis como Scrum Master ou Product Owner, embora muitos times os mantenham para garantir o alinhamento de negócio e a remoção de impedimentos.

Idealmente aplicado em cenários onde o time sente que o planejamento da Sprint é constantemente interrompido por emergências ou bugs críticos; existe a necessidade de manter as cerimônias (como Dailies e Retrospectivas) para manter a coesão do time, mas sem a pressão de um "comprometimento de entrega" fixo ao final de duas semanas; o foco principal é o tempo de ciclo (Cycle Time) — o tempo que uma tarefa leva para ser concluída desde o início.

2.3 Cerimônias aplicadas ao trabalho

2.3.1 PI Planning (Program Increment Planning)

A PI Planning é uma cerimônia central do framework SAFe (Scaled Agile Framework). É um evento de planejamento de larga escala, geralmente realizado a cada 8 a 12 semanas (SCALEDAGILE, 2025).

- ❑ **Objetivo:** alinhar a visão de negócio com a capacidade técnica de todos os times para os próximos meses, mapeando dependências críticas e definindo os objetivos do próximo incremento do programa.
- ❑ **Dinâmica:** semelhante a Planning, porém com uma abrangência de escopo e tempo maior.

2.3.2 Planning

A Sprint Planning é a cerimônia que marca o início de um novo ciclo de trabalho (Sprint). O objetivo principal é definir o que será feito e como o trabalho será realizado (SCALEDAGILE, 2025).

- ❑ **Objetivo:** planejar o que será comprometido a ser entregue no próximo ciclo.
- ❑ **Dinâmica:** o PO apresenta os itens prioritários do Backlog do Produto. O time técnico avalia a viabilidade e seleciona os itens que comporão o Backlog da Sprint, definindo também a "Meta da Sprint", que servirá como o objetivo estratégico do período.

2.3.3 Reunião Diária (Daily Scrum)

A Daily é um evento de sincronização diária, projetado para durar no máximo 15 minutos. O foco é inspecionar o progresso em direção à Meta da Sprint e adaptar o plano conforme necessário (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

- ❑ **Objetivo:** alinhamento técnico e identificação de impedimentos.
- ❑ **Dinâmica:** frequentemente estruturada em torno de três perguntas: o que foi feito ontem, o que será feito hoje e se existem obstáculos travando o fluxo. Em equipes maduras, o foco costuma ser o fluxo das tarefas no quadro (Kanban) em vez das pessoas individualmente.

2.3.4 Revisão da Sprint (Sprint Review)

A Sprint Review é o evento destinado à inspeção do incremento do produto desenvolvido durante a Sprint e à adaptação do Backlog do Produto, se necessário. É o momento em que o Time Scrum apresenta os resultados alcançados às partes interessadas (stakeholders) para coletar feedbacks reais (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

- ❑ **Objetivo:** validar o que foi construído em relação à Meta da Sprint e revisar as mudanças no mercado ou no negócio que possam influenciar os próximos passos do projeto.
- ❑ **Dinâmica:** diferente de uma simples apresentação de slides, a Review deve focar na demonstração do software funcional. O Product Owner (PO) analisa quais itens do backlog foram "Concluídos" (de acordo com a Definition of Done) e o grupo discute o que deve ser priorizado a seguir com base no que foi visualizado.

2.3.5 Retrospectiva da Sprint (Sprint Retrospective)

Diferente da Revisão (onde se olha para o produto), a Retrospectiva foca no processo, nas pessoas e nas ferramentas. É o momento de melhoria contínua do time (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

- ❑ **Objetivo:** identificar o que funcionou bem, o que falhou e criar um plano de ação para implementar melhorias no próximo ciclo.
- ❑ **Dinâmica:** varia de acordo com a necessidade identificada pelo Scrum Master (Agilista), podendo trazer questionamentos ao time sobre pontos de melhoria para os próximos ciclos.

2.3.6 Scrum of Scrums (SoS)

Quando uma organização possui múltiplos times trabalhando no mesmo produto ou projeto, surge a necessidade de coordenação em escala. O Scrum of Scrums é uma técnica de escalonamento (SCALEDAGILE, 2025).

- ❑ **Objetivo:** representantes de cada time (geralmente o Scrum Master ou um desenvolvedor) se reúnem para discutir dependências entre as equipes e riscos transversais.
- ❑ **Dinâmica:** pautas levantadas a fim de serem resolvidas pendências entre times do mesmo ART

2.4 Indicadores

Os indicadores em projetos ágeis não servem para punição, mas para apoiar a tomada de decisão baseada em dados, permitindo que o time identifique gargalos e estime entregas com maior precisão.

2.4.1 Burndown

O gráfico de Burndown é uma ferramenta visual que mostra o quanto de trabalho resta (eixo Y) em relação ao tempo (eixo X) dentro de uma Sprint. Ele permite que a equipe monitore diariamente se o ritmo de trabalho é suficiente para concluir o escopo comprometido até o final do ciclo. Se a linha real estiver acima da linha ideal, o time sabe precocemente que precisa renegociar o escopo ou ajustar o foco (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

2.4.2 Velocidade

A Velocidade é uma métrica que soma a quantidade de "pontos" (Story Points / Business Complexity Points) que um time entrega ao final de uma Sprint. Ela ajuda o Product Owner a planejar futuras Sprints e prever datas de entrega de lançamentos (releases). É importante ressaltar no TCC que a velocidade é uma métrica interna de cada time e não deve ser usada para comparar o desempenho entre equipes diferentes (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

2.4.3 Throughput

O Throughput mede a quantidade de itens de trabalho (como User Stories ou tarefas) entregues em um período de tempo específico (ex: por semana ou por Sprint). Diferente da velocidade, o Throughput foca na contagem bruta de itens finalizados. É um indicador essencial para entender a estabilidade do fluxo de trabalho e calcular a capacidade de entrega média da equipe ao longo do tempo (KANBANUNIVERSITY, 2021).

2.5 Ferramentas

No desenvolvimento de tecnologia, as ferramentas funcionam como o ecossistema que viabiliza a agilidade, centralizando a comunicação e a gestão visual.

2.5.1 Trello

O Trello é uma ferramenta de gestão baseada no método Kanban. Utiliza cartões, listas e quadros para organizar prioridades. É amplamente utilizado por equipes menores ou para projetos menos complexos devido à sua interface intuitiva e flexível, facilitando a gestão visual do fluxo de trabalho ("A fazer", "Fazendo", "Feito") (Trello, 2026).

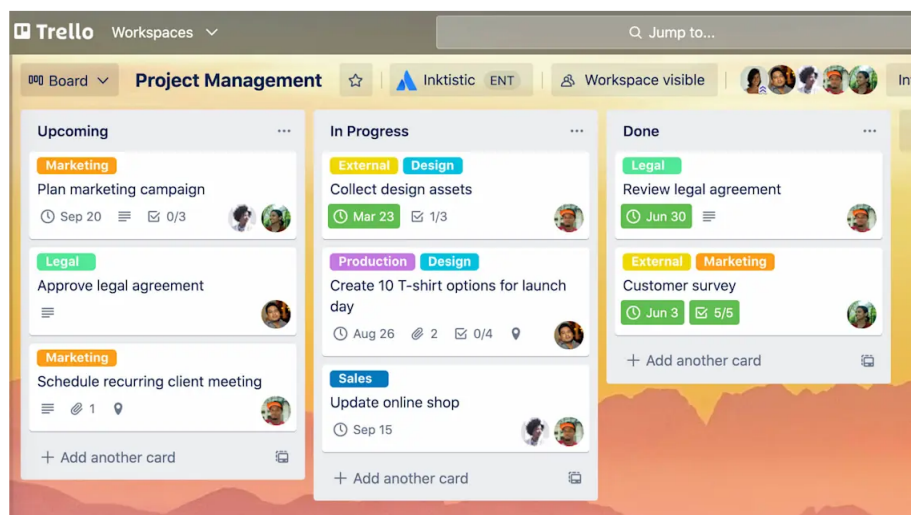


Figura 1 – Exemplo de board no Trello

Fonte: Site <https://trello.com/guide/trello-101>

2.5.2 Jira

Desenvolvido pela Atlassian, o Jira é considerado o padrão da indústria para gestão de projetos ágeis em larga escala. Oferece recursos avançados para Scrum e Kanban, permitindo a gestão de backlogs extensos, criação de fluxos de trabalho (workflows) personalizados e geração automática de relatórios como Burndown e Velocity (Atlassian, 2026).

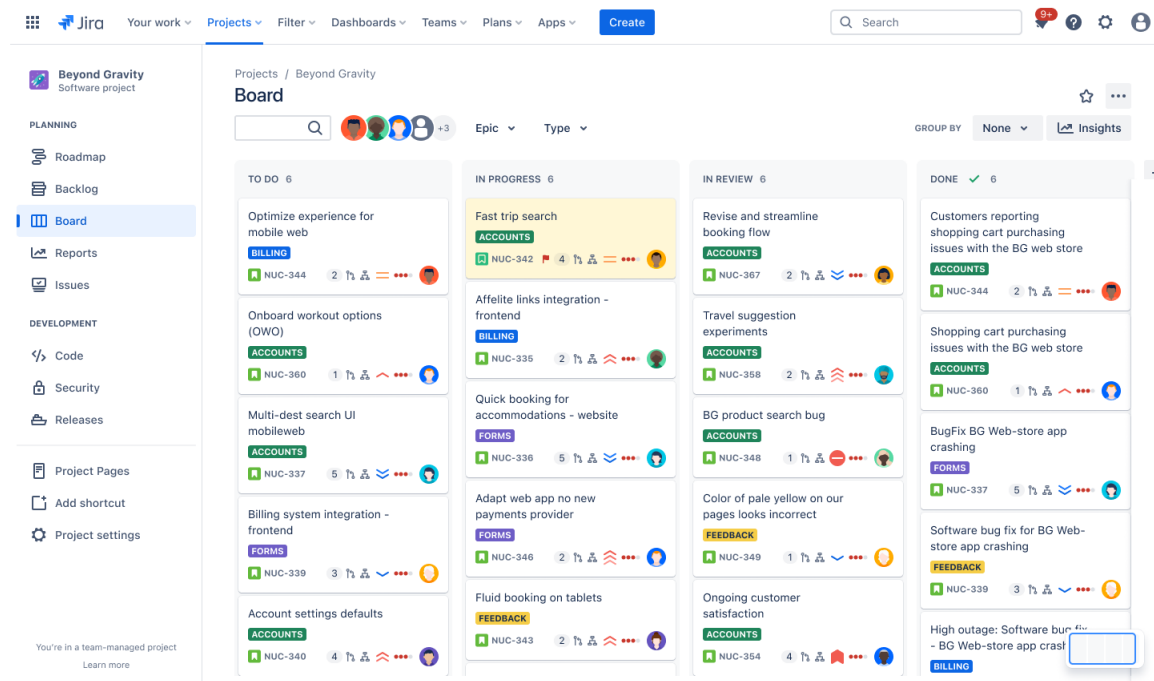


Figura 2 – Exemplo de board no Jira

Fonte: Site <https://www.atlassian.com/software/jira/templates/project-board>

2.5.3 Azure

A plataforma da Microsoft que integra todo o ciclo de vida de desenvolvimento de software (ALM). Além da gestão de itens de trabalho (Azure Boards), ela integra repositórios de código, automação de testes e pipelines de integração e entrega contínua (do inglês *continuous integration* e *continuous delivery/deployment*, ou CI/CD), permitindo que a agilidade de gestão se conecte diretamente à agilidade técnica (Microsoft, 2026).

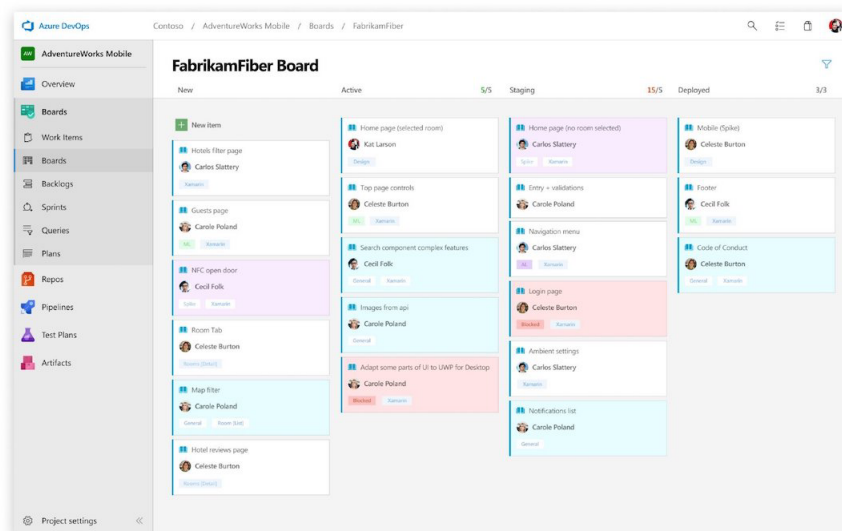


Figura 3 – Exemplo de board no Azure

Fonte: Site <https://devblogs.microsoft.com/devops/azurefunbytes-a-brief-intro-to-azure-boards/>

2.5.4 Miro

O Miro é uma plataforma de colaboração visual (lousa digital infinita). Tornou-se indispensável para times remotos ou híbridos, sendo utilizado principalmente para cerimônias colaborativas como Retrospectivas, sessões de Design Thinking, mapeamento de jornadas do usuário e a própria PI Planning (Miro, 2026).

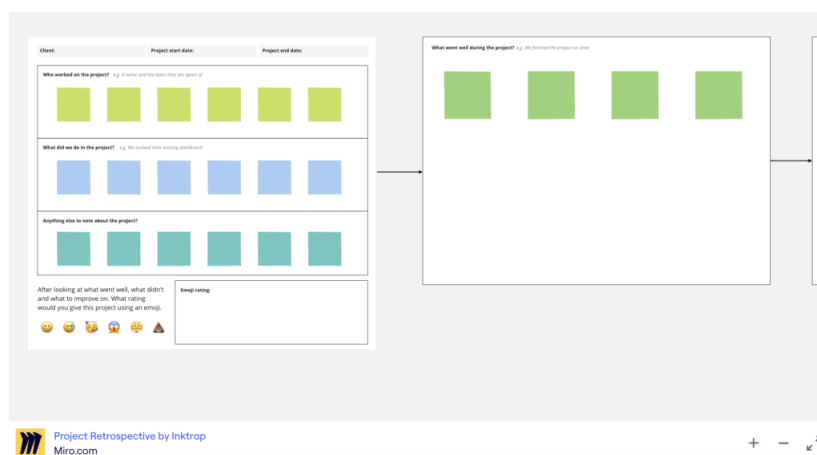


Figura 4 – Exemplo de retrospectiva no Miro

Fonte: Site <https://miro.com/blog/best-miroverse-templates/>

2.5.5 GitHub

Embora seja majoritariamente uma plataforma de hospedagem de código fonte e controle de versão (Git), o GitHub evoluiu para incluir gestão de projetos. Através do GitHub Projects e Issues, os desenvolvedores conseguem gerenciar tarefas diretamente onde o código reside. Isso reduz a fricção entre a gestão do projeto e a execução técnica, permitindo uma rastreabilidade direta entre uma tarefa e o código que a resolve.

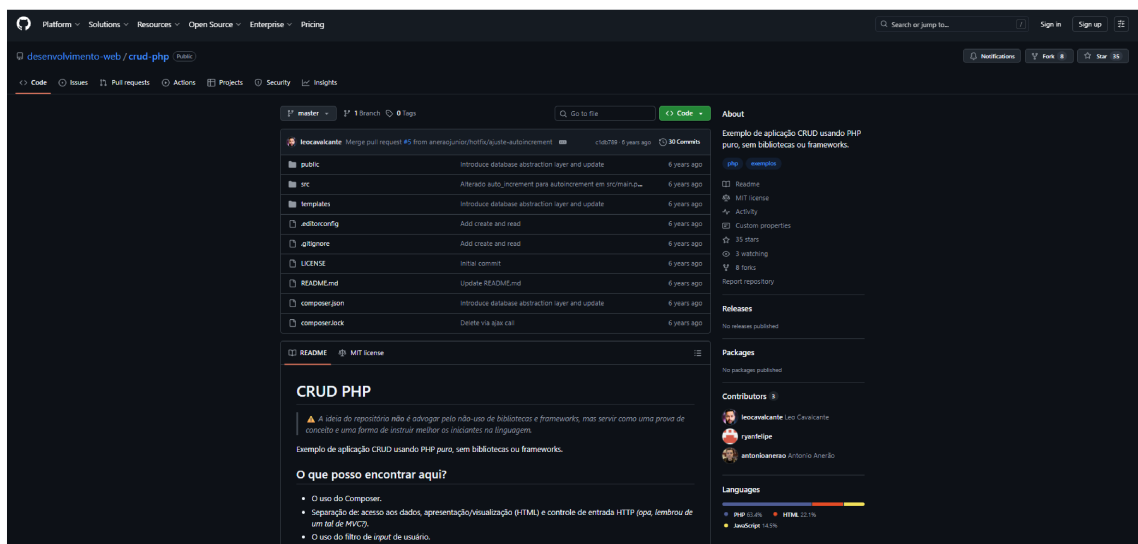


Figura 5 – Exemplo de projeto no GitHub

Fonte: Site <https://github.com/desenvolvimento-web/crud-php>

Estudo de Caso do Ambiente Profissional

Este capítulo apresenta uma análise crítica do ecossistema de trabalho vivenciado em experiências profissionais anteriores, onde a agilidade foi aplicada em diferentes níveis de complexidade. O cenário observado não se limita ao uso puramente dogmático de um único framework, mas sim a uma composição estratégica de práticas do Scrum, Kanban e SAFe (Scaled Agile Framework), adaptadas à cultura e aos desafios de cada organização.

3.1 Agenda bimensal

Pensando em cenários comuns vividos em empresas de grande porte, existe uma tendência da gestão do tempo e a sincronização das atividades do time serem estabelecidas através de uma agenda bimensal, seguindo uma cadência cíclica que garante a previsibilidade das entregas e o alinhamento estratégico, conforme apresentado na Figura 6. Esta agenda reflete a organização de um Program Increment (PI), dividida em três Sprints de execução/desenvolvimento e uma Sprint final dedicada à inovação e planejamento, também chamada de IP (Innovation and Planning).

Análise da Cadência de Eventos:

- ❑ **Ciclo de Sprints:** O cronograma apresenta Sprints de duração padrão, onde cada encerramento é marcado por ritos de inspeção e adaptação, como a Sprint Review e a Sprint Retrospective, seguidas imediatamente pelo planejamento do próximo ciclo (Sprint Planning).
- ❑ **Refinamentos Contínuos:** Observa-se que as segundas-feiras são reservadas para sessões de Refinamento, garantindo que o Backlog do Produto seja detalhado e priorizado continuamente, evitando gargalos durante as reuniões de planejamento.

- ❑ **PI Planning e Eventos de Escala:** O bimestre inicia-se com dois dias dedicados à PI Planning, um evento fundamental para alinhar a visão, identificar dependências entre times e definir os objetivos do próximo período.
- ❑ **IP Sprint (Innovation and Planning):** As duas últimas semanas do bimestre são dedicadas à IP Sprint. Diferente das Sprints de execução, este período é focado em:
 - **Inovação:** Tempo para o time explorar novas tecnologias ou melhorias técnicas.
 - **IP Planning:** Preparação específica para o próximo ciclo de planejamento.
 - **PI Retrospective e PI Demo:** Ritos finais que avaliam o desempenho do trem como um todo e demonstram o valor acumulado durante todo o bimestre para os Stakeholders.

	Mês 1							
	Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sabado	
Semana 1	1	PI Planning	PI Planning	4	5	6	7	
Semana 2	8	Refinamento	10	11	12	13	14	Sprint 1
Semana 3	15	Refinamento	Sprint 1 Review	Sprint 1 Retrospective	Sprint 2 Planning	20	21	
Semana 4	22	Refinamento	24	25	26	27	28	Sprint 2
Semana 5	29	Refinamento	Sprint 2 Review					
	Mês 2							
	Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sabado	
Semana 1				Sprint 2 Retrospective	Sprint 3 Planning	3	4	Sprint 2
Semana 2	5	Refinamento	7	8	9	10	11	
Semana 3	12	Refinamento	Sprint 3 Review	Sprint 3 Retrospective	IP Planning	17	18	Sprint 3
Semana 4	19	Refinamento	21	22	23	24	25	
Semana 5	26	Refinamento	28	PI Retrospective	30	PI Demo		IP Sprint

Figura 6 – Exemplo de agenda para dois meses

Fonte: Arquivo pessoal

3.2 Quadro de Tarefas

O quadro de tarefas utilizado no processo de desenvolvimento segue o modelo visual Kanban, estruturado para fornecer transparência e previsibilidade ao fluxo de trabalho. Diferente de fluxos simplificados, este modelo demonstrado na Figura 7 segmenta o processo em etapas específicas que refletem o ciclo de vida real de uma demanda técnica, permitindo identificar gargalos em fases críticas.

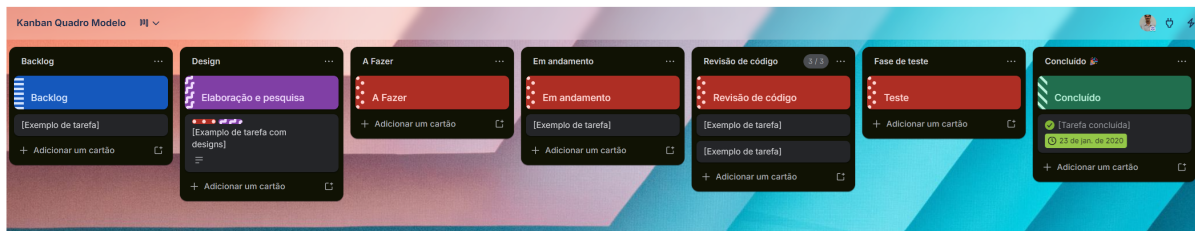


Figura 7 – Exemplo de quadro Kanban

Fonte: Arquivo pessoal

As colunas que compõem o quadro são definidas da seguinte forma:

- ❑ **Backlog:** Repositório inicial de todas as demandas, ideias e requisitos que ainda não foram priorizados para execução.
- ❑ **Design (Elaboração e Pesquisa):** Etapa de refinamento técnico ou de experiência do usuário (UX). Aqui, a tarefa é detalhada, prototipada ou pesquisada antes de seguir para o desenvolvimento propriamente dito.
- ❑ **A Fazer:** Coluna de sinalização para itens que já possuem definição suficiente e aguardam a disponibilidade de um desenvolvedor para início imediato.
- ❑ **Em Andamento:** Representa o trabalho em execução (Work in Progress - WIP). É a fase onde a codificação ou construção da solução acontece.
- ❑ **Revisão de Código (Code Review):** Etapa crucial de garantia de qualidade, onde o código desenvolvido é revisado por outros membros do time para assegurar padrões técnicos e evitar falhas antes da integração.
- ❑ **Fase de Teste:** Onde a demanda é validada em ambiente controlado (homologação) para garantir que os critérios de aceitação foram atingidos.
- ❑ **Concluído:** Indica que a tarefa percorreu todo o fluxo, foi validada e está pronta para entrega ou já foi disponibilizada em ambiente de produção.

3.3 Atuação nas cerimônias aplicadas

O Scrum Master nas cerimônias atua como o principal facilitador dos ritos ágeis. Sua atuação é fundamental para garantir a sinergia entre o Time de Desenvolvimento, os Stakeholders e o Product Owner (PO), assegurando que os requisitos e expectativas sejam traduzidos em incrementos de valor de forma eficiente.

O Scrum Master atua como o "guardião do processo", sendo responsável por:

- ❑ **Facilitação Estratégica:** A condução das reuniões é pautada na neutralidade e no foco. O Scrum Master garante que as discussões permaneçam dentro do timebox e que pautas desnecessárias não desviem o objetivo central de cada rito.
- ❑ **Garantia de Outcomes:** Mais do que apenas realizar a reunião, o foco está nos resultados esperados (outcomes). O facilitador assegura que cada cerimônia entregue o que se propõe: seja um plano de Sprint claro, uma meta definida ou uma lista de melhorias na retrospectiva.
- ❑ **Gestão de Planos de Ação:** Ao final de cada rito, o Scrum Master sintetiza os acordos firmados e direciona o time na definição de "quem faz o quê". Ele é o responsável por garantir que as decisões tomadas não se percam, transformando-as em planos de ação concretos e visíveis para todos.
- ❑ **Alinhamento de Prioridades:** Através da mediação entre os desejos dos stakeholders e a capacidade técnica do time, o Scrum Master auxilia o PO na manutenção de um backlog priorizado e compreensível, removendo ambiguidades que possam prejudicar a execução.

3.3.1 Refinamentos

O processo de refinamento (Backlog Refinement) é tratado nesta experiência não apenas como um evento isolado, mas como um fluxo contínuo de preparação técnica e funcional. A atuação do Scrum Master é estratégica, dividindo-se entre o alinhamento de gestão com o Product Owner (PO) e a facilitação técnica com o Time de Desenvolvimento.

Antecedendo a cerimônia com o time completo, o Scrum Master estabelece sessões de alinhamento estratégico prévio com o PO. O objetivo desta etapa é realizar uma triagem crítica do backlog, garantindo que os itens selecionados para o quadro de atividades possuam a maturidade e priorização adequadas. Durante esse processo, o Scrum Master atua para:

- ❑ **Validar a Priorização:** Garantir que o conteúdo do quadro reflita fielmente as necessidades de negócio e os próximos passos do projeto.
- ❑ **Assegurar a Transparência:** Confirmar se as informações no quadro de atividades estão atualizadas e compreensíveis antes de serem apresentadas ao time.
- ❑ **Eficiência Operacional:** Identificar possíveis dúvidas do PO para que a reunião coletiva seja objetiva, evitando o desperdício de tempo com itens que ainda não possuem definição mínima para refinamento.

Durante a cerimônia oficial, embora o Product Owner direcione o foco sobre o que deve ser construído, o Scrum Master assume a liderança da facilitação e direcionamento da equipe. Sua atuação é pautada por um papel inquisitivo e orientador, garantindo que:

- ❑ **As Perguntas Certas sejam Feitas:** O Scrum Master atua como um provocador, instigando o time a discutir a viabilidade técnica, os riscos e os critérios de aceite, garantindo que a história seja compreendida em sua totalidade.
- ❑ **Foco na Entrega de Valor:** As discussões são mediadas para que o time não apenas entenda a tarefa, mas como ela será entregue da melhor forma possível, seguindo os padrões de qualidade acordados.
- ❑ **Consenso e Entendimento:** O facilitador monitora o nível de entendimento do grupo, garantindo que o plano de ação para cada história esteja claro e que todos os membros do time estejam alinhados com o objetivo da entrega.

3.3.2 PI Planning

A Program Increment (PI) Planning constitui o evento central de sincronização e planejamento bimensal. Durante os dois dias de imersão, o Scrum Master atua como o facilitador principal de sessões colaborativas que reúnem o Time de Desenvolvimento, o Product Owner e analistas de qualidade, visando a definição clara dos entregáveis de negócio e técnicos para o ciclo subsequente.

Uma das atribuições críticas do Scrum Master neste rito é garantir que as Features (entregas de alto nível) sejam devidamente decompostas em Histórias de Usuário (User Stories). Este processo de quebra é fundamentado em:

- ❑ **Confiança e Viabilidade:** O facilitador assegura que o volume de trabalho selecionado gere confiança no time, evitando sobrecargas que comprometam a qualidade.
- ❑ **Planejamento Baseado em Dados:** A definição da quantidade de histórias é balizada por métricas de desempenho de Program Increments anteriores. O uso da velocidade histórica e outras métricas de vazão permite um planejamento realista e previsível.

Durante as sessões de planejamento, o Scrum Master assume um papel analítico para identificar fatores que possam comprometer a execução do plano. Sua atuação foca em:

- ❑ **Mapeamento de Riscos:** Identificação e formalização de riscos técnicos ou de negócio. O Scrum Master é responsável por documentar esses pontos e escalá-los aos stakeholders pertinentes para garantir visibilidade e suporte.
- ❑ **Gestão de Dependências:** Identificação de necessidades cruzadas, sejam elas internas entre membros do time ou externas com outras equipes e áreas da organização.

- ❑ **Mitigação e Resolução:** O papel do facilitador transita da identificação para a ação, atuando ativamente na mediação com outras equipes e na resolução antecipada de problemas. O objetivo é garantir que as dependências sejam tratadas antes de impactarem o fluxo de desenvolvimento, protegendo a integridade da PI.

3.3.3 Sprint Planning

A Sprint Planning é o rito que traduz o planejamento macro da PI Planning em ações executáveis de curto prazo. Embora a dinâmica de facilitação do Scrum Master se assemelhe à do planejamento bimensal, o horizonte temporal é reduzido, concentrando-se geralmente em um ciclo de duas semanas de desenvolvimento.

O objetivo central desta cerimônia, sob a ótica do Scrum Master, é garantir que o planejamento de curto prazo sirva como alicerce para o cumprimento das metas estabelecidas na PI. Durante a sessão, o facilitador auxilia o time a:

- ❑ **Definir a Capacidade da Sprint:** Avaliar o que o time se sente confiante em entregar no período, garantindo que o compromisso seja realista e sustentável.
- ❑ **Refinar o Plano de Ação:** Identificar dependências e riscos imediatos que possam ter surgido desde o último planejamento, atuando prontamente em sua mitigação.

Um ponto crítico da atuação do Scrum Master neste evento é a mediação da adaptabilidade, flexibilidade e reordenamento de prioridades, caso necessário. Caso o time identifique que a ordem de execução das tarefas deve ser alterada — seja por razões técnicas ou por uma oportunidade de antecipar valor — o Scrum Master facilita essa reordenação junto ao Product Owner. Essa gestão garante que itens de maior impacto sejam priorizados conforme a realidade atual do projeto, e que o planejamento bimensal permaneça vivo e ajustado, evitando que o time siga um plano obsoleto diante de novos aprendizados obtidos durante a execução.

3.3.4 Daily

A Daily Scrum é o rito diário de sincronização, com duração de 15 minutos, onde o foco do Scrum Master é garantir a transparência do progresso e, principalmente, a identificação precoce de impedimentos. Nesta cerimônia, o facilitador atua para que o time mantenha o foco no objetivo da Sprint, promovendo a auto-organização.

Durante a execução, o Scrum Master orienta o time a utilizar o quadro de atividades (físico ou virtual) como guia central. A dinâmica de condução pode variar entre duas abordagens principais, conforme a necessidade do fluxo:

- ❑ **Foco no Indivíduo:** Cada membro do time compartilha o que realizou no dia anterior, o que planeja realizar no dia corrente e se identifica algum fator que esteja impedindo seu progresso.

- ❑ **Foco no Item (Walk the Board):** O time analisa os itens em andamento no quadro, priorizando os que estão em estados mais críticos ou próximos da conclusão, garantindo que o fluxo de trabalho seja fluido e sem gargalos.

O papel mais crítico do Scrum Master na Daily manifesta-se quando um bloqueio é reportado. Ao identificar que uma tarefa está "travada" por questões técnicas, falta de conhecimento ou dependências externas, o Scrum Master assume a responsabilidade de:

- ❑ **Atuação Proativa:** Agir como o principal articulador para destravar o time, seja contatando outras áreas da organização ou buscando suporte em equipes de infraestrutura para resoluções técnicas.
- ❑ **Mediação Externa:** Facilitar o contato com pessoas fora do time para garantir que as atualizações ou recursos necessários sejam providenciados prontamente.
- ❑ **Proteção do Time:** Garantir que o time de desenvolvimento permaneça focado na execução, enquanto o Scrum Master gerencia as distrações e obstáculos administrativos ou burocráticos que surgem no dia a dia.

3.3.5 Review

A Sprint Review é o momento de inspeção do incremento e adaptação do Product Backlog. Nesta cerimônia, a atuação do Scrum Master é pautada na organização estratégica e no incentivo ao protagonismo do Time de Desenvolvimento, garantindo que o evento cumpra seu papel de transparência e colaboração com os stakeholders.

O papel do Scrum Master inicia-se antes da cerimônia, atuando na estruturação e organização do que será apresentado. Ele auxilia o time a selecionar quais funcionalidades e metas atingidas possuem maior relevância para serem demonstradas, garantindo que a reunião mantenha um fluxo lógico e objetivo. Essa preparação visa assegurar que o tempo dos stakeholders, Product Managers e demais times seja respeitado através de uma pauta bem definida, e que o incremento apresentado esteja alinhado com a Meta da Sprint e com os objetivos da PI Planning.

Diferente de modelos tradicionais onde apenas o gestor fala, na agilidade incentiva-se que os próprios desenvolvedores apresentem o trabalho realizado. O Scrum Master atua como um mentor nesse processo, incentivando que:

- ❑ **Transição de Linguagem:** Os desenvolvedores não se limitem à linguagem técnica (código, banco de dados), mas consigam traduzir suas entregas em valor de negócio, explicando como aquela funcionalidade resolve o problema do usuário final.
- ❑ **Autonomia e Propriedade:** Ao apresentar suas próprias entregas, o time reforça o senso de responsabilidade e orgulho pelo produto, além de permitir uma troca técnica mais direta caso surjam dúvidas dos stakeholders.

- ❑ **Coleta de Feedback:** O Scrum Master facilita o diálogo entre quem construiu e quem utilizará o produto, garantindo que as impressões colhidas durante a demonstração sejam formalizadas para futuras adaptações do plano.

3.3.6 Retrospectiva

A Retrospectiva representa o rito dedicado à melhoria contínua do time, ocorrendo sistematicamente ao final de cada Sprint e de cada Program Increment (PI). Sob a facilitação do Scrum Master, este evento busca inspecionar o ciclo anterior para identificar oportunidades de evolução nos processos, nas ferramentas e nas relações interpessoais.

Para garantir a segurança psicológica e a participação ativa de todos os membros, o Scrum Master utiliza abordagens lúdicas e estruturadas. Embora as discussões possam ser adaptadas, elas geralmente fundamentam-se em três pilares essenciais: pontos positivos, identificação do que funcionou bem e deve ser mantido ou padronizado; pontos de atenção, diagnóstico de falhas ou gargalos ocorridos durante a execução; e oportunidades de melhoria, proposição de ações para evoluir a performance e o bem-estar do time no próximo ciclo.

Um diferencial na atuação do Scrum Master nesta cerimônia é a transição entre o subjetivo e o objetivo. Dependendo do contexto, o facilitador pode adotar uma abordagem analítica e direcionada, que ocorre em ciclos onde foram identificados pontos críticos, o Scrum Master utiliza dados coletados ao longo das experiências recentes para propor discussões mais objetivas. Ao trazer métricas ou fatos específicos, o facilitador evita que a reunião se torne genérica, focando na resolução de problemas reais observados. Outra forma é uma abordagem aberta, para ciclos de estabilidade e fluidez, o facilitador permite que as questões permaneçam mais abertas, dando espaço para que o próprio time traga percepções sutis que podem elevar ainda mais o nível de maturidade da equipe.

O resultado final de toda retrospectiva, sob a guarda do Scrum Master, é a formalização de um plano de ação. O facilitador garante que as sugestões de melhoria não sejam apenas discutidas, mas transformadas em itens acionáveis com responsáveis definidos e datas para conclusão, assegurando que o aprendizado do ciclo anterior seja efetivamente aplicado no próximo.

3.3.7 IP Sprint

A IP Sprint é estabelecida como um período estratégico de duas semanas que encerra o ciclo bimensal, possuindo uma natureza distinta das etapas voltadas puramente à entrega de novas funcionalidades. Sob a facilitação do Scrum Master, essa fase é resguardada para que o time de desenvolvimento possa focar em melhorias técnicas e refatorações que, muitas vezes, não puderam ser priorizadas durante o ritmo intenso das Sprints anteriores. A razão fundamental para a existência deste intervalo reside na promoção da inovação,

permitindo que a equipe execute Provas de Conceito (PoCs) que servirão de insumo para as entregas futuras, além de dedicar esforços para o aumento da qualidade do código e a correção de débitos técnicos ou bugs residuais. Essa pausa deliberada na esteira de produção é o que garante a sustentabilidade do produto a longo prazo, evitando que a complexidade técnica acumulada comprometa a agilidade do time.

Paralelamente à inovação, o Scrum Master orquestra a vertente de planejamento da IP Sprint, preparando o terreno para o próximo ciclo de dois meses. Neste período, o foco volta-se para o refinamento antecipado do backlog em conjunto com o Product Owner, buscando uma compreensão profunda das necessidades que serão apresentadas na próxima PI Planning. O Scrum Master atua garantindo que o time já inicie a organização das atividades e a identificação de pré-requisitos com antecedência, de modo que, ao chegar no evento de planejamento principal, o backlog esteja maduro e estruturado. Dessa forma, a IP Sprint cumpre seu papel duplo de permitir o fôlego necessário para o aprimoramento técnico enquanto estabelece uma base sólida e previsível para a continuidade do projeto.

3.4 Métricas analisadas

A análise de métricas constitui um dos pilares fundamentais da atuação do Scrum Master, servindo como a bússola que orienta a tomada de decisão e a gestão de expectativas. No contexto do gerenciamento ágil, embora a flexibilidade seja valorizada, a previsibilidade permanece como um requisito indispensável para os stakeholders e para a governança organizacional. O Scrum Master utiliza os indicadores de desempenho para transformar o histórico de trabalho do time em dados estatísticos confiáveis, permitindo que o planejamento de entregas de longo prazo, como o de futuras Program Increments (PIs), seja realizado com base na capacidade real de execução da equipe e não apenas em desejos ou metas arbitrárias.

A disseminação desses indicadores ocorre de forma estratégica em diferentes esferas de comunicação. Internamente, o Scrum Master apresenta e discute esses números com o time durante as retrospectivas, fomentando um ambiente de transparência onde o grupo pode visualizar seus gargalos e celebrar sua evolução. Externamente, esses dados são consolidados para reportar o progresso aos stakeholders, fornecendo uma visão clara sobre o ritmo de entrega e a probabilidade de cumprimento dos prazos estabelecidos. Assim, a utilização de métricas sob a gestão do Scrum Master deixa de ser uma ferramenta de controle individual para se tornar um instrumento de previsibilidade e melhoria contínua, fundamentando tecnicamente os próximos passos descritos nos tópicos subsequentes.

3.4.1 Story Points

A utilização de Story Points como unidade de medida é uma prática adotada para afastar a estimativa de esforço da métrica tradicional de horas trabalhadas, focando, em

vez disso, na complexidade, no risco e no esforço relativo de cada tarefa. No cotidiano do time, essa pontuação é atribuída seguindo a sequência de Fibonacci (1, 2, 3, 5, 8, 13, entre outros), uma escolha técnica que visa refletir a incerteza inerente a tarefas maiores; quanto maior a complexidade de uma entrega, maior é a distância entre os números da sequência, evidenciando que itens grandes possuem naturalmente um nível mais elevado de desconhecimento técnico ou variáveis externas.

O papel do Scrum Master na gestão dos Story Points consiste em garantir que o time não tente converter esses pontos diretamente em tempo cronológico de forma simplista. Durante os ritos de refinamento ou planejamento, o facilitador orquestra a dinâmica de votação, utilizando ferramentas digitais (como a <<https://planningpokeronline.com/>>) ou métodos analógicos (cartões físicos distribuídos a equipe) para que cada membro do time atribua sua percepção de complexidade de forma independente. Esse processo de estimativa coletiva é fundamentado na descrição da funcionalidade e na vivência técnica de cada desenvolvedor, promovendo um debate rico sempre que surgem divergências significativas entre as pontuações.

Nessas discussões, o Scrum Master atua mediando os argumentos de quem enxerga uma complexidade baixa versus quem identifica riscos elevados, realizando sucessivas rodadas de votação até que se alcance um consenso ou um entendimento comum sobre os desafios da tarefa. Como prática de gestão de riscos e proteção da entrega, ao final das discussões, costuma-se adotar o valor mais alto sugerido na última rodada como a estimativa final. Essa abordagem assegura que a incerteza seja devidamente precificada, evitando que o time subestime o trabalho e garantindo que o planejamento bimensal e as Sprints possuam uma base de esforço realista e segura para o cumprimento das metas.

Um exemplo prático do uso dessa métrica seria o seguinte: durante a estimativa de uma nova funcionalidade de login social, um desenvolvedor sugere 3 Story Points por considerar a tarefa simples, enquanto outro sugere 8 Story Points, alertando para possíveis inconsistências na documentação da API externa. Após uma rodada de debate técnico sobre os riscos de integração, o consenso do time converge para que a tarefa não é tão simples quanto parecia. Seguindo a prática de proteção da entrega, o time define 8 pontos como a estimativa final.

3.4.2 Gráfico de Burndown

O gráfico de Burndown é utilizado como a principal ferramenta de visualização do progresso diário do time em relação ao trabalho planejado para a Sprint. Estruturado em dois eixos, o gráfico apresenta no eixo vertical (Y) a quantidade de trabalho remanescente — que pode ser mensurada em Story Points, quantidade de histórias ou porcentagem de esforço — enquanto o eixo horizontal (X) representa a linha do tempo em dias corridos do ciclo. A eficácia desta métrica reside na comparação constante entre a linha de tendência ideal, que projeta uma entrega linear e constante até que o trabalho chegue a zero no

último dia, e a linha do realizado, que reflete o comportamento real da equipe frente aos desafios técnicos.

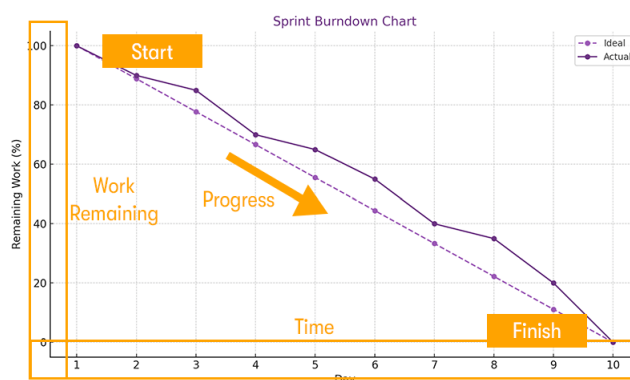


Figura 8 – Exemplo de gráfico Burndown

Fonte: Site <https://purplegriffon.com/blog/what-is-a-burndown-chart>

A atuação do Scrum Master no acompanhamento deste gráfico é diária e estratégica, ocorrendo preferencialmente durante as Daily Scrums. O objetivo não é apenas observar o passado, mas utilizar o Burndown como um sistema de alerta precoce para o time. Ao comparar a linha de tendência com a execução real, o facilitador consegue identificar desvios críticos e evitar que o acúmulo de tarefas pendentes se torne um problema insolúvel apenas no encerramento do ciclo. Caso a linha do realizado se distancie negativamente da projeção ideal, o Scrum Master atua provocando o time a entender as causas raiz e a definir planos de ação imediatos, garantindo que o fluxo de entrega seja mantido de forma saudável e que o compromisso firmado no planejamento seja honrado com transparência e previsibilidade.

3.4.3 Velocidade

A velocidade é a métrica que contabiliza o volume de trabalho, expresso em Story Points, que a equipe é capaz de converter em um incremento pronto dentro de um intervalo de tempo específico. No modelo de gestão adotado, essa medição ocorre em duas camadas temporais: a cada ciclo de duas semanas, correspondente às Sprints, e no acumulado do bimestre, referente à Program Increment (PI). Ao monitorar a quantidade de pontos entregues consistentemente, o Scrum Master obtém uma base histórica que permite calcular a capacidade média produtiva do time, transformando percepções subjetivas de esforço em dados concretos de performance.

O valor estratégico dessa métrica reside na previsibilidade que ela confere ao planejamento futuro. Ao identificar que o time possui uma média de entrega de, por exemplo, 20 pontos por período, o Scrum Master utiliza essa evidência para balizar as expectativas de

todos os envolvidos. Durante os ritos de planejamento com os Product Owners (POs), essa numeração serve como um limitador saudável e realista; o Scrum Master atua garantindo que apenas os itens que somem a pontuação compatível com a velocidade média entrem no escopo do próximo ciclo. Essa prática evita o fenômeno do overcommitment — o compromisso com uma carga de trabalho superior à capacidade de execução —, protegendo a saúde do time e aumentando a confiabilidade das entregas perante os stakeholders.

Supondo, por exemplo, que um time de alta maturidade, ao analisar seu histórico das últimas cinco Sprints, identifique uma vazão consistente de 8, 7, 9, 8 e 8 itens entregues, resultando em um Throughput médio de 8 itens por ciclo. Em um cenário de planejamento para a próxima Sprint, caso o Product Owner apresente um novo conjunto de prioridades, o Scrum Master pode utilizar essa média para balizar o compromisso da equipe. Em vez de realizar sessões extensas de Planning Poker para pontuar cada tarefa, o time valida se as histórias estão devidamente fatiadas em tamanhos semelhantes aos das semanas anteriores e aceita 8 itens para o novo ciclo. Essa abordagem simplifica o processo de planejamento, utilizando a estabilidade do histórico de vazão como garantia de que o time possui capacidade real para absorver aquele volume de trabalho.

Para exemplificar a métrica, um time que, ao final de três Sprints, entregou respectivamente 18, 22 e 20 Story Points, estabelecendo uma velocidade média de 20 pontos por ciclo. Durante o planejamento da quarta Sprint, o Product Owner apresenta um conjunto de cinco histórias que, após a estimativa do time, somam 32 pontos. Utilizando a métrica de velocidade como balizador, o Scrum Master intervém para demonstrar que aceitar todo o pacote geraria um cenário de overcommitment, visto que a carga supera em 60% a capacidade histórica. Com base no dado concreto de 20 pontos, o time e o PO renegociam o escopo, priorizando apenas os itens mais valiosos que caibam dentro da média de entrega, garantindo que o compromisso firmado seja atingível e sustentável.

3.4.4 Throughput (Vazão)

O Throughput, ou vazão, é a métrica que contabiliza a quantidade absoluta de itens entregues em um intervalo de tempo determinado, independentemente da complexidade individual de cada tarefa. Diferente dos Story Points, que buscam mensurar o esforço e o risco, o Throughput concentra-se na produtividade numérica, oferecendo uma visão clara sobre a capacidade de vazão do fluxo de trabalho. No cotidiano de um Scrum Master, essa métrica serve como um indicador de estabilidade; ao observar que uma equipe entrega, de forma consistente, uma média de seis histórias por Sprint, torna-se possível projetar o planejamento dos ciclos seguintes com base nessa frequência de saída.

Um ponto fundamental na análise da vazão é a sua relação direta com a maturidade da equipe. Em times que estão iniciando sua jornada ágil, a utilização de medidas de complexidade é indispensável para fomentar discussões técnicas e alinhar o entendimento sobre o tamanho das demandas. Contudo, com o amadurecimento do grupo e a padroni-

zação dos processos, observa-se uma tendência natural de normalização no tamanho das histórias de usuário. Equipes de alta performance desenvolvem a habilidade de decompor o trabalho em fatias de valor de dimensões semelhantes, fazendo com que a variação de esforço entre as tarefas diminua significativamente.

Neste estágio avançado de maturidade, o Throughput ganha protagonismo como uma ferramenta de planejamento mais ágil e menos burocrática. O Scrum Master passa a utilizar a contagem de itens como o principal balizador de previsibilidade, uma vez que a prática constante permite que o time saiba, por experiência acumulada, o tempo necessário para processar uma demanda padrão. Assim, a transição da estimativa por pontos para a análise por vazão reflete não apenas uma mudança de métrica, mas a evolução do time em direção a um fluxo de trabalho mais previsível, prático e eficiente.

3.4.5 Cycle Time e Lead Time

A análise do fluxo de entrega é complementada pela utilização de indicadores oriundos da metodologia Kanban, sendo o Lead Time e o Cycle Time as métricas centrais para medir a eficiência e a velocidade de resposta do time. O Lead Time compreende o intervalo total de tempo entre o momento em que uma necessidade de negócio é identificada e inserida no backlog até a sua entrega final na coluna de conclusão (Done). Essa métrica é essencial para o alinhamento com os stakeholders, pois reflete o tempo de espera do cliente, desde a concepção da ideia até a disponibilidade da funcionalidade. Sob a ótica do Scrum Master, monitorar o Lead Time permite identificar gargalos em etapas que antecedem o desenvolvimento, como períodos excessivos de espera em filas de refinamento ou aprovações.

Em contrapartida, o Cycle Time é a métrica que mensura o tempo estritamente dedicado à execução técnica, iniciando-se no momento em que um item de trabalho entra na coluna de desenvolvimento e encerrando-se quando ele atinge o estado de pronto. Para o Scrum Master, este indicador é um reflexo direto da saúde da esteira de produção e da capacidade técnica da equipe. Ao observar o tempo que um item permanece ativo no quadro de atividades, o facilitador consegue diagnosticar anomalias no fluxo, como histórias que permanecem tempo demais em "andamento" ou "em testes". A redução do Cycle Time indica processos internos mais fluidos e um time mais assertivo em suas entregas, permitindo que a previsibilidade discutida nos capítulos anteriores seja fundamentada em tempos de ciclo cada vez mais estáveis e confiáveis.

Clarificando com um exemplo: considere uma demanda de ajuste em um relatório financeiro que foi inserida no backlog no dia 1º de abril. Devido a prioridades anteriores, a tarefa permaneceu em espera até o dia 10 de abril, quando um desenvolvedor a moveu para a coluna "Em Andamento". O trabalho técnico, incluindo desenvolvimento, revisão de código e testes, foi finalizado no dia 13 de abril. Nesse cenário, o Lead Time total foi de 13 dias (percepção de espera do cliente), enquanto o Cycle Time foi de apenas

3 dias (tempo real de execução). Para o Scrum Master, essa discrepância de 10 dias sinaliza que a ineficiência não está na produtividade do time, mas no tempo de fila no backlog, sugerindo a necessidade de otimizar o processo de refinamento ou a priorização das demandas antes que cheguem à fase de execução.

3.5 Garantia de Qualidade

A excelência técnica e a qualidade do produto final são asseguradas por meio de uma governança estabelecida desde as etapas embrionárias do projeto. Em iniciativas de longo prazo, a adoção da chamada "Sprint Zero" mostra-se fundamental para o alinhamento de diretrizes que regerão todo o desenvolvimento subsequente. Nesta fase, o Scrum Master facilita as discussões técnicas para a definição da modelagem de dados, linguagens de programação e, primordialmente, a estratégia de cobertura de testes. É neste momento que se pactua o equilíbrio entre testes automatizados, testes de ponta a ponta (End-to-End) e validações manuais, criando um padrão de qualidade que deve ser seguido rigorosamente por todos os membros do time ao longo das Sprints.

A operacionalização dessa qualidade conta com o papel estratégico do Analista de Qualidade (QA), que atua de forma dedicada para validar se cada incremento entregue está em conformidade com o que foi planejado. O Scrum Master fomenta uma cultura de responsabilidade compartilhada, onde o QA não apenas testa, mas estabelece o fluxo de rastreabilidade de bugs. Através dessa estrutura, cada falha identificada é vinculada à sua respectiva história de usuário ou funcionalidade (feature), permitindo que o time identifique com precisão a origem do problema e a versão do software impactada.

Essa rastreabilidade é a ferramenta que permite ao Scrum Master e ao time tomarem decisões rápidas e assertivas sobre a criticidade de cada erro. Em situações de falhas urgentes, o facilitador coordena a execução de correções rápidas (hotfixes), enquanto problemas de menor impacto são devidamente priorizados no backlog para resolução em ciclos futuros. Quando o cenário envolve múltiplos times atuando sobre o mesmo produto, a atuação do Scrum Master expande-se para a sincronização entre as frentes de trabalho, garantindo que os padrões de qualidade e os processos de integração sejam uniformes. Assim, a garantia de qualidade deixa de ser uma etapa final de verificação para se tornar um atributo intrínseco de cada entrega realizada.

3.6 Gestão da Documentação e Rastreabilidade

A gestão do conhecimento no ambiente ágil é tratada como uma atividade contínua e integrada ao ciclo de desenvolvimento, rompendo com a visão tradicional de documentações extensas e estáticas produzidas apenas ao final do projeto. Sob a facilitação do Scrum Master, o time assegura que a documentação técnica e de negócio evolua na mesma velo-

cidade das entregas. Para garantir essa atualização, o planejamento das Sprints costuma incluir tarefas específicas voltadas à documentação das funcionalidades desenvolvidas ou, em alguns casos, histórias de usuário inteiramente dedicadas à consolidação do conhecimento técnico. Essa prática evita a criação de "dívidas de documentação", garantindo que as decisões arquiteturais e as regras de negócio mapeadas durante a Sprint Zero sejam mantidas atuais.

A organização desse conhecimento ocorre de forma híbrida e complementar. Informações mais robustas e centralizadas — como manuais de arquitetura, fluxos de negócio complexos e guias de referência — são mantidas em ferramentas de colaboração como o Confluence. Essa centralização permite que o conhecimento não fique disperso em pequenos fragmentos dentro das histórias de usuário, facilitando a consulta por novos membros do time ou por stakeholders. Por outro lado, a documentação de contexto imediato permanece vinculada diretamente aos itens de trabalho no quadro de gestão. Cada história de usuário carrega em si o registro do valor da entrega, as definições de experiência do usuário (UX), as telas de interface e o raciocínio lógico que fundamentou aquela implementação específica.

O diferencial técnico dessa abordagem reside na rastreabilidade automatizada entre a ferramenta de gestão de itens e os repositórios de código, como o GitHub. O Scrum Master promove a integração entre essas plataformas, permitindo que cada item do quadro esteja diretamente linkado aos seus respectivos Pull Requests. Essa conexão possibilita identificar com precisão quais repositórios foram alterados e quais trechos de código correspondem a cada funcionalidade ou correção. Assim, a documentação deixa de ser um esforço isolado para se tornar um ecossistema vivo e rastreável, onde a jornada de uma funcionalidade pode ser acompanhada desde a sua concepção estratégica até a sua implementação técnica final.

Aprendizados e Perspectivas

Este capítulo consolida as reflexões sobre a minha trajetória profissional e acadêmica, analisando como a vivência prática como Agilista moldou minha visão sobre o mercado de tecnologia e o desenvolvimento humano.

4.1 Trabalho Remoto e times internacionais

A área de tecnologia possui uma característica intrínseca de "abrir portas" para novos modelos de trabalho, e minha trajetória reflete diretamente essa evolução. A partir de 2020, com o cenário imposto pela pandemia, o trabalho remoto deixou de ser um benefício de nicho para se tornar o padrão de operação. Fomos testemunhas de um movimento em que empresas, antes resistentes, foram forçadas a migrar suas operações para o ambiente doméstico. Esse período foi crucial para desmistificar o maior receio das gestões tradicionais: a perda de produtividade.

Pude observar que a cultura de "comando e controle", muito forte no ambiente presencial onde a gestão é baseada na presença física, perdeu espaço para uma gestão baseada em confiança e resultados. No trabalho remoto, esse controle rígido torna-se inviável, exigindo uma maturidade maior tanto do profissional quanto da liderança. Do ponto de vista pessoal, essa flexibilidade trouxe ganhos imensuráveis na qualidade de vida. A ausência do deslocamento diário (trânsito) e a economia de tempo e recursos com alimentação externa permitiram um cotidiano mais equilibrado, possibilitando maior proximidade com a família e a resolução de demandas domésticas de forma integrada à rotina, algo que o rigor do escritório muitas vezes impede.

Além disso, a quebra das barreiras geográficas expandiu drasticamente o leque de oportunidades. Ficou claro para o mercado global que não é necessário estar na mesma cidade, ou sequer no mesmo país, para entregar valor. Isso impulsionou a contratação de profissionais brasileiros por empresas estrangeiras, movimento motivado tanto pela competitividade financeira da nossa mão de obra quanto pela alta competência técnica dos nossos especialistas, que hoje é reconhecida mundialmente.

Atuar como Agilista nesse contexto de times internacionais e multiculturais intensificou meu aprendizado. Lidar com diferentes formas de encarar a agilidade, a gestão de pessoas e o fluxo de trabalho exige uma mente aberta. Entendi que a agilidade não é aplicada da mesma forma em todas as culturas; é necessária sensibilidade para adaptar processos de gestão e comunicação, respeitando as nuances de cada país e aproveitando a diversidade de pensamento para enriquecer a entrega de software e a gestão de projetos.

4.2 Certificações

Minha visão sobre as certificações profissionais evoluiu conforme minha maturidade na área. Hoje, compreendo que elas funcionam primordialmente como uma credencial de entrada, sendo um mecanismo essencial para quem deseja ingressar no mercado de agilidade. Para um profissional iniciante, é extremamente desafiador comprovar domínio teórico apenas em uma entrevista, e as certificações emitidas por instituições consolidadas — como as fundadas pelos criadores do Scrum, do Kanban e do próprio Scaled Agile Framework (SAFe) — servem como esse selo de garantia técnica.

No entanto, é preciso fazer uma ressalva crítica quanto à acessibilidade. O alto custo dessas avaliações, que muitas vezes giram entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00, representa uma barreira significativa. Considero contraditório que, após cinco anos de formação acadêmica, o profissional precise investir valores tão altos apenas para ser notado pelo mercado. Em minha trajetória, trilhei um caminho que considero ideal: ingressei em uma organização como auxiliar de Scrum Master e a própria empresa custeou minha certificação. Essa abordagem não apenas validou meu conhecimento para o mercado externo, mas demonstrou um investimento da organização no meu desenvolvimento.

Atualmente, com seis anos de experiência na linha de frente da agilidade, percebo que as certificações assumem um papel secundário, mesmo em uma realocação profissional. Com o tempo, a comprovação do conhecimento migra do "selo" para o currículo prático, para a profundidade do discurso durante uma entrevista e, principalmente, para a capacidade de resolução de casos complexos e reais. Em minha opinião, embora continuem sendo um diferencial no início da carreira, elas tornam-se menos necessárias à medida que o histórico de entregas e a vivência profissional passam a falar por si. A experiência acumulada nas trincheiras dos projetos é o que, em última análise, define a senioridade de um agilista.

Estar atualizado no mercado de trabalho vai muito além de colecionar selos; envolve participar de congressos, consumir conteúdos técnicos atualizados e, especialmente, trocar experiências com outras equipes. Em organizações de grande porte, as formas de atuação podem variar drasticamente entre departamentos, e essa exposição a diferentes contextos de gestão de projetos e de pessoas é o que garante que o profissional continue entregando valor em um cenário tecnológico que se transforma diariamente.

4.3 Desafios e Avaliação crítica

Um dos principais choques de realidade ao iniciar a carreira como Agilista é compreender que, na maioria dos casos, os frameworks não são executados "by the book" (conforme a teoria dos manuais). A agilidade, por definição, é composta por frameworks e não por metodologias engessadas, o que exige uma adaptação constante à realidade de cada empresa. O maior desafio reside justamente em gerenciar a transição de organizações que saem de um modelo "Cascata" e carregam vícios de comando e controle para um ambiente puramente empírico. Minha avaliação crítica sobre esse processo é que existe uma tensão natural entre o empirismo da agilidade — o descobrir enquanto se faz — e a necessidade de confiança entre cliente e empresa. No mercado, prazos, escopo e precificação ainda são pilares fundamentais. É utópico acreditar que um projeto pode ser "aberto" ao ponto de não ter previsibilidade. Por outro lado, o avanço tecnológico dos últimos três anos, especialmente com a evolução das IAs, provou que um planejamento fechado com um ano de antecedência perde o sentido em poucos meses. O desafio do agilista é, portanto, encontrar o equilíbrio: garantir entregas contínuas que gerem valor real, sem que o cliente sinta que o investimento está sendo desperdiçado em um processo sem direção.

Nesse contexto, os números tornam-se aliados indispensáveis. Um desafio constante é identificar quais métricas realmente importam para cada contexto. Não se trata de olhar para dados por olhar, mas de entender quais informações mostram onde o time pode melhorar e quais dão transparência ao cliente. Cada time é um organismo diferente; dores semelhantes podem exigir remédios distintos, e o manejo desse conhecimento só vem com a experiência e com a capacidade de adaptação.

Além disso, observo que um agilista não pode ser um ditador de processos. É preciso ter sensibilidade para entender que lidamos com pessoas que possuem culturas e questões pessoais distintas. A gestão de projetos ágeis é, acima de tudo, gestão de pessoas e expectativas. Ser "aberto para ouvir" é tão importante quanto conhecer o Scrum Guide. Minha postura crítica reforça que não devemos "empurrar goela abaixo" uma prática só porque ela está no papel; as mudanças devem ser discutidas e fazer sentido para o coletivo.

Por fim, o trabalho remoto adiciona uma camada extra a esse desafio: a distância física não pode significar distância na comunicação. É vital manter a proximidade na forma de pensar e discutir, utilizando as cerimônias não como ritos burocráticos, mas como oportunidades reais de conexão. A agilidade exige movimento, experimentação rápida e correção mais rápida ainda. Estar pronto para dar um passo atrás, revisitar a teoria e aplicá-la novamente com ajustes é o que diferencia um aplicador de ritos de um verdadeiro agente de transformação.

4.4 Busca por vagas

Atualmente, o mercado de trabalho em tecnologia orbita quase integralmente em torno do LinkedIn LinkedIn (2026). No entanto, minha percepção crítica é que a plataforma se transformou em uma rede social saturada de conteúdos genéricos, muitas vezes gerados por inteligência artificial para alimentar algoritmos, o que exige que o profissional saiba filtrar o que é relevante em meio ao "ruído". No cenário atual de recrutamento, a simples candidatura passiva tornou-se insuficiente. Com o uso de sistemas automatizados de triagem (como Gupy) Gupy (2026), o profissional precisa ser estratégico, adaptando seu currículo com palavras-chave específicas de cada vaga para garantir que sua experiência seja notada pelas ferramentas de seleção.

Apesar dessa digitalização extrema, minha trajetória reafirma que o networking continua sendo o pilar mais sólido para o crescimento na carreira. Participar de congressos e manter contato direto com outros profissionais permite uma troca que o ambiente virtual muitas vezes não alcança. Em minha experiência, embora o mercado estivesse aquecido durante a pandemia — período em que fui abordado diretamente por recrutadores via LinkedIn —, percebo que a indicação e a lembrança positiva que deixamos em colegas e empresas anteriores são os maiores ativos de um agilista.

Diferente de áreas puramente técnicas, onde um teste de código pode definir a contratação, a avaliação de um agilista em uma entrevista é baseada em postura, comunicação e capacidade de resolução de conflitos. É um papel de "atitude" tanto quanto de conhecimento. Por isso, considero vital que o profissional esteja em constante contato com o mercado, mesmo quando empregado. Participar de processos seletivos e conversas com outras empresas é um exercício de fluidez; ajuda a relembrar situações vividas, a adaptar o discurso e, principalmente, a captar tendências e dores de outras organizações que podem ser transformadas em soluções dentro do seu trabalho atual. A entrevista, portanto, não deve ser vista apenas como um meio para um fim, mas como uma ferramenta de aferição da própria senioridade e do valor de mercado.

4.5 Perspectivas Futuras

O mercado atual tem exigido que o profissional agilista transcenda o papel de facilitador de ritos, demandando competências que complementem sua atuação técnica e comportamental. Observo que a figura do "Scrum Master puro" — focado exclusivamente na celebração de cerimônias — está sendo substituída por um perfil polivalente. Cada vez mais, as oportunidades exigem conhecimentos em Gestão de Produtos (PO), Qualidade (QA), Análise de Dados e, mais recentemente, a aplicação de Inteligência Artificial para otimização de fluxos.

Minha postura profissional acompanha essa tendência de mercado: acredito que o

agilista deve estar profundamente imerso no contexto de negócio e técnico onde atua. Em minha trajetória, percebi que quanto mais entendo o domínio do projeto, mais facilidade tenho para evidenciar dores reais e sugerir melhorias que façam sentido para o time. Recentemente, fui alocado em uma posição que exige o orquestramento de releases de projeto, um papel de coordenação que vai além de um time específico. Nesta função, preciso lidar com a complexidade de alinhar expectativas de conteúdo e datas com múltiplas equipes externas e adjacentes, gerenciando dependências e garantindo um planejamento de longo prazo sem perder a essência da agilidade.

Para o futuro, vejo-me consolidando essa atuação como um coordenador que equilibra a performance do time com a entrega estratégica do negócio. Tenho um interesse particular pela área de Dados e Métricas, pois acredito que a agilidade só é plena quando baseada em evidências. Pretendo aprofundar meus estudos na criação de dashboards e análises preditivas, utilizando as métricas não apenas para controle, mas como uma ferramenta de diagnóstico para identificar gargalos e fundamentar tomadas de decisão.

Em suma, minhas perspectivas futuras apontam para um profissional que não é "puramente evangelista", mas um parceiro estratégico disposto a atuar em diversas frentes para garantir que o time não seja apenas ágil, mas eficiente e alinhado aos objetivos da organização. O foco deixará de ser apenas o "como fazer"(framework) para ser também o "o que entregar"(valor e dados).

Referências

Atlassian. **Jira Project Board Template**. 2026. Guia oficial de modelos de quadros para gestão de projetos. Disponível em: <<https://www.atlassian.com/software/jira/templates/project-board>>. Acesso em: 24 abr. 2026. Citado na página 19.

BECK, K. et al. **History: The Agile Manifesto**. 2001. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org/history.html>>. Acesso em: 24 abr. 2026. Citado na página 12.

Gupy. **Gupy: Sistema de Recrutamento e Seleção e Gestão de Talentos**. 2026. Disponível em: <<https://www.gupy.io/>>. Acesso em: 24 abr. 2026. Citado na página 41.

KANBANUNIVERSITY. The-official-kanban-guide_portuguese_a4. 2 2021. Citado 2 vezes nas páginas 14 e 18.

LinkedIn. **LinkedIn: Rede profissional online**. 2026. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/>>. Acesso em: 24 abr. 2026. Citado na página 41.

Microsoft. **AzureFunBytes - A brief intro to Azure Boards**. 2026. Disponível em: <<https://devblogs.microsoft.com/devops/azurefunbytes-a-brief-intro-to-azure-boards/>>. Acesso em: 24 abr. 2026. Citado na página 20.

Miro. **Best Miroverse templates for teams: User-generated templates**. 2026. Disponível em: <<https://miro.com/blog/best-miroverse-templates/>>. Acesso em: 24 abr. 2026. Citado na página 21.

RêGO, G. F. do. Kanban e scrum: Um estudo bibliográfico sobre o scrumban no processo de produção de software. **Revista FT**, v. 29, n. 152, 2025. Disponível em: <<https://revistaft.com.br/kanban-e-scrum-um-estudo-bibliografico-sobre-o-scrumban-no-processo-de-producao-de-software/>>. Citado na página 15.

SCALEDAGILE. **SAFe Explained-Alcançando o Sucesso com Lean e Agile em Escala 1 SAFe ® Explained**. [S.l.], 2025. Citado 5 vezes nas páginas 11, 14, 15, 16 e 17.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **The Scrum Guide The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game**. [S.l.], 2020. Citado 4 vezes nas páginas 13, 16, 17 e 18.

Trello. **Trello 101: Um guia para iniciantes no Trello**. 2026. Acesso em: 24 abr. 2026. Disponível em: <https://trello.com/guide/trello-101>. Disponível em: [<https://trello.com/guide/trello-101>](https://trello.com/guide/trello-101). Acesso em: 24 abr. 2026. Citado na página 18.

—