

Scrum: uma alternativa para Gerenciamento de Projetos Públicos no Brasil atual

Resumo

Este artigo pretende verificar se a ferramenta *Scrum* é congruente com a gestão de projetos públicos, a fim de potencializar as premissas defendidas pela nova gestão pública. Primeiramente, para que se pudesse compreender o contexto atual da gestão governamental e como se deu essa evolução, foi delineado o histórico teórico da Administração Pública. Posteriormente, com base em bibliografias e artigos confiáveis, foi realizada a revisão bibliográfica dos conceitos de projetos públicos, gestão de projetos e *Scrum*. O aparato teórico serviu como base para a análise qualitativa da ferramenta proposta ante o contexto apresentado. Desse modo, foi possível notar potenciais contribuições significativas do *Scrum* nos gargalos pontuados da gestão de projetos públicos. Sendo assim, o objetivo desse artigo foi alcançado e trouxe uma nova alternativa de gestão projetos que pode de fato ser aplicada na gestão de projetos públicos, em consonância com a perspectiva da Nova da Gestão Pública.

Palavras-chave: *Scrum*; Projetos públicos; Desburocratização; Nova gestão pública.

Abstract

This article aims to verify if the Scrum tool is congruent with public project management, in order to enhance the premises defended by the new public management. First, in order to understand the current context of government management and how this evolution occurs, the theoretical history of Public Administration was showed. Subsequently, based on reliable bibliographies and articles, a review of the concepts of public projects, project management and Scrum was performed. The theoretical apparatus served as the basis for the qualitative analysis of the proposed tool in the presented context. Thus, it was possible to notice potential significant contributions of Scrum in the gaps on public project management. Therefore, the purpose of this article was achieved and brought a new project management alternative that can in fact be applied in the management of public projects, in line with the New Public Management perspective.

Keywords: Scrum; Public projects; Less bureaucracy; New public management.

1 Introdução

O Brasil se encontra em um período longo de transição gerencial, muitos dos seus documentos legais estão sendo modificados para se adequar a uma visão mais atrelada ao

mercado. A Administração Pública gerencial (APG) trouxe a perspectiva de que algumas das amarras burocráticas travam o andamento do objetivo geral do Estado de servir ao cidadão e à sociedade (Lima, 2002). Desde então, a desburocratização tem sido tema das últimas agendas de governo e as tentativas são constantes do ponto de vista documental. O objetivo da desburocratização é diminuir custos e melhorar o atendimento aos usuários dos órgãos da Administração Pública, pois estimula as entidades públicas no enxugamento de processos e na revisão de instrumentos legais (Brasil, 2002).

Esse conceito está ligado estreitamente à eficiência. A busca incessante por eficiência se tornou um dos caminhos para se alcançar uma gestão governamental orientada a um melhor atendimento e uma execução de serviços produtiva. No entanto, segundo Galindo (2011), o instituto suíço *International Institute for Management Development* realizou um estudo com 59 países e constatou que a eficiência dos serviços públicos do Brasil está entre as cinco piores dos governos analisados. Dessa forma, as premissas angariadas pela APG ainda não são visualizadas no crivo prático do Brasil. Portanto, é preciso refletir alternativas de como colocar em prática esses conceitos que já estão intensamente disseminados pelo mundo.

Quando se trata de execução de serviço público, um dos principais meios de entregar algo à sociedade é através de projetos públicos. Esse tema ainda sofre de carência de estudos na literatura acadêmica, existem poucos artigos na área e a maioria destes é antiga e precisa de renovação diante de um contexto tão dinâmico e tecnológico. Além disso, há dispersão nas informações e é difícil obter dados de projetos para análise, pois não há controle dos processos, nem sistematização da execução dos projetos públicos (Costa & Zoghbi, 2009).

Demonstra-se, dessa forma, uma lacuna na real situação da execução de projetos públicos, a qual não evoluiu do ponto de vista gerencial. A necessidade de se ter uma adequação do Brasil, em relação à nova perspectiva de gestão pública, e o espaço teórico, no que se refere a projetos públicos, motivou este artigo a buscar uma ferramenta atual que minimize os principais gargalos da execução de projetos públicos no Brasil.

A implementação de ações estratégicas torna-se fundamental para validar a revisão dos processos e a eminente reformulação, com adoção de inovações que sustentem a nova dinâmica requerida pela administração pública. Tais processos remetem a uma melhor compreensão do papel exercido pelo gerenciamento de projetos públicos no âmbito do uso de novos recursos, principalmente os metodológicos, que buscam melhorar os processos (Pinheiro & Rocha, 2012, p.201).

Ante a essa situação, trouxe-se como alternativa a utilização de um aparato gerencial e inovador chamado *Scrum*. Um dos criadores desse método traz a ideia de que

Existem duas formas de fazer as coisas: o método antigo da ‘cascata’ que gasta centenas de milhões de dólares e não entrega nenhum resultado, ou a nova forma, que, com menos gente e em menos tempo, consegue mais resultados com mais qualidade e menos custos (Sutherland, 2014, p.11).

O *Scrum* foi escolhido por ser uma ferramenta moderna e conhecida no ambiente tecnológico e empresarial pela efetividade no gerenciamento de projetos. Sendo assim, esse artigo se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: a ferramenta *Scrum* é congruente com a gestão de projetos públicos, a fim de potencializar as premissas defendidas pela nova gestão pública?

1.1 Objetivo geral

Verificar se a ferramenta *Scrum* é congruente com a gestão de projetos públicos, a fim de potencializar as premissas defendidas pela nova gestão pública.

1.2 Objetivos específicos

- Descrever a evolução da Gestão Pública brasileira;
- Apresentar conceitos de gestão de projetos públicos;
- Delinear os aspectos do *Scrum*, como ferramenta de gestão de projetos;
- Atrelar o *Scrum* à gestão de projetos públicos.

2 Referencial Teórico

2.1 Evolução da Administração Pública

Para compreender como funcionam os anseios da atual gestão governamental, na perspectiva da teoria da Administração Pública, é preciso delinear o histórico dessa construção.

Segundo Lima (2005), a gestão no âmbito da Administração Pública brasileira perpassou por três modelos básicos: patrimonialista, burocrática e gerencial, os quais, apesar de cada um descrever bem um espaço histórico da gestão pública brasileira, não substituem o anterior, tendo em vista que, em proporções diferentes, os três ainda são utilizados.

Dentro do modelo patrimonialista, o Estado tem a característica de dominar os bens públicos de acordo com seus próprios interesses (Lima, 2005). Como consequência disso, a corrupção e o nepotismo se tornaram fortes nesse tipo de gestão, entretanto, o capitalismo e a democracia se tornaram mais consolidados e essas questões foram enfraquecidas, o que culminou numa influência do mercado e da sociedade civil distinta do Estado (Lima, 2005).

Com isso, uma perspectiva burocrática de gestão se ergueu no Estado brasileiro, na qual a corrupção e o nepotismo perdia espaço, além de ter como base o poder racional legal, o que deixava mais formal e impessoal a estrutura organizacional (Lima, 2005). Dentro desse contexto, novas disfunções foram encontradas devido ao modo como a Administração Pública burocrática funcionava, pois se afastava do objetivo principal do Estado de servir à sociedade e ao cidadão, tornava-se, então, ineficiente, porque se concentrava apenas na efetividade de controle de ordens (Lima, 2005).

A partir disso, tendo em vista a globalização, o avanço tecnológico e o aumento da responsabilidade do Estado, no âmbito econômico e social, surgiu a Administração Pública gerencial (Lima, 2005). Administração Pública gerencial é como se dá a nomenclatura no Brasil, de modo geral, é conhecida como *New Public Management* (nova gestão pública), a qual foi cultivada nas práticas gerenciais de diversos governos pelo mundo e está balizada num conjunto de teorias consolidadas (Denhardt, 2012), as quais são combinadas de modo singular, dentre essas teorias estão: nova administração pública, organizações orgânicas, constitucionalismo, *accountability*, *public choice*, racionalidade e diversas outras conceituações (Gruening, 2001).

Segundo Denhardt (2012), a crise fiscal de 1970 fez com que a busca de um governo por diminuição dos custos e melhoria de seus serviços resultasse em diversas medidas gerenciais, inclusive privatizações, além disso, gestores públicos interessados em *accountability* e alto desempenho iniciaram uma reestruturação em órgãos burocráticos, redefinindo processos organizacionais e descentralizando decisões. Dessa forma, a ideia da Administração Pública gerencial está estreitamente ligada à proposta de eficiência (Lima, 2005) e a desburocratização é um esforço desse novo modo de gerir o público.

Denhardt (2012) aponta ainda a Nova Zelândia como exemplo da nova gestão pública. O país privatizou diversas funções públicas básicas, reformou o funcionalismo público a fim de que os gestores se tornassem focados em desempenho, desenvolveu novas formas de aferição da produtividade e da eficácia do governo, além disso, reformulou sistemas departamentais, a fim de dar alicerce ao comprometimento da gestão com a *accountability* (Boston, 1996 *apud* Denhardt, 2012). Os resultados alcançados pelas reformas na Nova Zelândia e em outros países, como Canadá, Grã-Bretanha e Estados Unidos, trouxeram um panorama de procura de novos padrões e papéis aos governos do mundo inteiro (Denhardt, 2012). O Brasil, dessa forma, reflete um cenário em que a busca por um novo paradigma gerencial seria necessário para o desenvolvimento do país perante o globo.

De acordo com Granjeiro (p. 283, 1996) *apud* Lima (2005), a Administração Pública gerencial tem como estratégia: a definição precisa de objetivos para o gestor; autonomia administrativa e financeira; controle e cobrança de resultados. Equivalente a isso está a perspectiva de que a desburocratização é essencial para que o Brasil seja capaz de perpassar os desafios do novo século (Brasil, 2002).

2.2 Desburocratização e busca pela eficiência na administração pública

Com a evolução da perspectiva gerencial no Brasil, a desburocratização se tornou pauta necessária para os programas de governo nacional. Já em 1979, houve a publicação do

Decreto n. 83.740 de João Figueiredo, presidente do Brasil na época, como uma tentativa formal, que buscava reduzir as burocracias desnecessárias no setor público. Esse instrumento presidencial veio junto com o ministério de desburocratização, o qual durou de 1979 até 1986 (Brasil, 2002). Esse foi o início sutil de uma transformação do aspecto gerencial público.

Anos após isso, houve a reestruturação do programa de desburocratização, que começou a fazer parte de um dos 365 objetivos do Programa Avança Brasil, como ficou conhecido o Plano Plurianual aprovado para os anos de 2000 a 2003 (Brasil, 2002). Houve também a publicação do Decreto n.3.335/2000, que foi responsável pela criação do comitê Interministerial de Desburocratização e dos Comitês Executivos Setoriais de Desburocratização, com o objetivo de minimizar a intervenção do governo nas áreas social e econômica (Brasil, 2002).

Em 2005, o Decreto 5.378 substituiu os decretos anteriores, que, por sua vez, foi revogado pelo Decreto 9.904 de 2017, do governo de Michel Temer. Este simplificou alguns processos de atendimento ao cidadão, congruente com a Lei 13.460/2017, a qual prevê direitos e deveres dos usuários públicos, o que dá margem para que o cidadão tenha o poder de cobrar uma boa prática de serviço prestado. Em relação ao mesmo tema, já em 2019, houve a publicação do Decreto 9.723, do atual presidente Jair Bolsonaro, no qual alterou pequenas partes do decreto anterior e corroborou ainda mais para uma gestão pública renovada.

O Decreto 9.094/2017 prevê no artigo 1º dois pontos importantes a serem citados:

IV - racionalização de métodos e procedimentos de controle;

VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações.

Dessa forma, é possível visualizar as diversas tentativas de o Brasil se enquadrar nesse novo contexto mundial. Consequentemente, o país ainda se encontra em evolução na desburocratização dos processos para que o fluxo de trabalho seja mais produtivo e intenso. Sendo assim, a inovadora forma, como as gestões públicas têm funcionado, guia as novas políticas públicas, nas quais a eficiência se torna objetivo primordial (Pinheiro & Rocha, 2012).

A busca pela eficiência é essencial, pois o cidadão é o maior beneficiário do governo, por isso é preciso reduzir custos e elevar a qualidade dos serviços (Lima, 2005). Logo, uma nova postura é conduzida através da reforma do aparelho estatal, na qual uma nova cultura gerencial de serviço público brota, com foco em valores de eficiência e de qualidade na prestação de serviços públicos (Lima, 2005).

Dentro do contexto apresentado, é importante estudar um dos maiores meios de efetivação do serviço público, os projetos públicos, e, inserido nesse panorama, levantar quais evoluções têm acontecido e que conjuntura se tem, o que o mercado traz de novo e produtivo que se possa utilizar na construção de um projeto público.

2.3 Gestão de projetos públicos

Nesse artigo, não serão abordadas técnicas de estimativa, regressão linear, média móvel ponderada ou outras estatísticas de auxílio à execução dos projetos. Cabe nesse ponto de revisão apenas delinear os principais aspectos de gestão de projetos e colocá-los na dimensão pública.

A fim de compreender a que se propõe uma gestão de projetos, é preciso, primeiramente, definir projeto, o qual é “um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas, possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade” (Menezes, 2018, p.31). A definição é bastante ampla e é importante ressaltar que, quando se refere ao público, o conceito é parecido com o do privado, no entanto, o objetivo, as normas e a estrutura organizacional são completamente diferentes.

O objetivo do projeto público pode ser difícil de ser delineado, no entanto, sempre busca, direta ou indiretamente, entregar algo a algum setor da sociedade. O projeto público é o meio pelo qual a Administração Pública desenvolve seus programas governamentais (Moura, 2013). Dessa forma, o objetivo da gestão de projetos é o de “alcançar *controle* adequado do projeto, de modo a assegurar sua conclusão no *prazo* e no *orçamento* determinado, obtendo as especificações estipuladas” (Menezes, 2018, p.67, grifo do autor).

Métodos de gestão de projetos já bastante discutidos na literatura, como o PMBOK, CPM/PERT, Gestão da Qualidade Total, *waterfall*, têm seu escopo bem definido e o planejamento de cada detalhe é realizado de maneira minuciosa, ou seja, têm uma noção mais preditiva, na qual os riscos e as incertezas podem ser anteriormente previstos e pontuados (Menezes, 2018).

Na atualidade, os projetos se tornam cada vez mais complexos (Kerzner, 2006), são sistemas marcados pela incerteza de todos os seus insumos e pilares (Menezes, 2018). Desse modo, a noção de gestão de projetos tem mudado muito ao longo dos anos, sem descartar os métodos mais antigos, que são ainda muito usados nas empresas. Segue, então, tabela comparativa baseada em Menezes (2018):

Tabela 1 - Comparação geral de métodos de gestão de projetos

Métodos tradicionais	Métodos novos
Planejamento é prioridade e ocorre antes da execução do projeto	Planejamento não é o foco e se encontra nas diversas partes da execução do projeto
Tarefas padronizadas	Tarefas não-rotineiras
Processos definidos e rígidos	Processos variados e flexíveis
Cliente pouco atuante	Cliente forte atuante
Informações bem documentadas	Foco no produto, com pouca documentação

Tendo em vista o contexto atual, no qual as informações atravessam o globo em questão de segundos e o dinamismo se torna característica notável, essa nova forma de gerir os projetos foi ganhando espaço significativo, primeiro, nas áreas de TI, depois, em outros

segmentos. Segundo Oliveira (2003), uma das razões que contribuiu para que as metodologias tradicionais começassem a ser questionadas foi a falta de cumprimento do escopo do projeto, que, muitas vezes, excedia os cronogramas e seus orçamentos. Com esses questionamentos, segundo o autor, surgiu um novo modelo para desenvolvimento de software: *lightweight methodologies* (metodologias leves) também nomeadas metodologias ágeis. Além disso, Oliveira (2003) descreve algumas características das metodologias ágeis: adaptativas, orientada a pessoas e voltada em prol do benefício do negócio, diferentemente das tradicionais, que eram preditivas e focavam em processos. Conforme Anderson (*apud* Kniberg & Skarin, 2010, p.viii), Métodos ágeis são bons para promover transparência, pois é possível entregar o trabalho rapidamente em um bloco de tempo.

No entendimento das metodologias ágeis, os sistemas sofrem mudanças durante seu desenvolvimento, pois, no decorrer deste, maior é o conhecimento sobre o problema em questão e mais adequadas são as soluções encontradas (Oliveira, 2003). Sendo assim, os processos são direcionados à adaptação do sistema a mudanças no decorrer do tempo. Entretanto, as novas ideias de gestão de projetos encontram barreiras nas organizações públicas, porque há especificidades na Administração Pública devido à alteração de mandato político, que acarretam, muitas vezes, em troca de equipes, gestores e, inclusive, de metas (Costa & Zoghbi, 2009). Além disso, os projetos públicos têm se caracterizado por não atingirem os objetivos, extrapolarem o orçamento e atrasarem a entrega, por falta de controle de insumos humanos e materiais (Costa & Zoghbi, 2009).

Diante do exposto, segue-se que a forma em que os projetos públicos estão sendo geridos ainda está seguindo uma metodologia com planejamento preditivo e não real, sem alcançar os verdadeiros objetivos estipulados.

2.4 Scrum

Dentre esses novos métodos, que trazem uma nova modalidade de gestão de projetos, está o *Scrum*, que foi uma técnica criada em 1993 por Jeff Sutherland juntamente com Ken Schwaber (Sutherland, 2014). O termo advém do jogo rúgbi, no qual o time trabalha em conjunto para que a bola avance no campo (Sutherland, 2014).

A metodologia *Scrum* consiste em uma série de “*sprints*”, que geralmente dura de duas a quatro semanas, cada uma entrega, nesse período de tempo, um trabalho pronto e usável. A quantidade de trabalho que é determinado para cada *sprint* advém do “*product backlog*”, que consiste em atividades ainda a serem feitas e as que, por algum motivo, deixaram de ser feitas, com o objetivo de entregar o produto final. Há também o *product owner* que está em constante contato com o cliente e juntos decidem as prioridades dos produtos e tarefas a serem entregues. O *product owner* é responsável por passar o que o cliente quer à equipe do projeto, denominado *team*. Ele tem de

estar em colaboração com o time e realizar reuniões regularmente e fazer retrospectivas de *sprints*. Esse processo se repete até o projeto ser completamente entregue (Blankenship, Bussa & Millett, 2011, p.8, tradução nossa).

Ou seja, o *Scrum* é um método de gestão de fluxo de trabalho, em que o desenvolvimento do produto é feito de forma gradual por um time responsável pelo projeto, o qual se utiliza de iterações fixas, chamadas *sprints* (James, 2009). Dessa forma, o *Scrum* descreve três funções: *Product Owner*, que tem visão ampla do produto e as prioridades; *Team*, responsáveis pela implementação do produto, ou seja, execução das tarefas; e *Scrum Master*, o qual é responsável por ser o facilitador da organização do time, ajuda a resolver impedimentos e é líder no processo (Kniberg & Skarin, 2010).

Segundo Soares (2004), o ciclo de vida do Scrum pode ser representado por três fases: Pré-planejamento, no qual os requisitos, prioridades, estimativas, definição da equipe, ferramentas a serem usadas, possíveis riscos, dentre outros, são descritos no que é chamado *backlog*; Desenvolvimento, em que os pontos identificados na fase anterior são controlados, e, no *Scrum*, esse controle é contínuo; Pós-planejamento, no qual são feitas reuniões para analisar o projeto e fazer os testes finais.

O que caracteriza fortemente o *Scrum* são as *sprints*, pois é a responsável por mostrar quais tarefas serão executadas durante a iteração (Kniberg, 2010). As *sprints* são reuniões de no máximo 8 horas, nas quais são discutidos os resultados da *sprint* anterior, estipuladas e estimadas as atividades da próxima e é feita a atualização de toda a equipe sobre o progresso do projeto (James, 2009).

No início de cada *sprint*, o *Product Owner* e o *team* negociam que partes estipuladas no *backlog* vão ser alocadas na *sprint* atual. Nessa reunião, o *Product Owner* é responsável por informar ao time que itens são mais importantes para a administração e estes vão alocar as tarefas que estarão na *sprints* e estimá-las de modo que estas possam ser realizadas, respeitando a ordem de precedência das atividades (James, 2009).

Quando se termina uma *sprint*, parte-se, imediatamente, para a próxima, que pode servir apenas para correção de erros da *sprint* anterior. Se o tempo gasto nessa *sprint* for causar algum atraso na próxima, o grupo avalia o que aconteceu e de que forma pode melhorar a qualidade de execução da *sprint* (Kniberg, 2007).

No decorrer das *Sprint*, são feitas reuniões diárias com duração de no máximo 15 minutos, nas quais cada membro do time reporta ao resto da equipe o que fez no dia anterior, o que fará no dia seguinte e que impedimentos obteve (James, 2009). Em seguida, o time olhará a lista de tarefas da *sprint*, o *Sprint Burndown Chart*, que é um gráfico que mostra rapidamente em que fase do projeto o time se encontra, e a lista de impedimentos (James, 2009). A presença do *Product Owner* não é necessária para as reuniões diárias, nomeadamente, *Daily Scrum* e pode até interferir na auto-organização do time (James, 2009).

O criador do *Scrum* traz a ideia de que a partir do momento que é entregue algo ao cliente, a crença na entrega se fortalece e fornece a informação em que etapa está o progresso do trabalho. Inúmeros casos de sucesso são expostos em seu livro, que chegam ser impressionantes. “Eu disse para o Congresso que com 5% do orçamento e em vinte meses nós conseguiríamos o que a Lockheed não tinha conseguido fazer com 90% do orçamento em

um período de dez anos’, conta Johnson” (Sutherland, 2014). De acordo com Sutherland (2014), o *Scrum* pode ser universalmente aplicado e isso tem sido provado.

3 Metodologia

No primeiro momento, foi necessário fazer uma contextualização da evolução da gestão pública no país para entender em que situação o Brasil se encontra no que se refere à gestão. Para isso, foram feitas consultas em livros, artigos científicos, decretos e leis. Dessa forma, uma pesquisa bibliográfica foi realizada e a teoria da Administração Pública abordada no artigo, conforme Severino (2017) defende, fundamentou-se com base em pesquisas anteriores e se utilizou das categorias teóricas já trabalhadas pelos autores para melhor fundamentar o contexto.

Do mesmo modo, foi realizada a pesquisa bibliográfica de gestão de projetos e projetos públicos. Para descrever o uso da metodologia *Scrum*, a maior fonte de dados adveio de documentos bibliográficos e de artigos científicos. A descrição apropriada desses assuntos foi preponderante para analisá-los de forma adequada e consistente.

A análise de dados se deu de forma qualitativa, tendo em vista que buscava analisar os princípios do *Scrum*, a fim de verificar a possibilidade de ser aplicado no cenário da gestão de projetos públicos no Brasil. O método qualitativo, de acordo com Vieira e Zouain (2007, p.15), “é definido de acordo com o axioma de crenças do investigador. Atribui importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem (...) aos discursos significativos e aos contextos.”.

Além disso, Michel (2005, p.33) corrobora

Na pesquisa qualitativa, a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma de (...) argumentação lógica das ideias, pois os fatos em Ciências Sociais são significados sociais, e sua interpretação não pode ficar reduzida a quantificações frias e descontextualizadas da realidade. Dessa maneira, o fenômeno pôde ser compreendido e analisado de forma satisfatória.

4 Análise

Como visto anteriormente, Costa & Zoghbi (2009) retratam a ausência de uma execução de projetos públicos mais sistemática, na qual os dados estejam mais transparentes para análise. Desse modo, um dos problemas visualizado na execução de projetos públicos é a falta de transparência e de divulgação ampla dos dados. Dentro desse gargalo, é possível apontar como solução a utilização de métodos ágeis, que, como Anderson (*apud* Kniberg & Skarin, 2010, p.viii) defende, são adequados para promover transparência, pois a entrega do trabalho é rápida em um pequeno espaço de tempo. O *Scrum* se propõe a realizar entregas

recursivamente ao cliente, o que faria, quando aplicada aos projetos públicos, que a população pudesse de fato acompanhar o andamento do projeto de maneira transparente.

Outra questão a ser analisada é a estrutura organizacional pública, que é alicerçada por questões normativas e ainda possui muitas características da Administração Burocrática (Lima, 2005). Pode ser questionado, dessa forma, se é possível aplicar *Scrum* numa estrutura rígida, no entanto, o *Scrum* não se opõe a esse tipo de estrutura organizacional, tendo em vista que não interfere na estruturação e é adaptável a qualquer tipo de gestão de projetos.

Do ponto de vista de tempo e orçamento, os projetos públicos se caracterizam por extrapolar o estabelecido, além de não atingirem os objetivos (Costa & Zoghbi, 2009). Na gerência de projetos por *Scrum*, a *sprint* agrega valor de tempo e conseqüentemente de custo, e, dessa forma, no mínimo amenizaria essa lacuna.

Ainda é levantada a problemática de que os mandatos políticos ocasionam uma rotatividade de equipes, gestores e metas (Costa & Zoghbi, 2009). O *Scrum* entrega sempre algo num curto espaço de tempo. Como afirma Sutherland (2014)

O *Scrum* está mudando o mundo à volta deles e, embora eles possam lutar na retaguarda, a mudança é inevitável. A estrutura do *Scrum* é tão mais rápida, transparente e responsiva aos desejos das pessoas que, no final das contas, derrotará os políticos que ficarem em seu caminho.

Perante a isso, a forma de gestão de projetos precisa ser rápida e dinâmica, pois os mandatos políticos são curtos, mas suficientes para se executar programações quando aplicado um gerenciamento, em que o tempo é bem estimado. Infere-se, desse modo, que o excesso de planejamento acaba por ser um entrave real à gestão de projetos públicos, pois as excessivas burocracias já interferem na construção do projeto, então, não há necessidade de a própria execução ser inundada de uma documentação que não gera entrega.

Os clientes do governo são os cidadãos, empresas, sociedade de modo geral, e é preciso que seja apresentado de forma constante algum produto a essa nação, a fim de que, como diz Sutherland (2014), a fé da entrega do produto final seja reavivada. Esse artigo propõe uma ferramenta de gerir os projetos públicos moderna e, suficientemente, aprovada pelo mundo. A crença de que instrumentos sofisticados de gerenciamento de projetos só podem ser usados por empresas privadas é uma falácia, tendo em vista que não há impedimentos legais que impossibilitem o governo de se utilizar desses mecanismos. Pelo contrário, o governo, através da busca do “desengessamento” da máquina pública, demonstra o quão bem-vindas são as gerências que tragam eficiência na prestação de serviços ao cidadão.

Além disso, é possível perceber, através da base teórica exposta, que o *Scrum* é um artefato de simples utilização, pois não precisa de máquinas específicas nem de intensas reuniões que não levam a lugar algum, é apenas um conhecimento especializado e prático, que, como afirma Sutherland (2014) pode ser aplicado e adaptado a qualquer tipo de gestão de projetos públicos.

O interessante é que o *Scrum* consegue entregar constantemente um produto ao cliente, ou seja, a cada *sprint* poderia ser entregue algo completo e concreto à sociedade. As pessoas iriam se acostumar a fiscalizar o que é de direito, pois sempre poderiam ver o Estado atuando. Desse modo, por mais que, em alguns casos, o tempo de projeto seja delimitado por

um mandato, o que foi entregue já realizou o papel social. Seria uma elevação de padrão gerencial significativo, tendo em vista uma sociedade em que quase nada é entregue no prazo, e quando a entrega é efetivada, muitas vezes, vem com péssimas qualidades.

5 Conclusão

Como é possível notar, a Administração Pública tem evoluído para uma abordagem gerencial mais aberta à inovação e está inserida num contexto atual bastante dinâmico e imprevisível. A mudança é algo que já passou do estágio de urgência diante de toda inovação global das empresas e governos. A noção de gestão de projetos públicos encontra-se estagnada e travada em diretrizes, nas quais tudo pode ser definido e previsto. A consequência disso é projetos entregues fora do prazo e o gasto de dinheiro público maior do que o planejado.

Sendo assim, é coerente afirmar que o que realmente importa num gerenciamento de projetos público ou privado é a entrega efetiva do objeto pelo qual o projeto existe. A mudança de paradigma de ação é algo a ser estimulado pela nova gestão pública e está sendo refletida nesse artigo para que de fato aconteça uma inovação na maneira como os projetos públicos são executados. Pois, só quando a noção de Estado como prestador de serviço à sociedade brasileira sair da abstração gerencial, e ir de fato para as operações que geram resultados reais, é que se poderá perceber uma melhora na eficiência pública.

Portanto, esse artigo verificou que a ferramenta *Scrum* pode ser usada no gerenciamento de projetos públicos e possui muitos mecanismos com potencial de elevar a eficiência a Administração Pública e de diminuir gargalos gerenciais atuais. Além disso, esse texto serve para reflexão sobre a necessidade de se estudar meios para tornar a gestão pública mais produtiva, de modo que possa ser vista pela sociedade como um todo. Ainda incentiva o estudo em novas formas de gestão de projetos e pesquisas que foquem além da entrega com menor custo, uma qualidade duradoura no âmbito do serviço público. Em adição, também é interessante haver pesquisas no pós-entrega.

6 Referências

- Blankenship J., Bussa M. & Millett S. (2011). *Pro Agile .NET Development with Scrum*. Berkeley, CA: Apress
- Brasil. (2002). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional da Desburocratização. *Livro da desburocratização / Programa Nacional de Desburocratização*. Brasília: MP.
- Costa, J. E. P. M. & Zoghbi, J. F. G. (2009). Gestão do conhecimento e da informação em ambientes com elevado turnover na alta chefia: um estudo de caso em projetos de governo. *II Congresso Nacional de Secretários de Estado da Administração Pública*.
- Denhardt, Robert B. (2012). *Teorias da administração pública*. (F. G. Heidemann, Trad.). São Paulo: Cengage Learning.

- Galindo, R. W. (2011). Por que o serviço público não funciona. *Gazeta do Povo*.
- Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of New Public Management, *International Public Management Journal*, 4, 1-25.
- James, M. (2009). Scrum: the most popular agile methodology. *Dzone*
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: As melhores práticas*. (2a ed.). (L. B. Ribeiro, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Kniberg, H. (2007). *Scrum And Xp from the trenches: How we do scrum*. United States of America: C4media inc.
- Kniberg, H. & Skarin, M. (2010). *Kanban and Scrum: Making the most of both*. United States of America: C4media inc.
- Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017*. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm
- Lima, C. A. N. de. (2005). *Administração Pública: Teoria e mais de 400 questões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Menezes, L. C. de M. (2018). *Gestão de projetos: Com abordagem dos métodos ágeis e híbridos*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Michel, M.H. (2005). *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. São Paulo: Atlas.
- Moura, L. O. B. de. (2014). *Gestão de projetos*. Escola Nacional De Administração Pública. Brasília: ENAP. Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1110>
- Oliveira, E. S. de. (2003). *Uso de metodologias ágeis no desenvolvimento de software*. (Monografia). Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil.
- Pinheiro, M. T. & Rocha, M. A. S. (2012). Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. *Revista do serviço público*, 63, 199-215.
- Severino, A. J. (2017). *Metodologia do trabalho científico*. (24a ed. rev. e atual.). São Paulo: Cortez.
- Sutherland, J. (2014). *Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. (N. Gerhardt, Trad.). São Paulo: Leya.