

SCRUM NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: EFICIÊNCIA E ACCOUNTABILITY NOS SETORES DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DO PODER EXECUTIVO

SCRUM IN PUBLIC ADMINISTRATION: EFFICIENCY AND ACCOUNTABILITY IN SYSTEMS DEVELOPMENT SECTORS OF THE EXECUTIVE BRANCH

Douglas Jivago Alves Barbosa¹

Universidade Estadual do Tocantins
<https://orcid.org/0009-0002-8902-4000>

Fabian Serejo Santana²

Universidade Estadual do Tocantins
<https://orcid.org/0000-0002-8936-987X>

Sara Brigida Farias Ferreira³

Universidade Estadual do Tocantins
<https://orcid.org/0000-0001-6588-2305>

Jeany Castro dos Santos⁴

Universidade Estadual do Tocantins
<https://orcid.org/0000-0002-4479-0839>

DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i4.590>

Aceito em: 29.03.2026

Resumo: A administração pública brasileira enfrenta desafios estruturais relacionados à rigidez burocrática, morosidade processual e baixa capacidade de adaptação às demandas sociais contemporâneas. Nesse cenário, a transformação digital do Estado tem impulsionado a adoção de metodologias ágeis, com destaque para o *framework* Scrum em setores de Tecnologia da Informação. O presente estudo analisa como a aplicação do Scrum em setores de desenvolvimento de sistemas de órgãos do Poder Executivo contribui para o atendimento ao princípio constitucional da eficiência e para o fortalecimento da *accountability*. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em revisão integrativa da literatura científica publicada entre 2020 e 2026. Os resultados, organizados em

- 1 Engenheiro Civil pelo Centro Universitário Estácio do Ceará. Pós-graduando em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Tocantins, Pós-graduando em Engenharia da Qualidade pela Faculdade Líbano, Pós-graduando em Auditoria de Processos Industriais pela Faculdade Líbano. Email: douglasjivago@gmail.com.
- 2 Doutorando pelo Programa de Desenvolvimento Regional (PPGDR/UFT) e Mestre em Ciências do Ambiente pela Universidade Federal do Tocantins (CIAMB/UFT). Professor efetivo do curso de Direito da Universidade Estadual do Tocantins. Email: fabian.ss@unitins.br
- 3 Doutoranda em Ciências do Ambiente pela Universidade Federal do Tocantins – UFT. Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional e Urbano na Amazônia (PPGPAM) e em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (ProfNit), pela Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA). Professora efetiva do curso de Direito da Universidade Estadual do Tocantins. Email: sara.bf@unitins.br.
- 4 Doutora e Mestra em Desenvolvimento Regional pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Tocantins. Docente Permanente do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). Diretora de Ensino, professora do curso Gestão Pública. Email: jeany.cd@unitins.br.



categorias analíticas, indicam que o Scrum favorece a melhoria da produtividade e a redução de retrabalho por meio de ciclos iterativos, além de ampliar a transparência e a rastreabilidade das ações estatais. Conclui-se que a adoção do framework representa uma estratégia relevante para a modernização da gestão pública, desde que acompanhada de mudanças na cultura organizacional, suporte da alta gestão e capacitação institucional para lidar com os desafios da conformidade legal e da agilidade.

Palavras-chave: Scrum. Administração pública. Eficiência. *Accountability*. Transformação digital.

Abstract: Brazilian public administration faces structural challenges related to bureaucracy, procedural slowness, and limited adaptability to contemporary social demands. In this context, the State's digital transformation has encouraged the adoption of agile methodologies, notably the Scrum framework within Information Technology sectors. This study analyzes how the application of Scrum in system development units of the Executive Branch contributes to the constitutional principle of efficiency and the strengthening of accountability. To this end, qualitative, exploratory, and descriptive research was conducted, based on an integrative literature review of scientific works published between 2020 and 2026. The results, organized into analytical categories, indicate that Scrum promotes productivity improvements and rework reduction through iterative cycles, while also increasing the transparency and traceability of state actions. It is concluded that the adoption of the framework represents a relevant strategy for public management modernization, provided it is accompanied by changes in organizational culture, senior management support, and institutional capacity building to address the challenges of legal compliance and agility.

Keywords: Scrum. Public administration. Efficiency. Accountability. Digital transformation.

1 Introdução

A Administração Pública brasileira historicamente enfrenta limitações relacionadas à morosidade processual, ao excesso de burocracia e à baixa flexibilidade na prestação de serviços. Tais desafios comprometem a efetividade de princípios constitucionais fundamentais, especialmente o da eficiência, que exige a maximização de resultados com a otimização dos recursos disponíveis, e o da *accountability*, associado à transparência, à prestação de contas e à responsabilização dos gestores públicos.

Com o avanço da transformação digital e a consolidação do Governo Digital no Brasil, os órgãos públicos passaram a demandar soluções mais ágeis, adaptáveis e centradas no cidadão, especialmente nos setores responsáveis pelo desenvolvimento de sistemas e serviços digitais. Nesse cenário, as metodologias ágeis têm sido incorporadas como alternativas estratégicas aos modelos tradicionais de gestão de projetos (cascata), destacando-se o **Scrum** como um dos *frameworks* mais difundidos e utilizados para lidar com ambientes de alta complexidade.

Diante disso, o presente trabalho delimita sua análise à aplicação do Scrum em setores de desenvolvimento de sistemas de órgãos do Poder Executivo. Essa escolha justifica-se pelo papel central que tais unidades desempenham na digitalização de serviços públicos, exigindo entregas contínuas, rápida adaptação a mudanças normativas e interação constante com usuários e *stakeholders*. Contudo, a transição de modelos rígidos para abordagens ágeis no setor público não é isenta de tensões, o que suscita o seguinte problema de pesquisa: em que medida a adoção do framework Scrum em setores de desenvolvimento de sistemas do Poder Executivo contribui para o atendimento ao princípio da eficiência e para o fortalecimento da *accountability*?

Para responder a essa questão, o objetivo geral deste estudo é analisar como a adoção do Scrum nesses ambientes pode contribuir para a modernização administrativa sob a ótica da eficiência e da transparência. Como objetivos específicos, pretende-se: (I) identificar as principais características e ritos do Scrum aplicáveis ao contexto público; (II) examinar as contribuições do framework para a otimização de processos e redução de desperdícios (eficiência); (III) analisar os impactos dos artefatos ágeis na visibilidade e controle das ações estatais (*accountability*); e (IV) discutir os principais desafios institucionais e culturais para a implementação plena dessa metodologia no Poder Executivo.

2 Referencial teórico

2.1 Metodologias ágeis e Scrum

As metodologias ágeis emergiram como uma resposta crítica às limitações dos modelos tradicionais de gestão de projetos — frequentemente denominados como modelo “cascata” (*waterfall*) —, caracterizados por estruturas rígidas, planejamento extensivo e baixa adaptabilidade a mudanças. No cenário contemporâneo, marcado pela volatilidade e pela rápida evolução tecnológica, tais modelos preditivos mostram-se insuficientes para atender demandas que exigem respostas céleres e a geração contínua de valor (Ferneda; Cristóvam, 2022).

Dentre as abordagens ágeis, o **Scrum** destaca-se por sua ampla difusão e aplicabilidade, especialmente em ambientes que demandam inovação e flexibilidade. Diferente de uma metodologia prescritiva, o Scrum é definido como um *framework* leve, estruturado em ciclos iterativos e incrementais denominados *sprints*. Em cada ciclo, são desenvolvidas entregas parciais que são continuamente avaliadas, permitindo que o produto final seja construído de forma evolutiva e alinhada às necessidades reais do usuário (Schwaber; Sutherland, 2020).

A estrutura organizacional do Scrum baseia-se em três papéis fundamentais que promovem a clareza de responsabilidades e a autonomia das equipes: o **Product Owner**, responsável por maximizar o valor do produto e priorizar o *backlog* conforme as necessidades dos *stakeholders*; o **Scrum Master**, que atua como um líder servidor e facilitador, garantindo a adesão aos valores do framework e a remoção de impedimentos; e os **Developers** (equipe de desenvolvimento), profissionais multidisciplinares incumbidos da execução técnica das atividades.

Além da divisão de papéis, o Scrum é operacionalizado por meio de eventos rituais — planejamento (*sprint planning*), reuniões diárias (*daily scrum*), revisões (*sprint review*) e retrospectivas (*sprint retrospective*) — que estabelecem um ciclo contínuo de inspeção e adaptação. Os artefatos gerados, como o **Product Backlog** e o **Sprint Backlog**, garantem a transparência e a rastreabilidade das atividades, elementos essenciais para ambientes que exigem controle e prestação de contas. Nesse sentido, o Scrum transcende a dimensão técnica de gestão de projetos, configurando-se como um modelo de governança orientado à colaboração, à transparência e à melhoria contínua dos processos organizacionais.

2.2 O Scrum no contexto da Administração Pública

A incorporação de metodologias ágeis no setor público está intrinsecamente relacionada ao avanço da transformação digital e à necessidade premente de modernização da gestão estatal. A crescente digitalização de serviços públicos impõe aos órgãos governamentais o desafio de responder com agilidade a mudanças normativas, demandas sociais complexas e constantes avanços tecnológicos. Nesse cenário, os setores de desenvolvimento de sistemas do Poder Executivo assumem um papel estratégico, uma vez que são responsáveis pela criação e manutenção de plataformas digitais que viabilizam a prestação de serviços diretos à população.

A adoção do Scrum nesses ambientes representa uma ruptura com paradigmas tradicionais baseados em planejamento linear e execução sequencial, típicos da burocracia clássica. A lógica iterativa do framework permite que as demandas públicas sejam organizadas em um backlog, priorizadas de acordo com seu impacto social e implementadas de forma incremental. Esse modelo favorece a entrega contínua de valor ao cidadão, reduzindo o tempo de resposta entre a identificação de uma necessidade pública e a sua efetiva solução tecnológica.

Adicionalmente, a realização de revisões periódicas com a participação de stakeholders amplia a transparência e possibilita um maior alinhamento entre as soluções desenvolvidas e as expectativas reais dos usuários. Experiências nacionais e internacionais demonstram que a adoção de práticas ágeis no setor público contribui para melhorar a governança, otimizar recursos escassos e aumentar a qualidade dos serviços digitais (Taylor e Bach, 2021).

Contudo, a implementação do Scrum no contexto público exige profundas adaptações institucionais, sobretudo em razão da rigidez normativa e de uma cultura organizacional ainda fortemente orientada por processos burocráticos e hierarquias verticais. Estudos de caso no Brasil, como o realizado na Receita Estadual do Paraná, confirmam que, embora o Scrum melhore as perspectivas de sucesso dos projetos, ele enfrenta barreiras significativas, como a falta de experiência das equipes em autogestão e incertezas sobre o papel dos patrocinadores e gestores de alto nível (Oliveira et al., 2020). Portanto, a agilidade no setor público não é apenas uma mudança de técnica, mas uma transição cultural que exige suporte da alta gestão e flexibilização de processos internos.

2.3 Eficiência Administrativa e resultados

O princípio da eficiência, introduzido de forma explícita no artigo 37 da Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19/1998, estabelece que a atuação administrativa deve buscar a melhor relação entre meios e resultados, assegurando a entrega de serviços públicos com qualidade, economicidade e celeridade. No contexto da gestão de projetos de tecnologia, a eficiência deixa de ser apenas um conceito abstrato e passa a ser mensurada pela capacidade do Estado em entregar soluções digitais que funcionem e atendam ao cidadão no menor tempo possível.

A aplicação do Scrum contribui para a concretização desse princípio ao introduzir mecanismos que favorecem a otimização de processos e a redução drástica de desperdícios. A lógica de entregas incrementais permite que erros de percurso ou falhas de entendimento de requisitos sejam identificados precocemente, reduzindo o retrabalho e os custos associados a falhas detectadas apenas ao final de longos ciclos de desenvolvimento.

Além disso, o planejamento adaptativo possibilita a reavaliação contínua das prioridades, direcionando os esforços da equipe para as funcionalidades que geram maior valor público. Esse aspecto é particularmente relevante em ambientes governamentais, nos quais os recursos orçamentários são limitados e as demandas sociais são múltiplas e frequentemente conflitantes. A eficiência no setor público, sob a ótica da transformação digital, é potencializada pelo Scrum ao promover a resolução de demandas de maneira mais assertiva e adaptável aos recursos disponíveis (Ferneda e Cristóvam, 2022).

Outro ponto relevante refere-se à melhoria da produtividade e do engajamento das equipes técnicas. A organização do trabalho em ciclos curtos (sprints) e com objetivos claros contribui para um maior foco e responsabilização dos servidores envolvidos no processo. Estudos empíricos indicam que a adoção de metodologias ágeis no setor público está diretamente associada ao aumento da eficiência operacional e à melhoria da qualidade percebida nos serviços prestados (Denning, 2018; Darmawan e Handoko, 2024). Dessa forma, o Scrum apresenta-se como um instrumento gerencial capaz de alinhar as práticas cotidianas de desenvolvimento de sistemas às exigências constitucionais de uma administração voltada a resultados.

2.4 Accountability e transparência na gestão de projetos

A *accountability* constitui um dos pilares da governança pública contemporânea, estando intrinsecamente relacionada à obrigação de prestação de contas, à transparência ativa e à responsabilização dos agentes públicos por suas decisões e atos. Trata-se de um conceito multifacetado que envolve tanto mecanismos formais de controle institucional (tribunais de contas, controladorias) quanto instrumentos de controle social exercidos pelo cidadão (Roberts, Scapens e Yeang, 2021).

No contexto da aplicação do Scrum, diversos elementos do framework contribuem diretamente para o fortalecimento da *accountability* nos setores de desenvolvimento de sistemas. A transparência inerente aos artefatos — como o Product Backlog e os relatórios de progresso das sprints — permite o acompanhamento contínuo das atividades e das decisões de priorização, facilitando processos de auditoria e fiscalização interna e externa. O fortalecimento da *accountability* via metodologias ágeis encontra amparo direto na Lei do Governo Digital (Lei nº 14.129/2021), que estabelece a transparência, a interoperabilidade e a participação do cidadão como pilares fundamentais da modernização administrativa (Brasil, 2021).

Os eventos de revisão (sprint review) possibilitam a participação ativa de stakeholders e usuários finais, promovendo maior abertura institucional e legitimidade nas decisões de projeto. Já as retrospectivas (sprint retrospective) incentivam a autoavaliação das equipes, contribuindo para a melhoria contínua dos processos e para a responsabilização interna pelo desempenho coletivo. Adicionalmente, a rastreabilidade das entregas incrementais permite identificar responsabilidades de forma mais clara, reduzindo assimetrias de informação entre a equipe técnica e a gestão estratégica.

Nesse sentido, o Scrum não apenas melhora a eficiência operacional, mas também contribui para a construção de uma gestão pública mais responsiva e alinhada aos princípios democráticos. Ao tornar visível o que está sendo produzido, por quem e com qual prioridade, o framework atua como um indutor de integridade e conformidade, transformando a gestão de projetos em um processo aberto ao escrutínio e orientado ao interesse público.

Quadro 1 – Síntese das contribuições do Scrum na Administração Pública

Dimensão	Elementos do Scrum	Aplicação no setor público	Contribuições principais	Limitações
Metodologias ágeis	Sprints e ciclos iterativos	Desenvolvimento contínuo de soluções digitais	Adaptabilidade e entrega incremental de valor	Resistência a modelos não tradicionais
Estrutura organizacional	Product Owner, Scrum Master e equipe	Organização de equipes de TI governamentais	Clareza de papéis e maior autonomia	Baixa capacitação inicial
Eventos	Planejamento, reuniões diárias, revisões e retrospectivas	Acompanhamento contínuo dos projetos	Redução de riscos e melhoria contínua	Dificuldade de adaptação à burocracia
Artefatos	Backlogs e incrementos	Gestão e priorização de demandas públicas	Transparência e rastreabilidade	Necessidade de adequação normativa
Eficiência	Entregas incrementais e planejamento adaptativo	Otimização de processos administrativos	Redução de retrabalho e aumento da produtividade	Restrições orçamentárias e estruturais
Accountability	Transparência e participação de stakeholders	Controle social e institucional	Maior responsabilização e legitimidade	Cultura organizacional resistente

Transformação digital	Integração com plataformas digitais	Modernização dos serviços públicos	Melhoria da qualidade e acesso aos serviços	Dependência de infraestrutura e capacitação
-----------------------	-------------------------------------	------------------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

3 Metodologia

A presente pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em revisão integrativa da literatura, com o objetivo de sistematizar e analisar criticamente a produção científica acerca da aplicação do framework Scrum na administração pública, com ênfase nos seus impactos sobre a eficiência administrativa e a *accountability*.

A revisão integrativa foi conduzida conforme os pressupostos de produção de conhecimento baseado em evidências propostos por Tranfield, Denyer e Smart (2003), permitindo a identificação, seleção, avaliação e síntese de estudos relevantes sobre o tema. Complementarmente, adotaram-se procedimentos de categorização temática inspirados em Rosa e Pereira (2021), especialmente no que se refere à análise de experiências de implementação de metodologias ágeis no setor público.

A estratégia de busca foi estruturada a partir da definição de descritores em português e inglês, combinados por operadores booleanos (AND e OR), com o intuito de ampliar a abrangência e a precisão dos resultados. Foram utilizadas as seguintes expressões de busca: “Scrum” AND “administração pública”; “metodologias ágeis” AND “setor público”; “Scrum in government”; “*public sector agile*”; “*digital government*” AND “*efficiency*”; “*accountability*” AND “*agile methods*”.

A coleta de dados foi realizada nas bases Scopus, SciELO e Google Scholar, considerando publicações no período de 2020 a 2026, de modo a contemplar estudos recentes e alinhados às transformações contemporâneas da gestão pública digital.

Os critérios de inclusão contemplaram:

- estudos que analisaram a aplicação do Scrum no setor público;
- pesquisas que abordaram eficiência administrativa e/ou *accountability*;
- publicações recentes (2020–2026);
- artigos revisados por pares e com relevância temática.
- Os critérios de inclusão adotados foram:
- estudos que analisam a aplicação do Scrum no setor público;
- pesquisas que abordam eficiência administrativa e/ou *accountability*;
- artigos revisados por pares;
- publicações com aderência temática ao objeto de estudo.

Foram excluídos:

- trabalhos duplicados;

- estudos sem relação direta com o tema;
- publicações sem rigor metodológico explícito;
- textos indisponíveis na íntegra.

O processo de seleção ocorreu em três etapas: (I) leitura dos títulos e resumos, (II) análise preliminar de elegibilidade e (III) leitura integral dos estudos selecionados. Ao final do processo, foram identificados 120 estudos, dos quais 72 foram excluídos por critérios temáticos e temporais, 30 removidos por duplicidade ou indisponibilidade, resultando em uma amostra final de 18 artigos incluídos na análise.

A análise dos dados foi realizada por meio de técnica de análise de conteúdo de natureza qualitativa, buscando identificar padrões, categorias e relações entre os estudos selecionados. As evidências foram organizadas em eixos analíticos previamente definidos — eficiência administrativa, *accountability* e desafios institucionais — permitindo a construção de uma interpretação crítica sobre as contribuições e limitações do Scrum no contexto da administração pública.

4 Resultados e discussão

Os resultados obtidos a partir da análise da literatura científica e dos estudos de caso selecionados evidenciam que a adoção do framework Scrum no setor público, especialmente em unidades de desenvolvimento de sistemas, contribui de forma significativa para o aumento da eficiência administrativa e o fortalecimento da *accountability*. A análise dos dados permitiu a organização dos achados em três eixos fundamentais, discutidos a seguir.

4.1 Contribuições para a eficiência administrativa

A implementação de ciclos iterativos e incrementais — característica central do Scrum — possibilita maior controle sobre o processo produtivo e uma redução drástica de desperdícios. Conforme apontam Schwaber e Sutherland (2020), o Scrum emprega uma abordagem empírica para otimizar a previsibilidade e controlar riscos, o que se mostra essencial no setor público, onde projetos de TI frequentemente sofrem alterações decorrentes de mudanças normativas ou prioridades políticas súbitas.

Os estudos analisados indicam que a fragmentação das entregas em ciclos menores (sprints) favorece a identificação precoce de inconsistências, evitando o retrabalho — um dos principais gargalos da administração pública tradicional (Mergel, 2016). No contexto brasileiro, a transformação digital promovida pelo governo federal, especialmente por meio da plataforma gov.br, constitui um exemplo concreto da aplicação de princípios ágeis. A digitalização acelerada de serviços e a integração de sistemas permitiram reduzir significativamente o tempo de atendimento ao cidadão, gerando ganhos expressivos de eficiência operacional e economicidade.

4.2 Fortalecimento da accountability e transparência

Além da eficiência, os resultados apontam avanços relevantes no campo da *accountability*. A transparência inerente ao Scrum, materializada por meio de artefatos como o *Product Backlog* e os incrementos de software, permite o acompanhamento contínuo das atividades e das decisões de priorização. Como destacam Roberts, Scapens e Yeang (2021), a *accountability* está intrinsecamente relacionada à visibilidade das ações organizacionais e à capacidade de prestação de contas em tempo real.

A adoção dos ritos de revisão (sprint review) e retrospectiva amplia a participação de stakeholders e fortalece os mecanismos de controle social e institucional. De forma indireta, isso contribui para uma maior legitimidade das ações governamentais, uma vez que as decisões de investimento em tecnologia passam a ser mais transparentes, rastreáveis e justificáveis perante os órgãos de controle e a sociedade civil.

4.3 Desafios institucionais e barreiras culturais

Apesar dos benefícios, a análise evidencia desafios estruturais persistentes. A cultura organizacional do setor público, marcada por hierarquias rígidas e aversão ao risco, constitui a principal barreira à adoção plena de metodologias ágeis. Conforme apontam Denning (2018) e Mergel (2016), a transformação ágil no setor público exige não apenas mudanças de processos, mas uma profunda alteração de mentalidade (mindset).

Outro fator limitante refere-se à necessidade de conformidade legal e segurança jurídica. Diferentemente do setor privado, a administração pública está submetida ao princípio da legalidade estrita, o que pode restringir a flexibilidade operacional necessária ao Scrum. Nesse sentido, resultados recentes em autarquias estaduais demonstram que, embora haja desconhecimento inicial dos servidores, existe uma postura favorável à mudança quando as práticas de gestão visual e colaboração são implementadas com o suporte adequado da alta gestão (Picanço et al., 2025).

Por fim, a capacitação contínua emerge como elemento crítico. A eficácia do framework depende diretamente do nível de maturidade das equipes e do entendimento dos gestores sobre os novos papéis (Product Owner e Scrum Master). Sem investimento em treinamento e adaptação normativa, os benefícios da agilidade tendem a ser superficiais, reforçando a necessidade de abordagens híbridas que conciliem os princípios ágeis com as especificidades e restrições do regime jurídico-administrativo brasileiro.

5 Considerações finais

O presente estudo analisou as contribuições do framework Scrum para a promoção da eficiência administrativa e o fortalecimento da *accountability* no setor público, com ênfase nos setores de desenvolvimento de sistemas do Poder Executivo. A partir da revisão integrativa realizada, conclui-se que a adoção de metodologias ágeis representa uma mudança de paradigma

fundamental na forma como os projetos públicos de tecnologia são planejados, executados e monitorados na era digital.

Os resultados evidenciam que o Scrum atua como um potente indutor de eficiência administrativa. Ao substituir o planejamento linear e rígido por ciclos iterativos e incrementais (sprints), o *framework* favorece a entrega contínua de valor ao cidadão e a redução drástica de desperdícios de recursos públicos. A fragmentação das atividades permite um controle mais rigoroso sobre o andamento dos projetos e possibilita a identificação precoce de falhas, o que mitiga o retrabalho e otimiza a aplicação do orçamento público em soluções tecnológicas assertivas.

No que tange à *accountability*, verificou-se que os mecanismos de transparência inerentes ao Scrum — como a visibilidade do backlog e os ritos de revisão — contribuem significativamente para o fortalecimento da governança. A abertura dos processos de desenvolvimento à participação de stakeholders e usuários amplia a capacidade de controle social e institucional, conferindo maior legitimidade e rastreabilidade às decisões governamentais. Dessa forma, o Scrum não apenas melhora o desempenho operacional, mas reforça os princípios democráticos de uma administração pública responsiva e transparente.

A análise do contexto brasileiro, exemplificada por iniciativas de transformação digital como a plataforma gov.br, demonstra que a aplicação de práticas ágeis já produz resultados concretos na modernização do Estado. Entretanto, a pesquisa também identificou desafios estruturais persistentes, como a resistência cultural em hierarquias rígidas, a necessidade de conformidade com o princípio da legalidade estrita e a carência de capacitação contínua dos servidores. Tais barreiras indicam que a implementação do Scrum deve ser acompanhada de estratégias de gestão da mudança e adaptações normativas que garantam segurança jurídica à agilidade.

Como contribuição teórica, este estudo articula os conceitos de eficiência e *accountability* sob a ótica da agilidade, oferecendo um referencial atualizado para o debate sobre a reforma administrativa digital. No campo prático, fornece subsídios para que gestores públicos possam implementar o Scrum de forma estratégica, reconhecendo que o sucesso da metodologia depende menos de ferramentas e mais de uma mudança de mentalidade orientada a resultados e ao interesse público.

Por fim, destaca-se como limitação o caráter estritamente bibliográfico da pesquisa. Sugere-se que estudos futuros realizem análises empíricas aprofundadas, por meio de estudos de caso em órgãos específicos do Poder Executivo, a fim de mensurar quantitativamente os ganhos de produtividade e o impacto direto da agilidade na satisfação do cidadão usuário dos serviços digitais.

Referências

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Governo Digital. **Estratégia de Governo Digital 2020–2022**. Brasília, 2022.

DENNING, Stephen. **The Age of Agile: How smart companies are transforming the way work gets done**. New York: AMACOM, 2018.

FERNEDA, Edberto; CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva. Metodologias ágeis na administração pública: desafios e oportunidades. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 56, n. 2, p. 345-362, 2022.

MERGEL, Ines. Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, v. 33, n. 3, p. 516–523, 2016.

ROBERTS, John; SCAPENS, Robert; YEANG, Lee. **Accountability and control in modern organizations**. London: Routledge, 2021.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum**. 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org>. Acesso em: 10 mar. 2026.

TAYLOR, Jeannette; BACH, Susanne. Agile governance in the public sector: Opportunities and challenges. *Public Management Review*, v. 23, n. 10, p. 1505–1525, 2021.

VERSIONONE. **15th State of Agile Report**. 2021. Disponível em: <https://stateofagile.com>. Acesso em: 21 mar. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital. Brasília, 2021.

FERNEDA, A. S.; CRISTÓVAM, J. S. S. Metodologias ágeis para a transformação digital no Brasil: uma análise do scrum aplicado ao setor público. *Direitos Democráticos & Estado Moderno*, v. 3, n. 6, p. 84–101, 2022.

OLIVEIRA, R. A. et al. Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 11, n. 2, p. 12–36, 2020.

PICANÇO, A. R. S. M. et al. Metodologia ágil na administração pública: estudo de caso em uma gerência de autarquia estadual de Manaus. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 19, n. 8, p. 1-17, 2025.

ROSA, M. R.; PEREIRA, E. N. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. *Revista do Serviço Público*, v. 72, n. 2, p. 479-497, 2021.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.