

Aplicação da Metodologia Ágil Scrum na Gestão de Projetos do Setor Público no Brasil

**Application of the Agile Scrum Methodology
to Public Sector Project Management in Brazil.**

**Aplicación de la metodología ágil Scrum en la gestión
de proyectos del sector público en Brasil.**

Recebido: 27/09/2026

Aceite: 07/10/2026

Marcelo Bueno Espanha

Mestre em Políticas Públicas pela Universidade de Mogi das Cruzes (UMEC)
Doutorando em Planejamento e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté (UNITAU)
Universidade de Taubaté
Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 99 - Centro
Taubaté - SP, 12020-330
E-mail: marcelo.bespanha@unitau.br
ORCID:0009-0003-6630-4410

Avelino Alves Barbosa Júnior

Mestre em Ciências Ambientais pela Universidade de Taubaté (UNITAU)
Doutorando em Planejamento e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté (UNITAU)
Universidade de Taubaté
Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 99 - Centro
Taubaté - SP, 12020-330
E-mail: avelino.abjunior@unitau.br
ORCID: 0009-0006-3894-4666

Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira

Doutor em Ciência – Engenharia Mecânica e Aeronáutica – Área de Organização Industrial pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)
Pós-doutorado em Engenharia Mecânica e Aeronáutica – Área de Produção pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)
Pesquisador na Universidade de Taubaté no Programa de Pós-graduação em Planejamento e Desenvolvimento Regional (PPDR-UNITAU)
Universidade de Taubaté
Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 99 - Centro
Taubaté - SP, 12020-330
E-mail: edson.oliveira@unitau.br
ORCID: 0000-0001-9336-4249

Quésia Postigo Kamimura

Doutora em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo (USP)
Pós-Doutorado em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo (USP)
Pesquisadora na Universidade de Taubaté no Programa de Pós-graduação em
Planejamento e Desenvolvimento Regional (PPDR-UNITAU)
Universidade de Taubaté
Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 99 - Centro
Taubaté - SP, 12020-330
E-mail: quesia.pkamimura@unitau.br
ORCID: 0000-0001-9270-4010

RESUMO

O tema do presente artigo versa sobre a aplicação da metodologia Scrum em projetos públicos no Brasil. O objetivo principal da pesquisa é analisar e descrever como a aplicação da Metodologia Ágil Scrum na gestão de projetos no setor público. Os objetivos específicos são: a) descrever a Metodologia *Scrum*; b) descrever o arcabouço jurídico relacionado à Administração Pública; c) analisar a utilização da Metodologia *Scrum* no setor público de acordo com as publicações sobre o tema. A metodologia é uma pesquisa exploratória, com revisão narrativa da literatura sobre o tema para descrever o Método Ágil *Scrum* e o arcabouço jurídico da Administração Pública, seguida de uma análise bibliométrica das publicações sobre a aplicação da Metodologia Ágil Scrum na gestão de projetos no setor público permite visualizar padrões e tendências sobre o tema, baseada no estudo de Moutinho e Rabechini (2020). Os resultados indicam que a aplicação da Metodologia Ágil Scrum na Administração Pública é viável e já conta com experiências concretas no exterior e no Brasil, com ganhos em economicidade, custo, tempo e escopo, alcançando melhorias na comunicação, na transparência e no valor público entregue ao cidadão. Conclui-se que apesar da diferença de regime jurídico entre o setor privado e o setor público, o *Scrum* pode ser uma ferramenta para dar concretude ao princípio da eficiência previsto pela Constituição Federal em seu artigo 37 *caput*.

Palavras-chave: Planejamento. Desenvolvimento Regional. Metodologias Ágeis Scrum. Administração Pública. Gestão de Projeto.

ABSTRACT

This article addresses the application of the Scrum methodology in public sector projects in Brazil. The primary objective of the research is to analyze and describe the application of the Agile Scrum methodology to project management within the public sector. The specific objectives are: a) to describe the Scrum methodology; b) to describe the legal framework governing Public Administration; and c) to analyze the use of the Scrum methodology in the public sector based on existing literature. The study employs an exploratory research design, featuring a narrative literature review to describe the Agile Scrum method and the Public Administration's legal framework, followed by a bibliometric analysis of publications regarding the application of Agile Scrum in public sector project management—drawing on the work of Moutinho and Rabechini (2020)—to visualize patterns and trends in the field. The results indicate that applying Agile Scrum in Public

Administration is feasible and supported by concrete experiences both abroad and in Brazil; benefits include gains in efficiency, cost, time, and scope management, alongside improvements in communication, transparency, and the public value delivered to citizens. The study concludes that, despite the differing legal regimes governing the private and public sectors, Scrum can serve as a tool to give practical effect to the principle of efficiency enshrined in Article 37 of the Federal Constitution.

Keywords: Planning. regional development. Agile Scrum methodologies. Public administration. Project management.

RESUMEN

El tema del presente artículo versa sobre la aplicación de la metodología Scrum en proyectos públicos en Brasil. El objetivo principal de la investigación es analizar y describir cómo es la aplicación de la Metodología Ágil Scrum en la gestión de proyectos en el sector público. Los objetivos específicos son: a) describir la Metodología Scrum; b) describir el marco jurídico relacionado con la Administración Pública; c) analizar la utilización de la Metodología Scrum en el sector público de acuerdo con las publicaciones sobre el tema. La metodología es una investigación exploratoria, con revisión narrativa de la literatura sobre el tema para describir el Método Ágil Scrum y el marco jurídico de la Administración Pública, seguida de un análisis bibliométrico de las publicaciones sobre la aplicación de la Metodología Ágil Scrum en la gestión de proyectos en el sector público que permite visualizar patrones y tendencias sobre el tema, basada en el estudio de Moutinho y Rabechini (2020). Los resultados indican que la aplicación de la Metodología Ágil Scrum en la Administración Pública es viable y ya cuenta con experiencias concretas en el exterior y en Brasil, con ganancias en economicidad, costo, tiempo y alcance, logrando mejoras en la comunicación, en la transparencia y en el valor público entregado al ciudadano. Se concluye que, a pesar de la diferencia de régimen jurídico entre el sector privado y el sector público, Scrum puede ser una herramienta para dar concreción al principio de eficiencia previsto por la Constitución Federal en su artículo 37 caput.

Palabras clave: Planificación. Desarrollo Regional. Metodologías Ágiles Scrum. Administración Pública. Gestión de Proyectos.

1 INTRODUÇÃO

Destaca-se em projetos, a crescente adoção de métodos ágeis e a constatação de que este é um novo paradigma para o desenvolvimento de sistemas, ainda pouco difundido no âmbito das instituições públicas (TCU, 2013 *apud* Rosa, Pereira, 2021).

De acordo com Rosa e Pereira (2021), acredita-se que a implementação de projetos ágeis no setor público é um grande desafio para as instituições, pois é necessário capacitar profissionais em metodologias ágeis, trabalhar as particularidades em relação à burocracia, analisar formas de trabalho mais flexíveis e atuar na mudança da cultura organizacional.

A aplicação do ágil pode auxiliar na forma como a administração pública entrega serviços públicos e na satisfação dos cidadãos. A pergunta de pesquisa é: Como a Metodologia Ágil Scrum é aplicada na gestão de projetos no setor público?

O artigo tem como objetivo descrever a aplicação da Metodologia Ágil Scrum na gestão de projetos no setor público, considerando o arcabouço jurídico relacionado à administração pública e aplicações.

A metodologia utilizada consiste em uma pesquisa exploratória, com revisão narrativa da literatura sobre o tema para descrever o Método Ágil Scrum e o arcabouço jurídico da Administração Pública. Por revisão narrativa entende-se um estudo de caráter descritivo e interpretativo que sintetiza pesquisas anteriores sobre um determinado tema sem a necessidade de seguir um protocolo metodológico rígido ou exaustivo.

A seguir, apresenta-se uma análise bibliométrica das publicações sobre a aplicação da Metodologia Ágil Scrum na gestão de projetos no setor público permite visualizar padrões e tendências sobre o tema, baseada nos estudo de Moutinho e Rabechini (2020), oferecendo *insights* valiosos para pesquisadores, instituições e formuladores de políticas públicas.

O artigo apresenta-se organizado em introdução, objetivo, método e nos temas Arcabouço jurídico da Administração Pública e a aplicação da Metodologia Ágil Scrum na gestão de projetos no setor público, seguido de estudo apoiado em pesquisa bibliométrica, de Moutinho e Rabechini (2020). Essa pesquisa bibliométrica indica a prevalência de estudos sobre competências em gestão de projetos e governo eletrônico, bem como um aumento de publicações sobre o tema nas plataformas *Web of Science* e *Scopus*, de 1998 a 2018.

De acordo com o *State of Agile Report*, relatório de agilidade que reporta dados de uma ampla gama de setores da comunidade global de desenvolvimento de *software*, as áreas que mais praticam metodologias ágeis são: desenvolvimento de *software* (37%), tecnologia da informação (26%), operações (12%), *marketing* (7%), recursos humanos (6%), e vendas/operação de vendas (5%). O relatório destaca que as razões que levam à adoção do ágil são a aceleração da entrega de *software*, melhoria da capacidade de gerenciar mudanças e prioridades, e o aumento da produtividade (Digital.ai, 2020, *apud* Rosa, Pereira, 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na história do Brasil temos três modelos de administração estatal (Bresser, 1996, *apud* Cosenza; Cosenza, 2020): a) patrimonialista (típica da gestão colonial – 1500 a 1930); burocrática (como tentativa de profissionalização, controle e racionalização – 1930 a 1950) e gerencial (voltada ao alcance de resultados e desempenhos – 1950 até hoje).

O Estado brasileiro seguiu o conceito patrimonialista, desenvolvido por Max Weber, de 1500 até os dias atuais. Isto marcadamente confere à atual Administração Pública um “viés patrimonial profundo” que ainda insiste em coexistir em práticas informais e escusas, além de ideologicamente difundidas entre os servidores. (Pascarelli; Filho, 2011, p.24, *apud* Cosenza; Cosenza, 2020).

Caracteriza-se por uma Administração na qual o administrador entende e controla o Estado como extensão de seu domínio particular, havendo confusão entre as esferas públicas e privadas; por centralização de poder; por um extenso aparato administrativo e pela intervenção estatal; além de garantir privilégios a uma elite dominante que usa dela para alcance de interesses pessoais, privados (Cosenza; Cosenza, 2020).

O modelo Burocrático buscou um ideal de eficiência e organização racional, o Brasil deixou de ser rural e passou a ser urbano (Pascarelli; Filho, 2011, p.25, *apud* Cosenza; Cosenza, 2020).

Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública, iniciada em 1950 pela concepção de Estado de Bem-estar Social, como uma administração que não visa o lucro e sim o desenvolvimento econômico e o bem-estar de seus povos. Tal conceito foi seguido pela visão Neoliberalista, após 1970, devido a fragilidade econômica gerada por tal tipo de Estado, o qual se inflou de obrigações e custos ao tentar promover bens e serviços públicos de modo eficiente e eficaz.

O primeiro modelo estatal tinha a intenção de ampliar resultados e prestações, enquanto o segundo a de minimizar custos e reequilibrar o orçamento. (Pascarelli; Filho, 2011, p. 28; *apud* Cosenza; Cosenza, 2020).

Não obstante a evolução histórica, quando se fala em setor público e ineficiência nos vem à mente. Com efeito, verifica-se que a simples mudança formal e legal de modelos de administração não é suficiente para promover a mudança de comportamentos dos servidores e da Administração como um todo (Cosenza; Cosenza, 2020). Isto porque

se tratam de costumes cultivados por anos, praticados, reiterados e difundidos através de aspectos formais (Cosenza; Cosenza, 2020).

O modelo de Estado brasileiro, criado a partir da Constituição de 1988, caracteriza-se por serviços prestados com baixa e os custos gerados pelas “falhas de governo” significativas (Mendes, 2007), embora esse regime jurídico represente uma evolução em relação aos regimes jurídicos anteriores que regulamentavam a Administração Pública.

De acordo com o artigo 1º da Constituição Federal, o Estado Brasileiro é formado pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito (Brasil, 1988). Já no seu artigo 2º a Constituição trata dos três Poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário (Brasil, 1988)¹.

O Poder Executivo presta serviços públicos, e de acordo com o pacto Federativo do Brasil temos três esferas do Executivo: Federal (União); Estados e Distrito Federal; e Municípios, cada um com competências próprias estabelecidas pela Constituição²³⁴⁵.

Ademais, a Constituição Federal traz um regime jurídico da Administração Pública diferente da iniciativa privada, buscando resguardar o interesse público.

No setor privado há mais liberdade de ação, pelo princípio da legalidade do artigo 5º da Constituição Federal, temos que na iniciativa privada ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer algo senão em virtude de lei (Brasil, 1988), se não houver lei proibindo ou disciplinando a matéria há liberdade de ação, há liberdade de planejamento, de projetos, entre outros.

Já no setor público é diferente, a Constituição Federal colocou amarras em função do interesse público ser mais importante que o privado⁶. Pelo artigo 37 da Constituição Federal, a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988).

¹ O Poder Legislativo cria as leis e fiscaliza o Executivo. O Poder Executivo presta serviços públicos. O Poder Judiciário exerce a jurisdição, aplicando o Direito ao caso concreto resolvendo os conflitos.

² Artigos 20 a 24 da Constituição Federal tratam da União (Executivo Federal).

³ Artigos 25 a 28 da Constituição Federal tratam dos Estados.

⁴ Artigo 32 da Constituição Federal trata do Distrito Federal.

⁵ Artigos 29 a 31 da Constituição Federal trata dos Municípios.

⁶ Princípio da supremacia do interesse público sobre o privado: A maioria absoluta da doutrina e jurisprudência administrativas reconhece o princípio da supremacia do interesse público sobre o privado como categoria fundamental do Direito administrativo brasileiro (Ramos, 2000 *apud* Gabardo, 2017).

De acordo com o princípio da legalidade do artigo 37 da Constituição Federal, a Administração Pública só pode agir se houver lei, sem lei não age, na seara pública a margem de manobra para planejar, para desenvolver um projeto é menor.

Some-se a isso, o disposto no artigo 70 da Constituição Federal. Por ele, a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Legislativo, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder (Brasil, 1988).

E não se pode esquecer do Ministério Público e do Poder Judiciário que impactam nas ações do Poder Executivo, que deve obedecer a legislação, o Tribunal de Contas, o Ministério Público e a Justiça. No entanto, a Administração Pública deve ser eficiente (princípio da eficiência) de acordo com o artigo 37 da Constituição Federal.

O conceito de eficiência está relacionado à combinação ótima entre recursos e produtos, ou seja, a eficiência objetiva maximizar a produção minimizando os recursos aplicados (Silva; Crisóstomo, 2019).

Desde 1500 o setor público não prima pela eficiência no Brasil, não obstante o ordenamento jurídico possuir inúmeras normas jurídicas para alcançar esse fim. A ineficiência da Administração Pública é um problema que extrapola a legislação brasileira.

A literatura aponta que a ineficiência do setor público no Brasil revela-se muito mais como um problema cultural do que como uma questão de meios inadequados ou de má estratégia de ação administrativa (Cosenza; Cosenza, 2020).

Deveras, apesar da evolução legislativa a cultura organizacional da Administração Pública ainda padece dos vícios de 1500.

De acordo com Chiavenato (2004, p.29, *apud* Cosenza; Cosenza, 2020), conceitua-se cultura organizacional:

[...] como o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira costumeira de pensar e fazer as coisas, e que é compartilhada por todos os membros da organização. A cultura organizacional envolve o comportamento dos membros da organização no cotidiano e direcionam as ações para a realização dos objetivos organizacionais. Cada organização tem a própria cultura corporativa.

E neste contexto da eficiência do setor público, temos a aplicação da metodologia *Scrum* em projetos da Administração Pública, que pode ser um instrumento para

concretizar o princípio constitucional da eficiência e mudar a cultura organizacional do setor público.

Existem diversos métodos ágeis⁷, como por exemplo (Date *et. al.*, 2016): a) *extreme programming* (xp); b) *crystal, agile modelling*; c) *lean programming*; d) *kanban*; e) *feature-driven development* (fdd); f) o *scrum*, sendo este último o mais utilizado por empresas de desenvolvimento de *software* no mundo, de forma isolada ou em combinação com outras técnicas. A Figura 1 traz uma ilustração de pessoas trabalhando com quadros com notas adesivas gigantes, checklists e outros métodos de acompanhamento de trabalho, ou seja, com metodologias ágeis, colimando fazer mais sem perder tempo, ou seja, trazendo produtividade e eficiência.

Figura 1 - Metodologias Ágeis



Fonte: Brasil, 2024.

O funcionamento dos métodos ágeis está pautado em pequenas equipes, que desenvolvem uma versão do produto a cada nova fase do projeto por meio da interação com os clientes (testes), realizando aprimoramentos e entregando valor agregado constantemente (Date *et. al.*, 2016). Na sequência, tem-se o Quadro 1 que apresenta os doze princípios do manifesto ágil.

⁷ Metodologia ágil surgiu nos anos 90 como uma forma de mudar o que existia e era considerado burocrático na época. O termo se popularizou já nos anos 2000 quando foi criado o “Manifesto Ágil”, com princípios comuns compartilhados por esses métodos (Agile, 2001; Agostinho, 2015 *apud* Barbosa, 2019):

Quadro 1 - Os Doze Princípios do Manifesto Ágil

- A maior prioridade é a satisfação do cliente por meio da entrega rápida e contínua de *software* que traga valor.
- Mudanças nos requisitos são aceitas, mesmo em estágios avançados de desenvolvimento. Processos ágeis aceitam mudanças que trarão vantagem competitiva para o cliente.
- *Software* que funciona é entregue frequentemente, em períodos que variam de semanas a meses, quanto menor o tempo entre uma entrega e outra, melhor.
- As pessoas relacionadas ao negócio e os desenvolvedores devem trabalhar juntos no dia a dia do projeto.
- Construa projetos formados por indivíduos motivados, fornecendo o ambiente e o suporte necessário e confiando que realizarão o trabalho.
- O modo mais eficiente e eficaz de transmitir informações dentro e fora do time de desenvolvimento é a comunicação face a face.
- A principal medida de progresso é *software* funcionando.
- Processos ágeis promovem o desenvolvimento em um ritmo sustentável. Os investidores, desenvolvedores e usuário devem ser capazes de manter um ritmo constante.
- Cuidar continuamente da excelência técnica e do bom *design* ajuda a aprimorar a agilidade.
- Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho não necessário – é essencial.
- Os melhores requisitos, arquiteturas e *design* surgem de equipes auto gerenciadas.
- Em intervalos regulares, o time reflete sobre como se tornar mais eficiente, refinando e ajustando seu comportamento apropriadamente.

Fonte: Date *et. al.*, 2016.

Deveras metodologias ágeis também podem ser utilizadas na Administração Pública. De acordo com Andrade *et. al* (2023):

[...] a justificativa do tema da utilização do Scrum na administração pública é a busca por melhorias na entrega de serviços públicos para a população. A metodologia é conhecida por sua eficiência em projetos de desenvolvimento de software, mas pode ser aplicada nas mais diversas áreas, inclusive na gestão pública. A implementação de processos ágeis na administração pública pode ajudar a reduzir a burocracia, melhorar a comunicação nos diversos departamentos, aumentar a transparência e, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. Além da crescente demanda por serviços digitais e de maior eficiência e com a crescente adoção de práticas ágeis em empresas privadas, é importante que o setor público também esteja atualizado e acompanhe as tendências e melhores práticas do mercado.

No setor público a adoção gradativa do *Scrum* envolve um projeto *piloto*; o monitoramento de outras instituições que utilizam *Scrum*; a reconfiguração de processos internos (Rosa, Pereira, 2021).

Os desafios e dificuldades abarcam a falta de habilidades dos integrantes do projeto; ausência de iniciativa das equipes para decidir; resistência a mudanças; baixo envolvimento das partes interessadas (Rosa, Pereira, 2021).

Ressalta-se que a sociedade 5.0 está cada vez mais robusta, e caracterizada pelo desenvolvimento da tecnologia voltada ao bem-estar humano, qualidade de vida e

resolução de problemas sociais (Santos; Rados, 2020, *apud* Santos; Gomes; Suero, 2022) e a Administração Pública precisa acompanhar essa revolução tecnológica em suas atividades, superando práticas burocráticas ultrapassadas e ineficientes.

A aplicação dessa metodologia *Scrum*⁸ permite o desenvolvimento de produtos complexos, com diversos profissionais envolvidos, otimizando tempo e esforços (Cruz; Gonçalves; Giácomo, 2019). De acordo com Schwaber; Sutherland (2020 *apud* Rosa; Pereira, 2021):

O *Scrum* é um *framework* que ajuda pessoas, equipes e organizações a gerar valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos. O uso bem-sucedido do *Scrum* está dependente do desenvolvimento das pessoas em cinco valores: compromisso, foco, abertura, respeito e coragem. Um *Time Scrum* é uma equipe composta por um *Scrum Master* (responsável por manter a estrutura do processo do *Scrum* ajudando na teoria e na prática), um *Product Owner* (responsável por maximizar o valor do produto e representar as necessidades das partes interessadas), e os desenvolvedores. Nessa equipe não há subgrupos ou hierarquias, ou seja, trata-se de uma unidade coesa de profissionais focados em um objetivo de cada vez e no produto.

Conforme Machado e Medina (2009), o *Scrum* possui: a) *Product Owner*; b) *Scrum Master*; c) *Scrum Team*; d) *Stakholder*; e) *Product Backlog*; f) *Sprint Backlog*; g) *Daily Sprint*; h) *Sprint Planning Meeting*; i) *Sprint Review Meeting*.

O *Product Owner* conhece a fundo todas as regras de negócios e é o responsável pelo retorno financeiro (ROI) do produto. Cabe a ele atualizar e priorizar continuamente o *Product Backlog (Planning)* para assegurar que as funcionalidades mais valiosas sejam produzidas primeiro.

Pode mudar os requisitos e prioridades a cada *Sprint*, bem como aceitar ou rejeitar o resultado de cada *Sprint* (Machado; Medina, 2009).

O *Scrum Master* é um facilitador, alguém que tem a missão de fazer o time funcionar e aplicar corretamente o *Scrum*. Pode ser entendido como o “Gerente de Desenvolvimento” e responde pelo *Product Owner*, *Stakeholders* e *Management* (Machado; Medina, 2009).

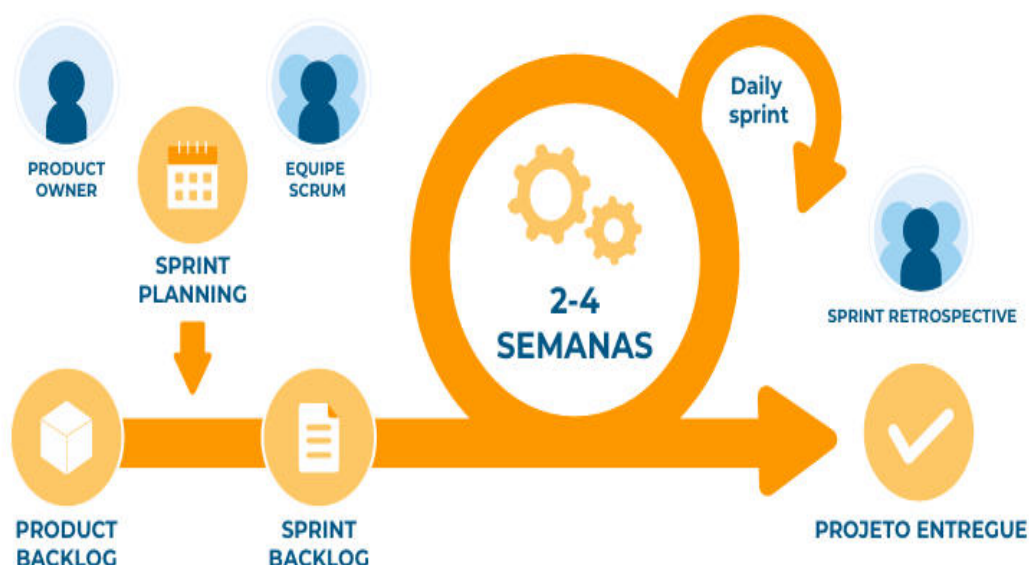
⁸ No jogo de Rugby, o *Scrum* é a forma de reiniciar o jogo após uma falta, todos os jogadores se posicionam em um bolo humano para competir pela bola (Machado e Medina, 2009). É uma jogada onde um time de oito integrantes trabalha em conjunto para levar a bola adiante no campo do adversário e concretizar seu único objetivo (Machado e Medina, 2009). O *Goal*. O termo *SCRUM* foi associado ao desenvolvimento pela primeira vez por Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka no livro “The New Product Development Game” (Machado; Medina, 2009). Os autores enaltecem a importância de se adotar uma forma de desenvolvimento onde toda a equipe trabalhe como uma unidade para atingir um objetivo comum (Machado; Medina, 2009).

O *Scrum Team* é uma equipe multifuncional de desenvolvimento que trabalha de forma participativa (Machado; Medina, 2009). É composto geralmente por 5 a 9 membros embora haja relatos de projetos *Scrum* com equipes maiores, focados nas tarefas atribuídas e quando se deparam com itens que impedem o progresso pleno, identificam qual é o impedimento e reportam ao *Scrum Master* (Machado; Medina, 2009):

- **Stakeholder:** é um termo utilizado na administração que faz referência a qualquer pessoa ou organização que afeta ou é afetada pelo projeto (Machado; Medina, 2009).
- **Product Backlog:** é uma lista de todos os requisitos ordenados por prioridades de acordo com o valor do negócio. A prioridade de um item no backlog pode mudar, requisitos podem ser adicionados ou removidos (Machado; Medina, 2009).
- **Sprint Backlog:** é uma lista de tarefas (histórias mais relevantes) com suas respectivas estimativas de duração do presente momento, até o fim do Sprint (Machado; Medina, 2009).
- **Daily Meeting:** são ciclos de reuniões diárias de 15 minutos em média, com características particulares, nas quais cada membro da equipe do projeto deve responder perguntas: 1. O que fez para o projeto desde a última reunião? 2. O que fará para o projeto até a próxima reunião? 3. Há algum obstáculo para conseguir seu objetivo? Precisa de ajuda? (Machado; Medina, 2009).
- **Sprint Planning Meeting:** são definidas as funcionalidades do *Product Backlog* que serão tratadas na interação de acordo com a prioridade atribuída pelo *Product Owner* (Machado; Medina, 2009).
- **Sprint Review Meeting:** representa o fim de um *sprint*, é uma reunião em que as funcionalidades implementadas são demonstradas para os usuários (Machado; Medina, 2009).

Na Figura 2 tem-se o fluxo do *Scrum na execução de projetos*. Os benefícios da utilização abrangem melhorias na comunicação, na colaboração entre os integrantes da equipe; aumento do valor público; respostas rápidas e efetivas às demandas públicas coletivas; aumento do desempenho e chances de sucesso dos projetos (Rosa; Pereira, 2021).

Figura 2 – Fluxograma do Scrum



Fonte: SEBRAE, 2021.

O uso do *Scrum* na Administração Pública possibilita ganhos que vão além da economicidade de custo, tempo e escopo (Veras, 2016 *apud* Bastos; Bastos, 2021), pois favoreceu a troca de experiências dos servidores do setor com os representantes das unidades beneficiadas. Ademais, representa a redução de custos de material, consumo de energia elétrica, papel e tinta para impressora, além de tornar o projeto conhecido de toda equipe (Bastos; Bastos, 2021). Isso proporciona à gestão pública melhor efetividade e transparência nos gastos, podendo inclusive disponibilizar tais informações em seu site para que a população possa acompanhar (Bastos; Bastos, 2021).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada consiste em uma pesquisa exploratória, com revisão narrativa da literatura para descrever o Método Ágil *Scrum* e o arcabouço jurídico da Administração Pública. Por revisão narrativa entende-se um estudo de caráter descritivo e interpretativo que sintetiza pesquisas anteriores sobre um determinado tema sem a necessidade de seguir um protocolo metodológico rígido ou exaustivo.

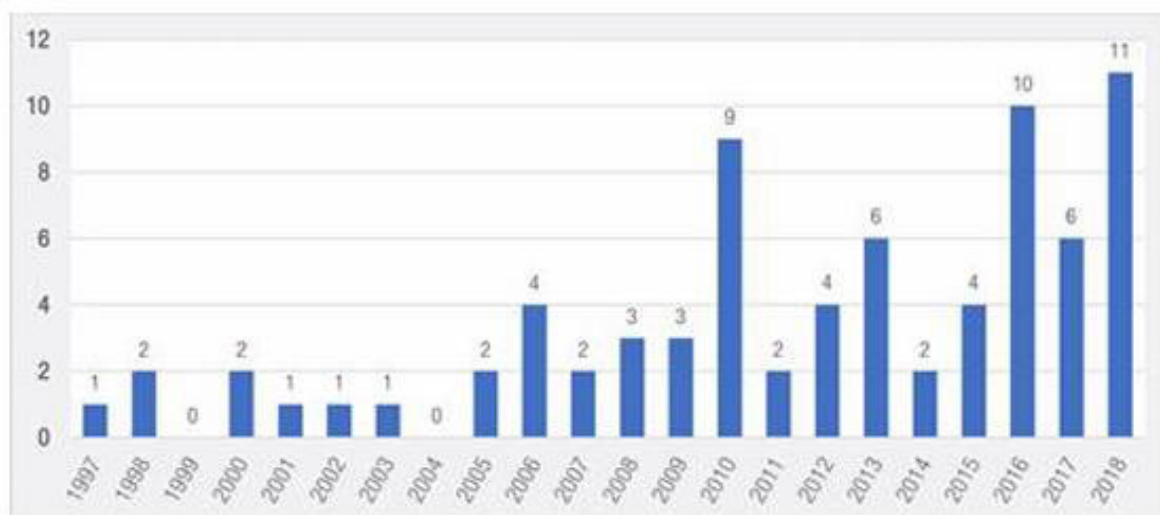
A seguir, apresenta-se uma análise bibliométrica das publicações sobre a aplicação da Metodologia Ágil Scrum na gestão de projetos no setor público permite

visualizar padrões e tendências sobre o tema, baseada nos estudos de Moutinho e Rabechini (2020), oferecendo *insights* valiosos para pesquisadores, instituições e formuladores de políticas públicas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em pesquisa bibliométrica, Moutinho e Rabechini (2020) indicam a prevalência de estudos sobre competências em gestão de projetos e governo eletrônico, bem como um aumento de publicações sobre o tema nas plataformas *Web of Science* e *Scopus*, neste sentido a Figura 3.

Figura 3 - Resultado da Busca nas Bases Web Of Science e Scopus



Fonte: Moutinho; Rabechini, 2020

Esse estudo bibliométrico demonstra que a aplicação da metodologia *Scrum* no setor público é alvo de estudos na seara internacional, a título de exemplo de aplicação desse método na Administração Pública no exterior temos o exemplo da Espanha.

De acordo com Andrade *et. al.* (2023), o Ministério da Cultura e Esporte do governo regional da Andaluzia, na Espanha, desenvolveu um projeto para melhorar a performance do gerenciamento dos projetos a fim de reduzir custos e esforços. Nesse caso foi utilizado a combinação das principais técnicas do *framework* baseado no *Scrum* como: a) princípios do *framework Scrum*; b) técnica de estimativa e planejamento ágeis; c) técnica de gerenciamento de valor agregado; d) utilização de métricas de produtividade.

No Brasil também temos exemplos de aplicação do *Scrum* na Administração Pública. Oliveira *et. al.* (2020, p.16, *apud* Andrade *et. al.*, 2023), no qual foi usado partes das técnicas ágeis na Receita Estadual do Pará, o estudo foi implementado por técnicas do *framework Scrum* e *Kanban*, como o *Product Owner* (Dono do Produto), às *Daily Meeting* (Reuniões Diárias), organização das tarefas em *Sprints*, *Sprint Review* (Revisão da *Sprint*), *Product Backlog* (*Backlog* de Produto) e de *Sprint*. Destaca-se a aplicação do *Scrum* pela empresa pública SERPRO como caso de sucesso (Agostinho, 2015, *apud* Barbosa, 2019).

No entanto, há peculiaridades na Administração Pública, que tornam mais difícil a aplicação da metodologia ágil *Scrum*, por exemplo, princípio da legalidade, controle externo da Administração, entre outros.

É fundamental que no setor público qualquer projeto tenha transparência (notas fiscais, orçamentos além de cotação disponíveis) em etapas como: elaboração, aprovação, setor de compras, pois utiliza recursos financeiros que são verbas públicas e que devem ter uma justificativa plausível para seu uso (Vacari, 2015).

De acordo com Abel (2017, *apud* Barbosa, 2019) assevera que são inúmeros obstáculos no setor público para a utilização do *Scrum*, na ampliação da *New Public Management* e, embora a prestação de serviços públicos seja responsabilidade do Estado ela foi modificada por esta nova forma de gerir que colocou o cidadão na posição de cliente incluindo *e-government*, ou seja, os serviços eletrônicos.

Barbosa (2019) elenca quatro fatores que impactam na implantação do *Scrum* na Administração Pública: a) Cultura organizacional (como fazer o servidor fazer algo novo); b) Contratação (riscos no setor público – improbidade, crimes contra a administração, legalidade entre outros); c) Formação e conhecimento (desconhecimento do *Scrum* no setor público); d) Escopo (falta de definição de onde se quer chegar, ou mudança do ponto de chegada).

Com efeito, a análise das publicações e dos casos examinados indica que a aplicação da Metodologia Ágil *Scrum* na Administração Pública é viável e já conta com experiências concretas, tanto no exterior, por exemplo o Ministério da Cultura e Esporte da Andaluzia, na Espanha (Andrade *et. al.*, 2023), quanto no Brasil, com destaque para a Receita Estadual do Pará (Oliveira *et. al.*, 2020).

Os ganhos identificados vão além da economicidade de custo, tempo e escopo, alcançando melhorias na comunicação, na transparência e no valor público entregue ao cidadão (Rosa; Pereira, 2021; Bastos; Bastos, 2021).

Planilhando os dados da experiência espanhola e da brasileira, tem-se no Quadro 2 um comparativo entre a Espanha e o Brasil.

Figura 4 – Quadro Comparativo entre a Espanha e Brasil

Dimensão	Andaluzia (Espanha)	Receita Estadual do Pará (Brasil)
Órgão	Ministério da Cultura e Esporte do governo regional da Andaluzia	Receita Estadual do Pará
País	Espanha	Brasil
Objetivo do projeto	Melhorar a performance do gerenciamento de projetos, reduzindo custos e esforços	Aplicar técnicas ágeis na rotina da Receita
Técnicas aplicadas	a) Princípios do <i>framework Scrum</i> ; b) Técnica de estimativa e planejamento ágeis; c) Técnica de gerenciamento de valor agregado; d) Utilização de métricas de produtividade	Combinação <i>Scrum + Kanban</i> : <i>Product Owner</i> (Dono do Produto), <i>Daily Meetings</i> (Reuniões Diárias), organização das tarefas em <i>Sprints</i> , <i>Sprint Review</i> (Revisão da <i>Sprint</i>), <i>Product Backlog</i> (<i>Backlog</i> de Produto) e <i>Sprint Backlog</i>
Ganhos identificados	Redução de custos e esforços no gerenciamento de projetos	Organização do trabalho em ciclos e maior clareza de papéis
Fonte citada no artigo	Andrade <i>et al.</i> (2023)	Oliveira <i>et al.</i> (2020, <i>apud</i> Andrade <i>et al.</i> , 2023)

Fonte: Autores, 2026.

Do quadro acima, vislumbra-se que a experiência espanhola é mais abrangente em objetivos (custos, produtividade e gestão), enquanto a brasileira, embora mais restrita em escopo, combinou maior número de técnicas ágeis.

Entretanto, os mesmos estudos convergem ao apontar que o sucesso da adoção do Scrum no setor público depende da superação de obstáculos específicos: a cultura organizacional enraizada, as amarras do princípio da legalidade e do controle externo, a formação insuficiente dos servidores e a definição clara de escopo (Barbosa, 2019; Vacari, 2015). Tais achados respondem à pergunta de pesquisa e fundamentam as considerações finais apresentadas a seguir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo descrever a aplicação da Metodologia Ágil Scrum na gestão de projetos do setor público brasileiro, considerando o arcabouço jurídico da Administração Pública. Para tanto, realizou-se pesquisa exploratória com revisão narrativa da literatura e análise bibliométrica das publicações sobre o tema.

A revisão da literatura demonstrou que é possível aplicar metodologias ágeis na Administração Pública, a exemplo do Scrum, e que experiências nacionais e internacionais já comprovam sua aplicabilidade em órgãos públicos.

O ordenamento jurídico brasileiro distingue a atuação na iniciativa privada da atuação na esfera pública: enquanto na primeira vigora a autonomia da vontade e equipes podem ser substituídas conforme os resultados, no setor público o administrador depende de fundamento legal para agir e os servidores gozam de estabilidade. Essa assimetria de regimes jurídicos é o principal fator que condiciona a adoção do ágil no Estado.

Não obstante a diferença de regime jurídico entre o setor privado e o setor público, *Scrum* pode ser uma ferramenta para dar concretude ao princípio da eficiência previsto pela Constituição Federal em seu artigo 37 *caput*, porém há limitações no setor público que por si só é burocrático (tudo está previsto em leis, decretos, regulamentos, portarias, circulares, entre outros) e permeado por uma cultura organizacional de serviço público que não se preocupa com eficiência.

Há muito a ser estudado sobre metodologias ágeis no setor público, tanto no aprimoramento do arcabouço jurídico quanto na mudança cultural dos servidores, de modo a alcançar eficiência nos projetos públicos e na implementação de políticas públicas. Daí a importância de novas pesquisas, sobretudo estudos empíricos que meçam resultados de implementações em órgãos brasileiros.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Naira da Silva; ROCHA, Fernanda Fernandes; VIANA, Simone Maria Romano; DIAS, Jonatas Cerqueira. Metodologia ágil scrum na administração pública municipal: estratégias e dificuldades. **Revista Processando o Saber**, Praia Grande, v.15, p. 264-277, junho, 2023. Disponível em: <https://www.fatecpg.edu.br/revista/index.php/ps/article/download/320/193/1122>. Acesso em: 12 de jan. de 2026.

BARBOSA, Humberto. **Limites da aplicação da metodologia ágil no setor público**. 2019. 74 folhas. Dissertação de Mestrado (Administração Pública) - FGV, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/4495f317-e1b5-4c72-8710-9b6bd7d9186f>. Acesso em: 13 de jan. de 2026.

BASTOS, Almiro Midons; BASTOS, Argemiro Midonês. Uso do Scrum como método para otimização na elaboração de projetos. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 10, n. 9, p. 1-11, julho, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/18329/16291>. Acesso em 10 de jan. de 2026.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 de jan. 2026.

BRASIL. **Metodologias Ágeis: como fazer mais, sem desperdiçar tempo**, 30/09/2024. Laboratório de Inovação do INSS. Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/assuntos/laboratorio-de-inovacao-do-inss-labprev/conteudos/metodologias-ageis-como-fazer-mais-sem-desperdicar-tempo>. Acesso em 20 de jan. de 2026.

COSENZA, Ana Margareth Moreira Mendes; COSENZA, Carlos Henrique Santana. Ineficiência da administração pública: um resultado do choque de culturas. In: CASTRO, Auristela Correa (Organizadora). **Administração: Princípios de Administração e Suas Tendências**. 1ª Edição. Belo Horizonte: Editora Científica, 2020, p. 394-414. Disponível em: <https://www.editoracientifica.com.br/books/chapter/ineficiencia-da-administracao-publica-um-resultado-do-choque-de-culturas>. Acesso em: 20 de jan. 2026.

CRUZ, Jossandro Rodrigues da; GONÇALVES, Luciana Schleder; GIACOMO, Ana Paula Magalhães de Abreu de. Metodologia ágil Scrum: uso pelo enfermeiro em jogo educativo sobre manejo seguro de medicamentos. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 40, p. 15, outubro, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/19831447.2019.20180302>. Acesso em: 15 de nov. de 2025.

DATE; Roberta Naia; PINOCHET, Luis Hernan Contreras; BUENO, Ricardo Luiz Pereira Bueno; NEMOTO, Miriam Christi Midori Oishi. APLICAÇÃO DO MÉTODO ÁGIL SCRUM EM UMA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO SETOR PÚBLICO. **Revista de Gestão e Projetos -GeP**, São Paulo, v. 7, n. 2, p 75-94, maio/agosto, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9645/pdf>. Acesso em: 12 de jan. de 2026.

GABARDO, Emerson. O princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado como fundamento do Direito Administrativo Social. **Revista De Investigações Constitucionais**, Curitiba, v.4, n.2, p. 95–130, maio/agosto, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5380/rinc.v4i2.53437>. Acesso em 30 de dezembro de 2025.

MACHADO, Marcos; MEDINA, Sérgio Gustavo. SCRUM – Método Ágil: uma mudança cultural na Gestão de Projetos de Desenvolvimento de Software. **Revista Científica Intraciência**, Guarujá, p. 58-71, 2009. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170531154126.pdf. Acesso em: 10 de jan. de 2026.

MENDES, Marcos José. **Ineficiência do gasto público no Brasil**. In: BOUERI, Rogério; SABOYA, Maurício (org.). Aspectos do desenvolvimento fiscal. Brasília: IPEA, 2007 p. 125-142. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/12543/1/capitulo11_ineficiencia_do_gasto_publico.pdf. Acesso em: 11 de jan. de 2026.

MOUTINHO, José de Assunção; RABECHINI, Roque. Gestão de projetos no contexto público: mapeamento do campo de investigação. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 54, n. 5, p. 1260 - 1285, setembro/outubro, 2020 Fundação Getulio Vargas. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220190327>. Acesso em 2 de jan. de 2026.

ROSA, Marcos Roque da; PEREIRA, Eliane Nascimento. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 479-497, abril/junho, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/6660/1/4310-Texto%20do%20Artigo-19349-1-10-20210630.pdf>. Acesso em: 1 de nov. de 2025.

SEBRAE. **SCRUM para projetos ágeis**, 2021. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_sebrae_scrum-para-projetos-ageis.pdf. Acesso em: 10 de jan. de 2026.

SILVA, Clayton Robson Moreira da; CRISÓSTOMO, Vicente Lima. Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses. **Revista De Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n.4, p. 791–801, agosto, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220180234>. Acesso em: 20 de dezembro de 2025.

SILVA, Filipe Quevedo; SANTOS, Eduardo Biagi Almeida; BRANDÃO, Marcelo Moll; VILS, Leonardo. ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: ORIENTAÇÕES SOBRE SUA APLICAÇÃO. Brazilian Journal of Marketing - BJM
Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 246-262, abril/Junho, 2016
Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/307443521_Estudo_Bibliometrico_Orientacoes_sobre_sua_Aplicacao. Acesso em: 2 de nov. de 2025.

VACARI, Isque. **Um estudo empírico sobre a adoção de métodos ágeis para desenvolvimento de software em organizações públicas**. 2015. 206 folhas. Dissertação de Mestrado (ciência da Computação). PUCRS, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/6189/2/471291%20-%20Texto%20Completo.pdf> Acesso em: 20 de jan. de 2026.