ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

ENANGRAD JÚNIOR

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL SOB A PERSPECTIVA ÁGIL: O SCRUM COMO FERRAMENTA DE CLAREZA E ALINHAMENTO

Resumo

O artigo apresenta a metodologia *Scrum* como ferramenta para favorecer a gestão de comunicação dentro das empresas, evidenciando a contribuição dela na otimização dos fluxos da comunicação organizacional. As falhas na comunicação são um dos principais fatores de ineficiência em projetos, partindo dessa premissa, o estudo discute a comunicação como ativo estratégico e examina os mecanismos do *Scrum*: seus eventos, papéis e artefatos, sob a perspectiva de sua capacidade de promover alinhamento, reduzir ruídos e estruturar a colaboração contínua entre equipes. Por meio de revisão bibliográfica sistemática, de natureza exploratória, fundamentada em autores consagrados da administração, da comunicação organizacional e da gestão ágil de projetos, identificou-se que os elementos do *Scrum* atuam como mecanismos formais de comunicação, ao instituírem rotinas de alinhamento prospectivo, transparência contínua, *feedback* e reflexão sistemática sobre o processo de trabalho. Esse conjunto de evidências indica que a metodologia não apenas organiza o trabalho em ciclos iterativos, mas configura uma arquitetura comunicacional deliberada, na qual cada evento cumpre função específica na qualificação dos fluxos comunicacionais internos. A partir desses achados, propõe-se um modelo conceitual que mapeia os eventos do *Scrum* a dimensões específicas da comunicação eficaz. Conclui-se que a adoção dessa metodologia promove maior clareza, transparência e engajamento comunicacional, configurando-se como ferramenta estratégica para organizações que operam em ambientes complexos e dinâmicos.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Metodologias ágeis. *Scrum*. Alinhamento corporativo. Gestão de projetos.

Abstract

The article presents the Scrum methodology as a tool to support communication management within organizations, highlighting its contribution to the optimization of organizational communication flows. Communication failures are among the main sources of inefficiency in projects; based on this premise, the study discusses communication as a strategic asset and examines the mechanisms of Scrum, its events, roles, and artifacts, from the perspective of their capacity to promote alignment, reduce noise, and structure continuous collaboration among teams. Through a systematic, exploratory literature review grounded in established authors in the fields of management, organizational communication, and agile project management, it was identified that the elements of Scrum operate as formal communication mechanisms by instituting routines of prospective alignment, continuous transparency, structured feedback, and systematic reflection on the work process. This set of evidence indicates that the methodology not only organizes work into iterative cycles but also configures a deliberate communicational architecture in which each event plays a specific role in qualifying internal communication flows. Based on these findings, a conceptual model is proposed that maps Scrum events to specific dimensions of effective communication. It is concluded that the adoption of this methodology promotes greater clarity, transparency, and communicational engagement, positioning itself as a strategic tool for organizations operating in complex and dynamic environments.

Keywords: Organizational communication. Agile methodologies. Scrum. Corporate alignment. Project management.

1. Introdução

No contexto corporativo contemporâneo, marcado por transformações aceleradas, ambiguidade crescente e interdependência de equipes geograficamente dispersas, a comunicação consolidou-se como ativo estratégico central. Organizações que não estruturam seus fluxos comunicacionais de forma deliberada enfrentam consequências concretas: atrasos, retrabalho, conflitos e perda de alinhamento estratégico. O *Project Management Institute* (PMI, 2017) aponta que gerentes de projeto bem-sucedidos dedicam cerca de 90% do seu tempo a atividades de comunicação, o que evidencia a centralidade desse processo para o desempenho organizacional.

Apesar dessa relevância amplamente reconhecida, a prática cotidiana de gestão de projetos ainda revela déficits persistentes, como falhas na circulação de informações, ausência de mecanismos sistemáticos de *feedback* e baixa clareza quanto a responsabilidades e prioridades. O estudo conduzido pelo *Project Management Institute* (PMI), em 2013, com mais de 750 organizações em diferentes setores, revela que falhas de comunicação foram responsáveis por aproximadamente um terço dos fracassos em projetos. Em um cenário marcado por alta complexidade, interdependência entre equipes e crescente pressão por entregas ágeis, metodologias como o *Scrum* emergem como respostas estruturadas para promover alinhamento, reduzir ruídos e potencializar a colaboração contínua entre os atores organizacionais.

O *Scrum*, originalmente desenvolvido para a gestão de projetos de *software*, tem sido progressivamente adotado em contextos organizacionais mais amplos, na medida em que organizações de diferentes setores buscam modelos de coordenação capazes de lidar com ambientes complexos, alta incerteza e necessidade de comunicação ágil e transparente (Denning, 2018). Sua estrutura de ciclos iterativos, eventos regulares e papéis bem definidos cria condições específicas para que a comunicação seja não apenas mais frequente, mas qualitativamente mais eficaz, ao estabelecer rotinas formais de alinhamento, acompanhamento e *feedback* entre os diversos atores envolvidos.

Em uma sociedade em que a comunicação se configura como recurso central para a coordenação de esforços, construção de confiança e tomada de decisão em contextos de alta interdependência, compreender como determinados arranjos metodológicos podem atuar como aliados na gestão dos fluxos comunicacionais se torna um desafio relevante. Nesse sentido, o artigo, de caráter teórico e exploratório, conduzido por meio de revisão bibliográfica, busca responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma os mecanismos do *Scrum* podem contribuir para aprimorar os fluxos de comunicação nas organizações contemporâneas?

Parte-se da hipótese de que os eventos, papéis e artefatos do *Scrum* atuam como dispositivos comunicacionais que, quando institucionalizados, promovem maior clareza, redução de ruídos e alinhamento coletivo, configurando a metodologia como ferramenta estratégica de gestão da comunicação organizacional.

Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar de que forma os mecanismos do *Scrum* contribuem para a otimização dos fluxos de comunicação nas organizações contemporâneas, propondo um modelo conceitual que relaciona esses elementos a dimensões específicas da comunicação eficaz. Do ponto de vista das delimitações, esta pesquisa restringe-se ao campo teórico, não contemplando aplicação empírica ou validação do modelo em organizações reais. O recorte

bibliográfico concentra-se em obras e estudos reconhecidos das áreas de administração, comunicação organizacional e gestão ágil de projetos.

Este artigo está estruturado em seis seções interdependentes. Inicialmente, a introdução apresenta a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos e as delimitações da investigação. Na sequência, a fundamentação teórica discute os principais conceitos de comunicação organizacional e de metodologias ágeis, com ênfase no *Scrum*. A terceira seção descreve a metodologia adotada, explicitando a natureza do estudo, os procedimentos de revisão bibliográfica e a abordagem analítica. Em seguida, a seção de análise e discussão examina como os mecanismos do *Scrum* se relacionam com as dimensões da comunicação organizacional eficaz. Por fim, apresentam-se as considerações finais, nas quais são sintetizadas as principais conclusões, destacadas as contribuições do trabalho e indicadas limitações e possibilidades para pesquisas futuras, seguidas da seção de referências.

2. Fundamentação teórica

A fundamentação teórica deste artigo organiza-se em três eixos principais, articulados de modo a sustentar a análise proposta. Inicialmente, discutem-se os fundamentos da comunicação organizacional e suas dimensões estratégicas, com ênfase na distinção entre manifestações eficazes e disfuncionais dos fluxos comunicacionais nas organizações. Em seguida, apresentam-se os conceitos centrais das metodologias ágeis e do Manifesto Ágil, destacando o papel atribuído à comunicação interpessoal nesses arranjos. Por fim, descreve-se a estrutura da metodologia *Scrum*, seus papéis, eventos e artefatos, evidenciando as bases conceituais que permitirão, nas seções posteriores, examiná-la como um possível dispositivo comunicacional voltado à otimização dos fluxos de comunicação organizacional.

À luz dessa organização, inicia-se pela comunicação organizacional, tomando seus fundamentos e dimensões estratégicas como ponto de partida para compreender o problema que a pesquisa se propõe a investigar.

2.1 A comunicação organizacional: fundamentos e dimensões estratégicas

A comunicação organizacional compreende o processo sistêmico de compartilhamento de informações, construção de significados e coordenação de ações entre membros de uma organização. Na formulação clássica de Shannon e Weaver (1949), esse processo envolve um emissor, uma mensagem codificada, um canal de transmissão, a decodificação pelo receptor e a possibilidade de ruídos que comprometem a fidelidade da mensagem. Embora desenvolvida no contexto das telecomunicações, essa modelagem permanece estruturalmente relevante para a análise dos fluxos informacionais nas organizações contemporâneas.

Chiavenato (2014) amplia essa perspectiva ao situar a comunicação como o elo integrador entre pessoas, processos e objetivos organizacionais, enfatizando que sua eficácia depende de três atributos interdependentes: clareza na formulação da mensagem, adaptação ao perfil do receptor e orientação para o alinhamento coletivo. Esses atributos encontram ressonância nos estudos de Salas et al. (2005) sobre comunicação em *loop* fechado (*closed-loop communication*), processo no qual a confirmação mútua da compreensão entre emissor e receptor é condição essencial para o alinhamento em equipes de alto desempenho.

Do ponto de vista estratégico, Robbins, Judge e Sobral (2010) demonstram que a qualidade da comunicação interna impacta diretamente variáveis organizacionais

críticas, como satisfação no trabalho, comprometimento, desempenho de equipes e capacidade de implementação de mudanças. A comunicação, portanto, não é apenas um instrumento operacional, mas um mecanismo de governança organizacional.

Compreendidos os fundamentos e a dimensão estratégica da comunicação organizacional, torna-se necessário distinguir suas manifestações funcionais e disfuncionais, uma vez que é justamente na superação dessas disfunções que as abordagens estruturadas de gestão encontram sua principal justificativa.

2.2 Comunicação eficaz e comunicação disfuncional

A comunicação eficaz caracteriza-se por fluidez, empatia, escuta ativa, retroalimentação oportuna e vocabulário compartilhado entre os interlocutores. Em contraste, a comunicação disfuncional manifesta-se por ruídos interpretativos, ambiguidade semântica, sobrecarga informacional, ausência de mecanismos de validação e assimetrias de acesso à informação (Lencioni, 2002).

Marchiori (2008) demonstra que padrões comunicacionais disfuncionais impactam negativamente tanto o clima organizacional quanto os resultados operacionais, criando ciclos de desconfiança que comprometem a colaboração. Para a autora, a comunicação interna não pode ser tratada como mero repasse de informações; ela é constitutiva da cultura e da identidade organizacional.

No contexto de projetos, essa disfuncionalidade tem custo mensurável. O *Project Management Institute* (PMI, 2013) estimou que, por cada bilhão de dólares investidos em projetos, aproximadamente 135 milhões são desperdiçados em consequência de comunicação ineficaz. Esses dados reforçam a necessidade de abordagens estruturadas que institucionalizem práticas comunicacionais eficazes, lacuna que as metodologias ágeis buscam preencher.

Diante do custo concreto das disfunções comunicacionais e da necessidade de abordagens que institucionalizem práticas mais eficazes, as metodologias ágeis emergem como respostas estruturadas a esse desafio, colocando a comunicação interpessoal no centro de sua lógica de funcionamento.

2.3 Metodologias ágeis e o Manifesto Ágil

Em 2001, um grupo de dezessete profissionais de desenvolvimento de *software* publicou o *Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software* (Beck et al., 2001), estabelecendo quatro valores fundamentais, entre os quais se destaca a priorização de "indivíduos e interações" sobre "processos e ferramentas". Esse princípio inaugural posiciona a comunicação interpessoal como elemento central das abordagens ágeis, não como um efeito colateral desejável, mas como uma condição estrutural para o funcionamento eficaz das equipes, a coordenação das atividades e a adaptação contínua aos requisitos do projeto.

As metodologias ágeis, incluindo *Scrum*, *Kanban*, *Extreme Programming* (XP) e *Lean*, compartilham uma orientação comum: a entrega incremental e iterativa de valor, sustentada por ciclos frequentes de *feedback* e adaptação (Beck et al., 2001; Sutherland, 2014). Tais metodologias contrastam com abordagens tradicionais de gestão de projetos, como o método *Waterfall*, nas quais a comunicação tende a ser formalizada em documentos extensos produzidos no início do projeto e raramente revisados ao longo da execução.

Entre as metodologias ágeis disponíveis, o *Scrum* destaca-se como o de maior adoção e maturidade metodológica, oferecendo uma estrutura suficientemente detalhada para que sua relação com os fluxos de comunicação organizacional possa ser analisada de forma sistemática, conforme desenvolvido na seção seguinte.

2.4 A metodologia Scrum: estrutura e mecanismos

O *Scrum* é uma metodologia ágil para o desenvolvimento e entrega de produtos e serviços complexos. Segundo Schwaber e Sutherland (2020), o *Scrum* é deliberadamente incompleto: fornece apenas a estrutura mínima necessária para que equipes auto-organizadas gerenciem seu trabalho de forma eficaz, adaptável e transparente. Sua estrutura organiza-se em três pilares empíricos: transparência, inspeção e adaptação, e em três elementos principais: papéis, eventos e artefatos.

No que se refere aos papéis, estes são concebidos de modo a garantir clareza de responsabilidades e fluidez na tomada de decisão. O *Product Owner* é responsável por maximizar o valor do produto, gerenciando e priorizando o *Product Backlog* de acordo com as necessidades dos *stakeholders (atores interessados)*. O *Scrum Master* atua como facilitador e agente de melhoria contínua, assegurando a correta aplicação da metodologia, removendo impedimentos e promovendo um ambiente propício à colaboração. O *Development Team*, por sua vez, constitui um grupo multifuncional e auto-organizado, encarregado de transformar os itens do *backlog* em incrementos de valor ao final de cada *Sprint* (Schwaber; Sutherland, 2020).

Os eventos, por outro lado, estruturam ciclos regulares de trabalho e comunicação, possibilitando a inspeção frequente e a adaptação contínua do processo. A *Sprint Planning* define o escopo da *Sprint*, estabelecendo o que será entregue e como o trabalho será realizado. A *Daily Scrum*, realizada diariamente, tem como propósito sincronizar as atividades da equipe e identificar impedimentos de forma ágil. A *Sprint Review*, ao final de cada *Sprint*, consiste na apresentação do incremento desenvolvido aos *stakeholders*, favorecendo o *feedback* e o alinhamento em relação ao produto. Já a *Sprint Retrospective* é dedicada à reflexão sobre o processo de trabalho, permitindo que a equipe identifique melhorias e ajuste suas práticas para ciclos futuros. Em conjunto, esses eventos institucionalizam momentos formais de comunicação, reforçando a transparência e a coordenação das atividades (Schwaber; Sutherland, 2020).

No que tange aos artefatos, estes representam a materialização do trabalho e das decisões da equipe, assegurando visibilidade e alinhamento entre os envolvidos. O *Product Backlog* configura-se como uma lista dinâmica e priorizada de requisitos, funcionalidades e melhorias do produto. O *Sprint Backlog* reúne os itens selecionados para a *Sprint*, bem como o plano de ação para sua execução. O Incremento, por sua vez, corresponde ao resultado concreto do trabalho realizado ao final de cada *Sprint*, devendo encontrar-se em condição utilizável e alinhado à definição de pronto estabelecida pela equipe (Schwaber; Sutherland, 2020).

A adoção do *Scrum* em contextos não relacionados ao desenvolvimento de *software* evidencia sua aplicabilidade como modelo de coordenação do trabalho baseado em ciclos iterativos, transparência informacional e interação contínua entre os atores organizacionais, reforçando sua relevância para a análise da comunicação em diferentes contextos organizacionais (Denning, 2018; Sutherland, 2014).

3. Metodologia

A pesquisa se desenhou a partir da natureza qualitativa, de abordagem teórico-conceitual, cujo objetivo central é analisar como os mecanismos da metodologia *Scrum* podem contribuir para a otimização dos fluxos de comunicação nas organizações contemporâneas. Do ponto de vista de seus objetivos, enquadra-se como pesquisa exploratória, uma vez que busca aprofundar a compreensão de relações ainda pouco sistematizadas entre comunicação organizacional e

metodologias ágeis, especialmente o *Scrum*, propondo um modelo conceitual de mapeamento entre eventos desta metodologia e dimensões da comunicação eficaz.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi adotada a estratégia de revisão bibliográfica sistemática, realizada em bases de dados e obras de referência das áreas de administração, comunicação organizacional e gestão ágil de projetos. O recorte bibliográfico concentrou-se em autores clássicos e contemporâneos que discutem comunicação organizacional, metodologias ágeis e o *Scrum*, bem como em publicações institucionais do *Project Management Institute* (PMI) relacionadas à relevância da comunicação para o sucesso em projetos. Foram selecionados materiais que apresentassem consistência teórica, reconhecimento acadêmico e aderência direta ao problema de pesquisa formulado, excluindo-se textos de natureza meramente prescritiva ou estritamente instrumental.

A coleta de dados deu-se por meio de identificação, leitura e sistematização crítica da literatura, com foco na extração de conceitos, categorias e evidências que relacionassem comunicação organizacional, metodologias ágeis e *Scrum*. Em seguida, procedeu-se à análise de conteúdo de natureza temática, buscando agrupar os achados em eixos analíticos que subsidiassem tanto a discussão teórica sobre comunicação organizacional eficaz e metodologias ágeis quanto a construção do modelo conceitual que mapeia os eventos do *Scrum* às dimensões comunicacionais identificadas. Esse processo resultou na elaboração do Quadro 1, no qual se sintetizam as correspondências entre *Sprint Planning*, *Daily Scrum*, *Sprint Review* e *Sprint Retrospective* e dimensões como alinhamento de expectativas, transparência contínua, *feedback* estruturado e aprendizagem comunicacional.

A escolha por uma abordagem qualitativa e exploratória justifica-se pela natureza ainda em consolidação das relações entre *Scrum* e comunicação organizacional, o que demanda maior aprofundamento conceitual antes de empreendimentos empíricos de larga escala. Do mesmo modo, a opção por um estudo exclusivamente bibliográfico decorre do objetivo de integrar contribuições de diferentes campos do conhecimento, construindo um arcabouço teórico que permita interpretar o *Scrum* como dispositivo comunicacional e oferecer subsídios analíticos para futuras investigações empíricas e aplicações organizacionais.

4. Análise e discussão: o *Scrum* como dispositivo comunicacional

À luz da fundamentação teórica apresentada na segunda seção e da abordagem metodológica delineada na seção anterior, esta seção dedica-se a examinar o *Scrum* não apenas como uma metodologia de gestão de projetos, mas como um dispositivo comunicacional capaz de estruturar, qualificar e sustentar os fluxos de comunicação organizacional. Com base na descrição de seus papéis, eventos e artefatos, busca-se evidenciar de que modo a metodologia institui rotinas formais de alinhamento, transparência, *feedback* e reflexão, atuando sobre dimensões críticas da comunicação interna em contextos de alta complexidade. A análise desenvolve-se em subtópicos que exploram, de forma articulada, o mapeamento entre os eventos do *Scrum* e as dimensões de comunicação eficaz identificadas na literatura

4.1 Um modelo conceitual: eventos do *Scrum* e dimensões da comunicação

A principal contribuição analítica deste artigo é a proposição de um mapeamento conceitual entre os eventos do *Scrum* e dimensões específicas da comunicação organizacional eficaz, conforme identificadas na literatura revisada. O Quadro 1 sintetiza essa correspondência.

Quadro 1 — Mapeamento entre eventos do *Scrum* e dimensões comunicacionais

Evento do *Scrum*	Dimensão comunicacional	Mecanismo de ação
Sprint Planning	Alinhamento de expectativas	Estabelece vocabulário comum, define metas compartilhadas e delimita o escopo de trabalho, reduzindo ambiguidade prospectiva
Daily Scrum	Transparência e detecção precoce de ruídos	Cria cadência diária de visibilidade do progresso, identifica impedimentos antes que se tornem crises e mantém o alinhamento tático
Sprint Review	Feedback estruturado com *stakeholders*	Promove comunicação em *loop* fechado (SALAS et al., 2005): a equipe apresenta resultados reais e recebe validação ou redirecionamento imediato dos interessados
Sprint Retrospective	Aprendizagem comunicacional contínua	Institucionaliza a reflexão coletiva sobre o processo, incluindo padrões de comunicação disfuncional, criando oportunidades de melhoria sistemática

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Schwaber e Sutherland (2020), Salas et al. (2005) e Chiavenato (2014).

4.2 A *Sprint Planning* como dispositivo de alinhamento prospectivo

A *Sprint Planning* é o evento de abertura de cada ciclo iterativo. Nela, o *Product Owner* apresenta e prioriza itens do *Product Backlog*, e a equipe negocia o escopo do trabalho que será executado na *Sprint*. Do ponto de vista comunicacional, esse evento cumpre função central: ao forçar que todos os membros da equipe e o *Product Owner* cheguem a uma compreensão compartilhada das metas e critérios de conclusão (*Definition of Done*), a *Sprint Planning* opera como mecanismo de alinhamento prospectivo, reduzindo a ambiguidade que, segundo Lencioni (2002), está na raiz de grande parte dos conflitos e falhas em equipes.

Cohn (2010) observa que equipes ágeis maduras utilizam esse evento não apenas para planejar tarefas, mas para explicitar premissas, negociar significados e alinhar modelos mentais. Essa prática corresponde ao que Salas et al. (2005) denominam *shared mental models*: condição cognitiva que diferencia equipes de alto desempenho das demais.

4.3 A *Daily Scrum* como dispositivo de transparência contínua

A *Daily Scrum* é uma reunião de duração limitada a quinze minutos, realizada diariamente, na qual os membros da equipe sincronizam seu trabalho e identificam impedimentos. Sua estrutura simples, centrada em três questões sobre o progresso em relação à meta da *Sprint*, institui uma cadência de visibilidade que previne o acúmulo silencioso de desvios.

Do ponto de vista da teoria da comunicação organizacional, a *Daily Scrum* opera como mecanismo de controle da entropia informacional: ao garantir que nenhum impedimento permaneça invisível por mais de 24 horas, o evento reduz o que Shannon e Weaver (1949) denominariam ruído sistêmico, aquele gerado não pela distorção da mensagem, mas pela ausência de mensagem. Robbins, Judge e Sobral

(2010) apontam que a falta de informação oportuna é uma das principais fontes de ansiedade e conflito em equipes, lacuna que a *Daily Scrum* estruturalmente endereça.

4.4 A *Sprint Review* como dispositivo de *feedback* com *stakeholders*

A *Sprint Review* encerra cada ciclo com uma demonstração do Incremento aos *stakeholders*, abrindo espaço para avaliação, questionamentos e redirecionamento das prioridades. Esse evento materializa o princípio da comunicação em *loop* fechado descrito por Salas et al. (2005): não basta transmitir informações, é preciso verificar se foram corretamente compreendidas e se geram as respostas esperadas.

Nos modelos tradicionais de gestão de projetos, o *feedback* dos *stakeholders* tende a ocorrer apenas ao final do projeto, quando o custo de correção é máximo. A *Sprint Review*, ao institucionalizar esse *feedback* em ciclos curtos (geralmente a cada duas a quatro semanas), transforma o relacionamento comunicacional entre equipe e partes interessadas: de unidirecional e tardio para bidirecional e contínuo. Denning (2018) documenta casos em que essa mudança estrutural reduziu significativamente o índice de retrabalho e aumentou a satisfação dos clientes em organizações que adotaram o *Scrum* fora do contexto de *software*.

4.5 A *Sprint Retrospective* como dispositivo de aprendizagem comunicacional

A *Sprint Retrospective* é o evento de encerramento do ciclo, dedicado à reflexão da equipe sobre seu próprio processo de trabalho, incluindo a qualidade de sua comunicação interna. Enquanto os demais eventos do *Scrum* focam no quê (produto) e no como (processo), a Retrospectiva foca no como trabalhamos juntos, dimensão raramente abordada em rituais organizacionais tradicionais.

Marchiori (2008) argumenta que organizações comunicacionalmente saudáveis são aquelas capazes de fazer a comunicação objeto de sua própria comunicação, ou seja, de refletir sobre seus padrões de troca e corrigi-los deliberadamente. A *Sprint Retrospective* institucionaliza exatamente essa capacidade, transformando a melhoria comunicacional em prática recorrente e não em intervenção episódica.

Lencioni (2002) identificou a ausência de mecanismos de *feedback* seguro como uma das cinco disfunções fundamentais das equipes, associada diretamente à deterioração da confiança interpessoal. A Retrospectiva, ao criar um espaço estruturado e psicologicamente seguro para esse *feedback*, atua como antídoto organizacional a essa disfunção.

4.6 Os eventos do *Scrum* em perspectiva sistêmica

Analisados individualmente nas seções anteriores, os quatro eventos do *Scrum* evidenciam padrões comunicacionais distintos, porém complementares, que operam em planos temporais e funcionais diferentes. A *Sprint Planning* atua no plano prospectivo, ao promover o alinhamento prévio de expectativas, objetivos e critérios de conclusão antes do início da execução, reduzindo ambiguidades e assimetrias de informação. A *Daily Scrum*, por sua vez, opera no plano tático-contínuo, assegurando visibilidade recorrente sobre o progresso, identificação precoce de impedimentos e manutenção do alinhamento diário entre os membros da equipe. Já a *Sprint Review* estrutura o plano relacional com os *stakeholders*, institucionalizando o *feedback* externo em ciclos regulares e aproximando a equipe das percepções, necessidades e prioridades das partes interessadas. Por fim, a *Sprint Retrospective* situa-se no plano reflexivo-adaptativo, ao tornar a própria dinâmica de trabalho e os padrões de comunicação objeto de análise crítica e de melhoria deliberada.

Considerados em conjunto, esses eventos não se configuram como rituais isolados ou meramente procedimentais, mas como componentes interdependentes de um sistema comunicacional estruturado, cíclico e autocorretivo. A lógica interna que os articula (planejar com alinhamento prévio, executar com alta visibilidade, validar externamente com stakeholders e refletir criticamente para adaptar o processo) reproduz, em escala organizacional, a noção de comunicação em *loop* fechado, na qual emissão, recepção, validação e retroalimentação se encadeiam de forma contínua. Ao assegurar que informações circulem de modo intencional entre equipe, *Product Owner* e *stakeholders*, com espaços formais para explicitação de expectativas, exposição de resultados e revisão de práticas, o *Scrum* reforça a tese de que seus eventos constituem, quando institucionalizados, um dispositivo estratégico de gestão da comunicação organizacional.

Nesse sentido, a metodologia deixa de ser apenas um método de organização do trabalho para assumir o papel de arquitetura comunicacional deliberada, na qual cada evento cumpre uma função específica na redução de ruídos, no fortalecimento do alinhamento coletivo e na promoção de aprendizagem contínua. Ao integrar planos prospectivo, tático, relacional e reflexivo em um ciclo recorrente, o *Scrum* oferece às organizações um arranjo no qual a comunicação não é tratada como elemento acessório, mas como eixo estruturante da coordenação de ações em contextos complexos e dinâmicos. Essa compreensão sistêmica dos eventos do *Scrum* consolida as conexões teóricas propostas ao longo da análise e prepara o terreno para as considerações finais, nas quais a metodologia é discutida de forma sintética como dispositivo comunicacional e ferramenta estratégica para a gestão de projetos e da própria comunicação organizacional.

5. Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma os mecanismos da metodologia *Scrum* contribuem para a otimização dos fluxos de comunicação nas organizações contemporâneas, considerando seus eventos, papéis e artefatos sob a perspectiva da comunicação organizacional eficaz. Retomando o problema de pesquisa, buscou-se compreender se, e em que medida, o *Scrum* pode ser interpretado como um dispositivo comunicacional estruturado, capaz de reduzir ruídos, promover alinhamento e sustentar processos contínuos de colaboração e aprendizagem. A análise conduzida, fundamentada em revisão bibliográfica de natureza qualitativa e exploratória, permite afirmar que os elementos centrais da metodologia, quando institucionalizados, configuram um sistema comunicacional coerente, articulado em diferentes planos temporais e funcionais.

A principal conclusão teórica reside na proposição de um modelo conceitual que mapeia os eventos do *Scrum* (*Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review e Sprint Retrospective*) a dimensões específicas da comunicação organizacional, tais como alinhamento prospectivo, transparência contínua, *feedback* estruturado com *stakeholders* e aprendizagem comunicacional reflexiva. Esse mapeamento contribui para deslocar a compreensão do *Scrum* de uma lógica estritamente técnico-procedimental para uma leitura que o reconhece como arquitetura comunicacional deliberada. Ao fazê-lo, o estudo aproxima os campos da gestão ágil de projetos e da comunicação organizacional, oferecendo um referencial analítico para pesquisas futuras que desejem explorar a interface entre práticas ágeis e dinâmicas comunicacionais em diferentes contextos organizacionais.

Do ponto de vista prático, os resultados indicam que a adoção consistente dos eventos, papéis e artefatos do *Scrum* pode atuar como mecanismo estruturante da

comunicação interna, reduzindo ambiguidades, tornando visíveis impedimentos e promovendo ciclos recorrentes de *feedback* e reflexão. Para gestores e profissionais de projetos, isso significa que a implementação do *Scrum* não deve ser tratada apenas como escolha metodológica voltada à produtividade, mas como decisão estratégica de gestão da comunicação, com impacto direto sobre alinhamento interequipes, relacionamento com *stakeholders* e capacidade de adaptação em ambientes complexos. Em termos sociais, a pesquisa sugere que organizações que institucionalizam arranjos comunicacionais mais transparentes, participativos e iterativos tendem a criar condições mais favoráveis à colaboração, ao engajamento e ao fortalecimento de laços de confiança entre seus membros.

Entretanto, algumas limitações deste estudo devem ser explicitadas. Trata-se de uma investigação de caráter exclusivamente teórico e bibliográfico, na qual não foram empregados procedimentos empíricos capazes de testar, em contextos organizacionais concretos, o modelo conceitual proposto. Além disso, o recorte privilegiou obras e estudos consolidados nas áreas de administração, comunicação organizacional e gestão ágil, o que pode ter implicado a exclusão de contribuições emergentes, abordagens críticas e perspectivas interdisciplinares ainda em processo de difusão. Soma-se a isso o fato de que a análise se concentrou na configuração canônica do Scrum, sem abranger de forma sistemática variações híbridas, customizações ou adaptações contextuais observadas na prática organizacional.

À luz dessas limitações, delineiam-se múltiplas possibilidades para pesquisas futuras. Investigações empíricas, de natureza quantitativa, qualitativa ou mista, podem ser conduzidas com o propósito de testar o modelo conceitual em diferentes setores, portes e tipos de organização, examinando em que medida os eventos do Scrum produzem efetivamente os efeitos comunicacionais descritos neste estudo. Estudos de caso, etnografias organizacionais e pesquisas-ação configuram caminhos promissores para aprofundar a compreensão acerca de como as equipes internalizam, ressignificam ou resistem à arquitetura comunicacional proposta pelo framework, bem como dos fatores culturais, estruturais e políticos que favorecem ou dificultam sua institucionalização.

6. Referências

BECK, K. et al. **Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software**. 2001. Disponível em: https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html. Acesso em: mar. 2025.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

COHN, M. **Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum**. Upper Saddle River: Addison-Wesley, 2010.

DENNING, S. **The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done**. New York: AMACOM, 2018.

LENCIONI, P. **The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MARCHIORI, M. (org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE — PMI. **The High Cost of Low Performance: The Essential Role of Communications**. Newtown Square: PMI, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE — PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. 6. ed. Newtown Square: PMI, 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SALAS, E. et al. **Is there a "Big Five" in teamwork? Small Group Research**, v. 36, n. 5, p. 555–599, 2005.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game**. 2020. Disponível em: https://scrumguides.org. Acesso em: mar. 2025.

SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **The Mathematical Theory of Communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1949.

SUTHERLAND, J. **Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time**. New York: Crown Business, 2014.