



***SCRUM: A ARTE DE FAZER O DOBRO DO TRABALHO NA METADE DO TEMPO —
UMA RESENHA CRÍTICA***

Manoel Guilherme de Faria Moraes

Centro Universitário Fundação Santo André

<https://orcid.org/0009-0005-3374-6882>

manoel.moraes@fsa.br

SUTHERLAND, J. **Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. São Paulo: LeYa, 2014.

1. Apresentação do autor e da obra

Jeff Sutherland é doutor em biometria, título obtido pela Escola de Medicina da Universidade do Colorado, veterano da Força Aérea norte-americana e cofundador da metodologia *Scrum*, desenvolvida juntamente com Ken Schwaber. Sua trajetória une experiências práticas em ambientes militares, acadêmicos e corporativos, formando a base para o desenvolvimento de sistemas adaptativos aplicáveis à gestão de projetos. A obra *Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo* foi publicada originalmente em 2014, com tradução brasileira pela editora LeYa. A motivação da obra deriva do reconhecimento das falhas sistêmicas dos métodos tradicionais de gerenciamento e do desejo do autor de disseminar o *Scrum* para além do setor de tecnologia. O livro não menciona apoio financeiro direto para sua produção, mas evidencia um acúmulo de experiências práticas do autor em grandes empresas e instituições públicas.



2. Objeto de estudo

O objeto de estudo da obra é a estrutura metodológica denominada *Scrum*, concebida como um modelo de gerenciamento ágil voltado à superação das limitações dos métodos tradicionais, de natureza sequencial e prescritiva. O *Scrum* é apresentado como um *framework* adaptativo, incremental e iterativo, fundamentado na autogestão das equipes e na inspeção contínua do progresso, promovendo a entrega constante de valor ao cliente. Sua lógica operacional repousa em ciclos curtos de trabalho denominados *Sprints*, que viabilizam ajustes frequentes, aprendizagem contínua e a maximização do desempenho coletivo. A obra investiga, portanto, como essa abordagem pode ser aplicada em contextos diversos para promover inovação, eficiência e resultados mensuráveis com menor desperdício e maior alinhamento entre planejamento e execução.

3. Objetivos da obra

A obra tem como objetivo geral apresentar o *Scrum* como uma abordagem disruptiva de gerenciamento de projetos, capaz de promover ganhos significativos em produtividade, qualidade e adaptabilidade em ambientes organizacionais diversos. Busca-se demonstrar que o modelo não apenas substitui métodos tradicionais, como também estabelece uma nova lógica de trabalho baseada na entrega incremental de valor, na transparência dos processos e na melhoria contínua.

A motivação central que impulsiona a escrita do livro advém da constatação, pelo autor, de que os métodos tradicionais de planejamento e execução, especialmente o modelo em cascata, tornaram-se disfuncionais frente à complexidade e à velocidade dos desafios contemporâneos. Casos emblemáticos como o fracasso do sistema de modernização do FBI ilustram como cronogramas rígidos e diagramas estáticos ignoram a natureza dinâmica do trabalho real, conduzindo a desperdícios e falhas sistêmicas. Nesse contexto, o *Scrum* surge como resposta a essas ineficiências estruturais, propondo uma alternativa prática e já validada em diferentes cenários.

Entre os objetivos específicos, destacam-se: (i) contextualizar historicamente o surgi-



mento do *Scrum* e suas influências conceituais, como o Sistema Toyota de Produção e o ciclo OODA; (ii) exemplificar sua aplicação em casos concretos, evidenciando resultados mensuráveis em diferentes setores, incluindo o público; (iii) explicitar os princípios e fundamentos operacionais do *framework*, como auto-organização, ciclos iterativos e foco no cliente; e (iv) incentivar a adoção do *Scrum* como instrumento de transformação organizacional, inclusive em contextos não tecnológicos.

4. Metodologia

A obra adota uma abordagem qualitativa e exploratória, sustentada predominantemente em experiências empíricas acumuladas pelo autor ao longo de sua trajetória profissional nas áreas militar, corporativa e acadêmica. Em vez de recorrer a métodos estatísticos formais ou a uma estrutura experimental tradicional, o autor estrutura sua argumentação a partir de estudos de caso, observações diretas, análise de práticas organizacionais e registros de aplicação do *Scrum* em contextos reais.

O livro se apoia em uma metodologia narrativa com caráter descritivo-analítico, em que os casos relatados (como o redesenho do sistema de dados do FBI e a implantação do *Scrum* em empresas como Google, Salesforce e em organizações militares) funcionam como ilustrações práticas da eficácia do *framework* proposto. Os instrumentos utilizados incluem a análise documental, o acompanhamento de equipes e a mensuração de resultados em termos de tempo, custo e valor agregado. A triangulação entre teoria, prática e observação longitudinal contribui para a construção de um discurso validado empiricamente, embora não estruturado em protocolos formais de pesquisa acadêmica.

Adicionalmente, o autor mobiliza conceitos da teoria dos sistemas adaptativos, da engenharia de software, da manufatura enxuta e da inteligência organizacional como fundamentos teóricos subjacentes. O método, embora não sistematizado nos moldes científicos tradicionais, revela-se eficaz ao demonstrar, por meio de evidências concretas, os impactos transformacionais do *Scrum* sobre estruturas organizacionais diversas.



5. Estrutura da obra

A obra está organizada em capítulos temáticos, que articulam fundamentos teóricos, experiências pessoais do autor e exemplos concretos da aplicação do *Scrum* em contextos variados. Embora não apresente uma divisão formal em partes numeradas, a estrutura segue um encadeamento lógico que conduz o leitor da problematização inicial até a consolidação dos princípios do *framework* proposto.

O livro inicia-se com um prefácio que contextualiza o surgimento do *Scrum* e expõe a motivação do autor para disseminar sua aplicação além do setor de tecnologia. Em seguida, os capítulos centrais abordam os fundamentos conceituais do *Scrum*, suas raízes no ciclo OODA da aviação militar, no Sistema Toyota de Produção e na teoria dos sistemas adaptativos. Esses capítulos combinam narrativas históricas, episódios autobiográficos e relatos de implementação prática em instituições como o FBI, a Lockheed Martin e *startups* do Vale do Silício.

Cada seção do livro é concluída com um conjunto de "pontos principais", que sintetizam os aprendizados, princípios e práticas discutidos no capítulo correspondente. Essa estratégia editorial contribui para reforçar a aplicabilidade imediata do conteúdo, facilitando sua apropriação por profissionais de diferentes áreas.

Ao longo da obra, a ausência de divisões acadêmicas convencionais (como introdução, referencial teórico, metodologia e resultados) é compensada pela fluidez da exposição e pela consistência do argumento central, que se mantém coeso do início ao fim. O estilo narrativo permite integrar fundamentos práticos e conceituais de forma orgânica, sem prejuízo à clareza didática e à densidade analítica.

6. Principais dados e resultados

Os principais resultados relatados na obra evidenciam o impacto positivo do *Scrum* em termos de produtividade, eficiência, alinhamento organizacional e geração de valor incremental. Esses resultados são analisados principalmente a partir da comparação entre práticas tradicionais de gerenciamento de projetos e os princípios da abordagem ágil. Abaixo, apresenta-se um quadro comparativo com os elementos centrais destacados na obra:



Aspecto	Modelo Tradicional (Cas-cata)	Modelo Ágil (<i>Scrum</i>)
Estrutura de planejamento	Linear, prescritiva, baseada em Gantt	Iterativa, adaptativa, baseada em ciclos curtos (<i>Sprints</i>)
Previsibilidade e controle	Alto controle teórico, baixa adaptabilidade	Controle empírico baseado em inspeção e adaptação contínuas
Entrega de valor	Única entrega final, após longo prazo	Entregas incrementais e contínuas de valor validado
Gestão de equipe	Hierárquica e funcional	Auto-organizada, multidisciplinar e colaborativa
Tempo de resposta a mudanças	Lento, exige renegociação contratual	Rápido, incorporado ao processo (revisões de <i>Sprint</i>)
Produtividade	Tende a cair com o tempo devido a obstáculos e rigidez	Aumenta progressivamente com eliminação sistemática de impedimentos

Além da comparação qualitativa, a obra apresenta diversos **indicadores técnicos de desempenho** que refletem os ganhos obtidos com a adoção do *Scrum* em ambientes organizacionais complexos. Esses indicadores, embora descritos de forma narrativa, podem ser resumidos da seguinte forma:

- **Velocidade da equipe (*velocity*):** medida do volume de trabalho concluído por ciclo de *Sprint*, usada para prever prazos realistas com base em desempenho empírico.
- **Tempo total de entrega:** redução de prazos globais. Exemplo emblemático: o projeto *Sentinel* foi concluído em 20 meses, contra estimativas superiores a oito anos no modelo tradicional.
- **Taxa de produtividade:** até 3 vezes maior após adoção do *Scrum*, com o mesmo número (ou menor) de colaboradores.



- **Redução de custos:** o custo final do *Sentinel* ficou em torno de 5% do orçamento anterior, com melhor desempenho funcional.
- **Frequência de entregas:** entregas quinzenais demonstráveis e auditáveis (*shippable products* por *Sprint*).
- **Participação de *stakeholders*:** reuniões frequentes de demonstração aumentaram o engajamento e a transparência.
- **Número de requisitos essenciais priorizados:** identificação dos 20% de funcionalidades que concentram 80% do valor entregue, com eliminação progressiva de funcionalidades irrelevantes.

Esses dados demonstram não apenas o sucesso operacional do *Scrum*, mas também sua capacidade de alterar estruturalmente a cultura organizacional, promovendo um ambiente baseado em ciclos curtos de aprendizado, orientação para o cliente e eliminação sistemática de desperdícios. A obra, nesse sentido, comprova que o *Scrum* é viável e escalável em múltiplos setores, desde que haja comprometimento institucional com a mudança de paradigma.

7. Limitações e potencialidades da obra

A obra de Jeff Sutherland apresenta diversas contribuições relevantes tanto do ponto de vista prático quanto conceitual, ao mesmo tempo em que revela algumas limitações típicas de textos voltados à difusão de metodologias em linguagem acessível. A seguir, são expostas as principais potencialidades e limitações observadas na análise crítica da obra.

Potencialidades

- **Acessibilidade e clareza narrativa:** a linguagem utilizada é direta, fluida e não técnica, o que facilita a compreensão do conteúdo por leitores de diferentes formações, incluindo gestores, docentes, empreendedores e profissionais não especializados em engenharia de software.



- **Repertório empírico robusto:** a obra apresenta um conjunto expressivo de experiências práticas de implementação do *Scrum*, incluindo casos emblemáticos como o projeto *Sentinel* (FBI), além de aplicações em empresas privadas, *startups*, organizações militares e ambientes domésticos, o que reforça sua versatilidade.
- **Capacidade de generalização:** embora nascido no campo do desenvolvimento de software, o *Scrum* é apresentado como um sistema adaptável a múltiplos setores, o que amplia seu potencial de aplicação em áreas como saúde, educação, logística, segurança e administração pública.
- **Integração com fundamentos sistêmicos:** o autor articula o *Scrum* a conceitos oriundos da teoria dos sistemas adaptativos complexos, da produção enxuta e da psicologia do trabalho, conferindo à proposta uma base epistemológica consistente, ainda que implícita.

Limitações

- **Ausência de sistematização teórica formal:** a obra carece de uma fundamentação teórica explícita que articule o *Scrum* com os principais referenciais da literatura científica sobre metodologias ágeis, comportamento organizacional ou gestão da inovação. Isso pode limitar seu uso em ambientes acadêmicos mais exigentes.
- **Caráter predominantemente anedótico:** embora os exemplos sejam ilustrativos e persuasivos, muitos deles são apresentados de forma narrativa, sem a devida triangulação com dados quantitativos ou indicadores estatísticos que validem comparativamente os resultados alcançados.
- **Foco excessivo na experiência individual do autor:** a forte presença autobiográfica na construção argumentativa favorece o apelo retórico, mas reduz a neutralidade analítica do texto, o que pode comprometer sua objetividade sob a ótica científica.
- **Ausência de limitação explícita do método:** o autor apresenta o *Scrum* como solução praticamente universal, sem discutir de forma crítica os possíveis entraves à sua implementação, tais como culturas organizacionais rígidas, estruturas hierárquicas inflexíveis,



ou resistência à mudança por parte das lideranças.

Em síntese, trata-se de uma obra com alto valor formativo e mobilizadora de mudança de mentalidade em relação à gestão do trabalho. Seu mérito está na capacidade de articular teoria e prática em um discurso acessível, inspirador e transformador. Entretanto, sua apropriação em contextos acadêmicos exige leitura crítica e suplementação com fontes teóricas mais densas. Ainda assim, é inegável o valor da obra como vetor de disseminação de uma nova lógica de organização produtiva no século XXI.

8. Considerações finais

A obra *Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo* apresenta-se como uma contribuição significativa para a compreensão e disseminação de modelos ágeis de gestão, em especial para ambientes organizacionais marcados por complexidade, incerteza e pressão por entregas rápidas. Com linguagem acessível, estrutura argumentativa clara e forte apelo empírico, o autor consegue demonstrar que o *Scrum* não é apenas uma técnica operacional, mas um instrumento potencial de transformação cultural e institucional.

Ao relatar casos reais, destacar problemas recorrentes dos modelos tradicionais e oferecer um *framework* prático para superá-los, a obra fornece elementos relevantes tanto para iniciantes quanto para gestores experientes que buscam soluções mais adaptativas e orientadas a valor. A exposição é convincente, especialmente por vincular os conceitos à vivência do autor em projetos de alto impacto, o que confere autoridade ao discurso.

Apesar da ausência de uma base teórica formalizada e de uma abordagem sistemática própria das ciências sociais aplicadas, o livro cumpre com eficácia seu propósito de apresentar o *Scrum* como alternativa funcional aos modelos convencionais de gerenciamento. Seu principal mérito reside na capacidade de sensibilizar o leitor para a urgência de repensar práticas organizacionais que, embora consolidadas, mostram-se ineficazes diante das exigências contemporâneas.

Dessa forma, a obra consolida-se como leitura recomendada a profissionais de diferentes setores, gestores públicos e privados, equipes de desenvolvimento e estudiosos interessados em inovação, produtividade e modelos organizacionais ágeis. Seu conteúdo serve como ponto de



Revista

HORIZONTES DIGITAIS

Horizontes Digitais, 2025, V.01

partida sólido para implementação prática e, ao mesmo tempo, como estímulo à reflexão crítica sobre o futuro do trabalho e da gestão.