



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS AGRESTE
NÚCLEO DE TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARIA TEREZA NUNES LIRA LEAL

**PROPOSTA DA UTILIZAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA NO ÂMBITO MUNICIPAL: Análise de Cidade no Interior do Estado de
Pernambuco**

CARUARU
2024

MARIA TEREZA NUNES LIRA LEAL

PROPOSTA DA UTILIZAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO ÂMBITO MUNICIPAL: Análise de Cidade no Interior do Estado de Pernambuco

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Engenharia de Processos.

Orientadora: Professora Dra. Marina Dantas de Oliveira Duarte.

CARUARU

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Leal, Maria Tereza Nunes Lira.

Proposta da Utilização de Metodologias Ágeis na Administração Pública no
Âmbito Municipal: análise de cidade no interior do estado de Pernambuco /
Maria Tereza Nunes Lira Leal. - Caruaru, 2024.

48 p. : il., tab.

Orientador(a): Marina Dantas de Oliveira Duarte

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Engenharia de Produção, 2024.

Inclui referências.

1. Ágil. 2. Scrum. 3. Estrutura Organizacional. 4. Políticas Públicas. 5.
Planejamento Estratégico. I. Duarte, Marina Dantas de Oliveira . (Orientação).
II. Título.

620 CDD (22.ed.)

MARIA TEREZA NUNES LIRA LEAL

**PROPOSTA DA UTILIZAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA NO ÂMBITO MUNICIPAL: Análise de Cidade no Interior do Estado de
Pernambuco**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Engenharia de Produção do Campus
Agreste da Universidade Federal de
Pernambuco - UFPE, na modalidade de
monografia, como requisito parcial para a
obtenção do grau de bacharel em
Engenharia de Produção.

Aprovada em: 17/10/2024 às 11 horas.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a. Marina Dantas de Oliveira Duarte (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Lucimário Gois de Oliveira Silva (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Msc. Bianca Sabrina de Lima Silva (Examinadora Externa)
Secretaria Municipal de Bezerras

Dedico este trabalho ao meu pai, Sérgio Antônio de Lira, cuja vida moldou a minha e
foi um exemplo de perseverança.

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho só foi possível graças ao apoio e incentivo de muitas pessoas, às quais expresso minha sincera gratidão.

Agradeço a Deus pela saúde, força e sabedoria para enfrentar os desafios ao longo dessa jornada. À minha família, especialmente aos meus pais, Sergio Antônio e Maria Auxiliadora, por todo o amor, apoio incondicional e por acreditarem no meu potencial, mesmo nos momentos em que eu mesma duvidei.

Ao meu esposo, Daniel Leal, seu esforço em fazer possível e suas palavras de encorajamento foram essenciais para que eu chegasse até aqui. E, a minha filha, Maria Dulce, que é a minha fonte de inspiração.

Ao Professor Dr. Gilson Lima e ao meu colega de curso José Vitor, que confiaram a mim a coordenação do Projeto de Pesquisa e Extensão AMA, minha primeira experiência como líder. A confiança no meu progresso foi uma grande fonte de motivação.

À minha orientadora, Professora Dra. Marina Duarte, pela dedicação, paciência e orientação valiosa. Suas contribuições foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas e amigos que compartilharam essa jornada acadêmica comigo, em especial Thaylon, Isabel, Silvio e Bruno, pela troca de conhecimentos, companheirismo e momentos de descontração, que tornaram este percurso mais leve.

Agradeço também a minha equipe de trabalho, em especial Bianca Sabrina, Bruno Clisman e Lucielle Laurentino, que me proporcionaram a primeira oportunidade de estágio e de contratação, de forma a possibilitar que este trabalho fosse elaborado e tenha contribuído para o meu crescimento profissional.

Por fim, agradeço a todos os profissionais que colaboraram direta ou indiretamente com a realização desta pesquisa, oferecendo seu tempo, conhecimento e experiência para que este trabalho pudesse ser concluído.

A todos, a minha gratidão!

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo propor a implantação de métodos ágeis na administração pública municipal, buscando contribuir para a construção de políticas públicas de forma mais rápida, eficiente e assertiva. A pesquisa foi realizada no contexto da Secretaria de Administração e Inovação de uma prefeitura municipal no Agreste de Pernambuco, com foco na análise da estrutura organizacional e no levantamento dos desafios e possibilidades do uso de metodologias ágeis nesse setor. Para alcançar os objetivos, foram aplicados questionários aos servidores, com o intuito de diagnosticar o nível de conhecimento sobre o modelo de gestão utilizado, identificar a eficácia na resolução de problemas administrativos, e avaliar a comunicação entre os setores da prefeitura. Os resultados indicaram que o modelo de gestão atual, classificado como descentralizado e participativo, é considerado eficiente e bem compreendido pela maioria dos respondentes. O estudo revelou problemas relacionados ao uso dos Planos de Trabalho, com destaque para a falta de comprometimento com a alimentação dos dados, causada pela rotatividade de servidores, excesso de demandas e falta de equipe qualificada. A ausência desses dados compromete a eficácia das decisões administrativas, gerando inconsistências nas ações e impactando o planejamento de médio e longo prazo. Os respondentes sugeriram melhorias, como capacitação dos servidores, automação dos instrumentos e maior envolvimento dos gerentes. Diante desse cenário, foi proposta a adaptação do framework Scrum à administração pública municipal. A proposta inclui também um plano de ação voltado à melhoria na alimentação dos instrumentos de monitoramento, priorizando a capacitação, automação e melhor organização interna. A aplicação dos métodos ágeis na administração pública pode gerar impactos positivos tanto na rotina de trabalho quanto no clima organizacional, proporcionando maior agilidade, colaboração e transparência nos processos.

Palavras chaves: ágil; scrum; estrutura organizacional; políticas públicas; planejamento estratégico.

ABSTRACT

This study aims to propose the implementation of agile methods in municipal public administration, seeking to contribute to the development of public policies in a faster, more efficient, and assertive manner. The research was conducted within the context of the Administration Department of a municipal government in the Agreste region of Pernambuco, focusing on the analysis of the organizational structure and the identification of challenges and opportunities for the use of agile methodologies in this sector. To achieve the objectives, questionnaires were applied to public servants to diagnose their level of knowledge about the management model used, assess the effectiveness in solving administrative problems, and evaluate communication between the departments of the city hall. The results indicated that the current management model, classified as decentralized and participatory, is considered efficient and well understood by the majority of respondents. The study revealed issues related to the use of Work Plans, particularly the lack of commitment to data input, caused by high employee turnover, excessive demands, and a lack of qualified staff. The absence of this data compromises the effectiveness of administrative decisions, generating inconsistencies in actions and impacting medium- and long-term planning. Respondents suggested improvements such as staff training, automation of tools, and greater involvement of managers. In light of this scenario, the adaptation of the Scrum framework to municipal public administration was proposed. The proposal also includes an action plan focused on improving the data input into monitoring tools, prioritizing training, automation, and better internal organization. The application of agile methods in public administration can have positive impacts both on work routines and the organizational climate, providing greater agility, collaboration, and transparency in processes.

Key words: agile; scrum; organizational structure; public policies; strategic planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – <i>Framework Scrum</i>	20
Figura 02 – Papéis do Time <i>Scrum</i>	21
Figura 03 – Organograma Secretaria de Administração e Inovação.....	28
Figura 04 – Distribuição da Equipe de Planejamento e Monitoramento.....	28
Figura 05 – Modelo de Gestão.....	29
Figura 06 – Proposta de Time Scrum na Administração Pública Municipal	39
Figura 07 – Proposta de Rotina de Trabalho Scrum na Administração Pública Municipal.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 –	Classificação do Modelo de Gestão.....	32
Quadro 02 –	Orientações e treinamento sobre o Modelo de Gestão.....	33
Quadro 03 –	Complexidade dos instrumentos do Modelo de Gestão.....	33
Quadro 04 –	Classificação do Modelo de Gestão.....	33
Quadro 05 –	Orientações e treinamento sobre o Modelo de Gestão.....	34
Quadro 06 –	Complexidade dos instrumentos do Modelo de Gestão.....	34
Quadro 07 –	Avaliação da comunicação entre os setores envolvidos.....	34
Quadro 08 –	Avaliação do instrumento por demanda do setor.....	35
Quadro 09 –	Motivação para a não alimentação do Plano de Trabalho.....	36
Quadro 10 –	Impacto da falta de dados na Gestão.....	37
Quadro 11 –	Benefícios de fornecer os dados solicitados.....	37
Quadro 12 –	Caminhos para melhorar a alimentação do instrumento.....	38
Quadro 13 –	Plano de Ação Proposto.....	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	11
1.2	PERGUNTA DA PESQUISA.....	12
1.3	OBJETIVOS.....	12
1.3.1	Objetivos gerais.....	12
1.3.2	Objetivos específicos.....	13
1.4	JUSTIFICATIVAS.....	13
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO E TRABALHOS	15
	RELACIONADOS.....	
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	17
2.2	METODOLOGIAS ÁGEIS.....	19
2.3	SCRUM.....	20
2.3.1	Time Scrum.....	21
2.3.2	Planejamento.....	22
2.3.3	Artefatos.....	23
2.3.4	Eventos Scrum.....	25
3	METODOLOGIA.....	26
3.1	CARACTERÍSTICA DA PESQUISA.....	26
3.2	ESTRUTURA DO SETOR PÚBLICO.....	27
3.3	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E PROCESSOS DE ANÁLISE	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	32
4.1	PERFIL DA AMOSTRA.....	32
4.1	DIAGNÓSTICO DO MODELO DE GESTÃO.....	32
4.2	DIAGNÓSTICO DO INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO	35
4.3	PROPOSTA DE DISTRIBUIÇÃO DE EQUIPES.....	39
4.4	PROPOSTA DE ROTINA DE TRABALHO.....	40
4.5	PLANO DE AÇÃO.....	42
5	CONSLUSÕES.....	44
	REFERÊNCIAS	42

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A Administração Pública, intrincada rede de órgãos, instituições e servidores, atua como o motor que impulsiona o bem-estar da sociedade, gerenciando recursos e defendendo interesses coletivos. No cenário municipal, este sistema ganha vida sob a batuta do Poder Executivo, composto pelo prefeito(a), vice-prefeito(a) e secretariado (Oliveira et al., 2020). Ao contrário da visão tradicional, que limita a Administração Pública aos agentes estatais no exercício da função administrativa, Andrade et al. (2023) amplia esse pensamento, reconhecendo a importância da participação cidadã e da colaboração entre diferentes setores na construção de um modelo de gestão mais eficiente e democrático.

Com relação à Administração Pública brasileira, apesar de almejar a eficiência e a transformação social, enfrenta um cenário complexo, marcado pela escassez de recursos, burocracia excessiva e corrupção. Essa tríade dificulta a concretização de objetivos e propostas de governo, perpetuando a precariedade dos serviços públicos e a insatisfação da população (Passos et al., 2020). No entanto, além desses desafios, um elemento necessário, muitas vezes negligenciado, emerge como fator determinante na entrega de resultados: o servidor público.

Bohandler e Snell (2013, p.37) declaram que “cada vez mais o sucesso de uma organização depende do conhecimento, das capacidades e das habilidades de seus funcionários”. Já nas perspectivas de Kondo (1994) é sabido que se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos de dificuldades. Logo, pode-se afirmar que os servidores públicos têm grande influência na entrega de resultados na Gestão Pública, mesmo diante da limitação de recursos e da burocracia excessiva dos processos administrativos.

De acordo com Mali (2024), no Brasil, o número de funcionários públicos é de 11,37 milhões; desses, 6,52 milhões (56,7%) são servidores municipais. No âmbito municipal esses números tornam-se ainda mais evidentes, principalmente nas cidades de médio e pequeno porte, nas quais a prefeitura torna-se um dos maiores empregadores da cidade. Sendo a maior parte dos servidores munícipes, que colaboram com a economia local, que utilizam os serviços públicos ofertados e que

podem contribuir no desenvolvimento para a melhoria da qualidade de vida da sua cidade.

Assim, com base nessa análise, o presente trabalho irá destacar a evolução dos Modelos Gerenciais na Administração Pública e realizar um estudo de caso no incremento de metodologias ágeis para um modelo de gestão replicável no Poder Executivo de cidade localizada no agreste do estado de Pernambuco. O estudo se dará com a análise do clima organizacional dos colaboradores que atuam na execução do modelo de gestão adotado, analisando como a organização e a distribuição de tarefas no nível de cargos gerenciais influencia na execução do Plano de Governo, consequentemente na prestação de serviços de ponta e nas entregas à população; e realiza a análise de como a cultura da melhoria contínua e do manifesto ágil pode ser utilizada com base na Nova Gestão Pública (New Public Management - NPM).

1.2. PERGUNTA DA PESQUISA

Deve-se entender que a Administração Pública brasileira, historicamente marcada por processos burocráticos e morosos, tem buscado alternativas para otimizar sua atuação e entregar resultados mais eficientes à sociedade. Nesse contexto, a adoção de metodologias ágeis, amplamente utilizadas no setor privado, surge como uma possibilidade promissora para impulsionar a inovação e a transformação digital no setor público. Diante desse cenário, este trabalho se propõe a investigar a seguinte questão: Como pode ser implantada a utilização de métodos ágeis na administração pública municipal? Qual impacto na execução do Plano de Governo e no clima organizacional dentro da Secretaria de Administração e Inovação de uma Prefeitura Municipal no Agreste de Pernambuco?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Propor a utilização de métodos ágeis no incremento de modelo de gestão para auxiliar na construção de políticas públicas de forma mais rápida e assertiva.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analisar a estrutura organizacional na Secretaria de Administração e Inovação do município;
- Realizar um levantamento acerca da aplicação de metodologias ágeis no âmbito da administração pública;
- Definir os desafios e possibilidades das metodologias ágeis na administração pública;
- Identificar quais os impactos do movimento ágil no clima organizacional e nas entregas à população;
- Propor um plano de ação a partir dos processos metodológicos ágeis.

1.4. JUSTIFICATIVAS

Administração Pública enfrenta desafios constantes para otimizar sua atuação e atender às demandas da população de forma eficiente e eficaz. A crescente complexidade do cenário socioeconômico e a necessidade de respostas rápidas e assertivas exigem a busca por novas abordagens e modelos de gestão inovadores (Passos et al., 2020).

A complexidade dos processos burocráticos, a resistência à mudança e a dificuldade em adaptar novas práticas de gerenciamento são obstáculos frequentes. A lentidão na tomada de decisões e a falta de flexibilidade para lidar com imprevistos durante a execução dos projetos também contribuem para a ineficiência e o atraso na entrega de resultados (Oliveira et al., 2020). Essa realidade, marcada pela rigidez e pela dificuldade em implementar mudanças, contrasta com a necessidade de agilidade e adaptabilidade exigida pelo contexto atual. A busca por soluções inovadoras, como a adoção de metodologias ágeis, torna-se cada vez mais urgente para superar esses desafios e garantir a eficácia da gestão pública (Andrade et al., 2023).

Nesse contexto, a aplicação de metodologias ágeis surge para impulsionar a transformação digital e promover a melhoria contínua na Administração Pública. Essas metodologias, baseadas em princípios como colaboração, flexibilidade e adaptabilidade, têm demonstrado potencial para otimizar processos, reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Guimarães et al., 2023).

No âmbito municipal, a adoção de métodos ágeis representa um avanço na gestão pública, especialmente em cidades de médio e pequeno porte, onde a prefeitura se apresenta como empregadora e provedora de serviços essenciais. A valorização do servidor público, como agente essencial na entrega de resultados, e a busca por soluções inovadoras que atendam às necessidades da população local são aspectos necessários para o desenvolvimento e o bem-estar da comunidade (Andrade et al., 2023).

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho se estruturou da seguinte forma:

Na seção 2 foi realizado um arcabouço teórico de trabalhos relacionados ao tema, demonstrando a relevância da filosofia de melhoria contínua e do movimento ágil no setor público administrativo.

Na seção 3, de acordo com a organização vigente da Secretaria de Administração e Inovação da prefeitura em análise, foi proposta a aplicação do método ágil na estruturação de equipes.

A partir dessa proposta, foi aplicado um questionário de pesquisa, conforme descrito na seção 4.1 e 4.2, com o objetivo de diagnosticar a situação do município e a aceitação dos gestores quanto ao Modelo de Gestão atual.

Dessa forma, na seção 4.3 e 4.4, foi proposto uma nova estrutura de distribuição de papéis nas equipes e na rotina de trabalho. Por fim, na seção 4.5 foi proposto um Plano de Ação de acordo com a avaliação das respostas obtidas com o questionário, as possibilidades de adaptações e as oportunidades de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E TRABALHOS RELACIONADOS

2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública no Brasil passou por 3 modelos de gestão: a gestão patrimonialista, a gestão burocrática e a gestão gerencial (Souza, 2019). Os modelos foram evoluindo no decorrer dos contextos históricos em que estavam inseridos, e cada um foi sendo aperfeiçoado até o modelo utilizado no tempo atual. Segundo Neto (2022) o modelo patrimonialista esteve presente desde o período colonial até a república velha, onde o administrador não diferenciava o patrimônio público do particular.

Este modelo era baseado no Estado Absolutista, onde o estado centralizava todo o poder político e econômico nas mãos de apenas uma pessoa, um monarca ou ditador. Dessa forma, era comum e aceitável prevalecer interesses próprios, troca de favores, nepotismo e corrupção. Souza (2019) determina que as principais características do patrimonialismo são: endeusamento do soberano, caráter discricionário e arbitrário das decisões, poder oriundo da tradição/hereditariedade, confusão entre a propriedade privada e a propriedade pública, descaso pelo cidadão e pelas demandas sociais, impermeabilidade à participação social-privada, cargos denominados prebendas ou sinecuras, corrupção e nepotismo.

Miranda (2021) afirma que após a Revolução Francesa, com o desenvolvimento do capitalismo, houve a necessidade de distinguir o mercado, a sociedade e o estado. Dessa forma o patrimonialismo não conseguia suprir as necessidades da sociedade, e o Modelo Burocrático surge como alternativa mais adequada. Correia (2020) citou três princípios que orientam o modelo burocrático: o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo.

O formalismo determina deveres e atribuições por meio de normas e regulamentos, e a comunicação é totalmente documentada. A impessoalidade define as relações de acordo com a posição institucional e não por afinidade pessoal. E, o profissionalismo, que limita o acesso a cargos públicos de acordo com competência técnica (Souza, 2019).

Já o modelo burocrático, que esteve presente na administração pública brasileira desde a década de 30, foi criado pelo Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP em 1936, que introduziu os ensinamentos burocráticos na

gestão pública brasileira. A figura do burocrata passa a ser mais profissional e há uma divisão clara entre o que é individual e privado e o que é público e de interesse coletivo; e, tem como preocupação central o controle dos processos (Pereira, 2022).

Neto (2022) afirmou que durante a crise do Estado nos anos 70 ocorreu o declínio do modelo burocrático. O Modelo Burocrático, levado ao extremo, gerou também transtornos no clima organizacional, com a baixa flexibilidade pessoal, a resistência à mudança e a perda do significado do serviço público. Assim, o Modelo Gerencial surgiu buscando superar os desafios provocados pela burocratização.

Por fim, teve-se, de contemporâneo, o Modelo Gerencial, que traz à Administração Pública princípios do setor privado, cujos serviços são destinados aos cidadãos e possui como principais características a eficiência nos serviços públicos, na avaliação de desempenho e no controle dos resultados. A Administração Pública Gerencial conserva alguns princípios do modelo de gestão burocrático, de forma a substituir um modelo rígido e ineficiente por uma gestão flexível e eficiente, voltada ao cidadão (Pereira, 2022).

No artigo “Administração Pública Brasileira: O Modelo Gerencial e as Ferramentas de Melhoria na Gestão Pública”, publicado em 2018 na Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, o autor apresenta a influência do modelo gerencial no processo de evolução da administração pública brasileira que é composta pelas seguintes fases: o Modelo Gerencial Puro, o *New Public Management (NPM)* e o *Public Service Orientation (PSO)*.

A primeira fase, o Modelo Gerencial Puro, tem a ideia central de aplicar práticas da gestão privada no setor público, enfatizando a necessidade de redução de desperdícios e aumento da eficiência. O controle de processos era importante, mas o foco maior era no desempenho final e nos resultados alcançados, o que implicava uma reestruturação e racionalização dos processos. Na segunda fase, o *New Public Management*, avançou o conceito gerencial com maior ênfase na eficiência e na prestação de serviços de qualidade para a sociedade. Com foco em controle de custos, avaliação de desempenho e competição dentro do setor público. E, a fase mais recente, a *Public Service Orientation*, abordagem que tenta equilibrar a eficiência gerencial com a inclusão dos valores de bem-estar social e interesse público. O PSO enfatiza a cooperação entre governos e cidadãos, considerando as necessidades e preferências da sociedade como prioritárias. Assim, os gestores públicos buscam

prestar serviços de qualidade, com ética e compromisso social, voltando-se para uma gestão mais democrática e transparente.

A evolução para uma administração focada em resultados não só implementou a avaliação contínua, mas também enfatizou a *accountability*, onde gestores são responsabilizados pelos resultados. Isso é observado em estudos contemporâneos que analisam o papel dos gestores públicos na adaptação de seus processos e objetivos às demandas por maior eficiência e responsabilidade, como destacado no livro “A (Nova) Governança Pública” da Coleção Gestão Pública, v. 10, publicado no repositório da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Esse foco orientado para resultados permite aos governos responder de forma mais ágil a mudanças socioeconômicas e se ajustar às expectativas de uma sociedade que exige serviços públicos de alta qualidade.

2.2. METODOLOGIAS ÁGEIS

A origem do Manifesto Ágil se deu em 2001 com a iniciativa de 17 profissionais de Tecnologia da Informação. Nos Estados Unidos da América, especificamente em um resort em Utah, reuniu-se um grupo de representantes de *Extreme Programming*, *Scrum* e outros profissionais da área de Tecnologia da Informação, para relaxar, esquiar e discutir uma alternativa para necessidades de documentação e processos de desenvolvimento de *software* (Nagai, 2023).

Autodenominados como “The Agile Alliance”, o grupo definiu valores relacionados ao desenvolvimento ágil de software que compreendem em: a valorizar indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; ter softwares em funcionamento mais que documentação abrangente; priorizar a colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; e responder a mudanças mais que seguir um plano (Campos, 2023).

Ou seja, mesmo havendo valor nos processos e ferramentas, é necessário identificar os processos que não são essenciais e priorizar os indivíduos e as interações. Apesar da documentação ser essencial, para que o *software* seja funcional, o produto necessita ser documentado minimamente e de forma direta. É necessária flexibilidade na execução do contrato, de forma que no andamento do projeto a aproximação com o cliente, como co-criador, possa agregar ao cumprimento do contrato (Nagai, 2023). Por fim, garantir que haja recursos para responder a

mudanças de acordo como surge a necessidade não seja um problema para o cumprimento do contrato, que é definido no início do projeto.

O Manifesto Ágil está orientado por 12 princípios que, entre outros, privilegiam a satisfação do cliente por meio da entrega rápida e contínua de *software*; o atendimento às mudanças nos requisitos durante o desenvolvimento; e a comunicação face a face da equipe de desenvolvimento (Campos, 2023). Os 12 princípios do Manifesto Ágil são:

1. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado;
2. Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas;
3. Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo;
4. Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto;
5. Construir projetos em torno de indivíduos motivados. Dando a eles o ambiente e o suporte necessário, e confiando neles para fazer o trabalho;
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face;
7. Software funcionando é a medida primária de progresso;
8. Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente;
9. A contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade;
10. Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado é essencial;
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times auto-organizáveis;
12. Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.

Segundo Oliveira (2021), dentre os métodos ágeis disponíveis, os mais conhecidos são: Extreme Programming (XP), Lean Software Development, Feature-Driven Development (FDD), Scrum e Adaptive Software Development. Alguns

métodos se concentram em práticas, como o Extreme Programming (XP), outros na especificação e desenvolvimento de requisitos, como o Feature-Driven Development (FDD), enquanto alguns no gerenciamento do fluxo de trabalho, como, por exemplo, o Kanban e o Scrum.

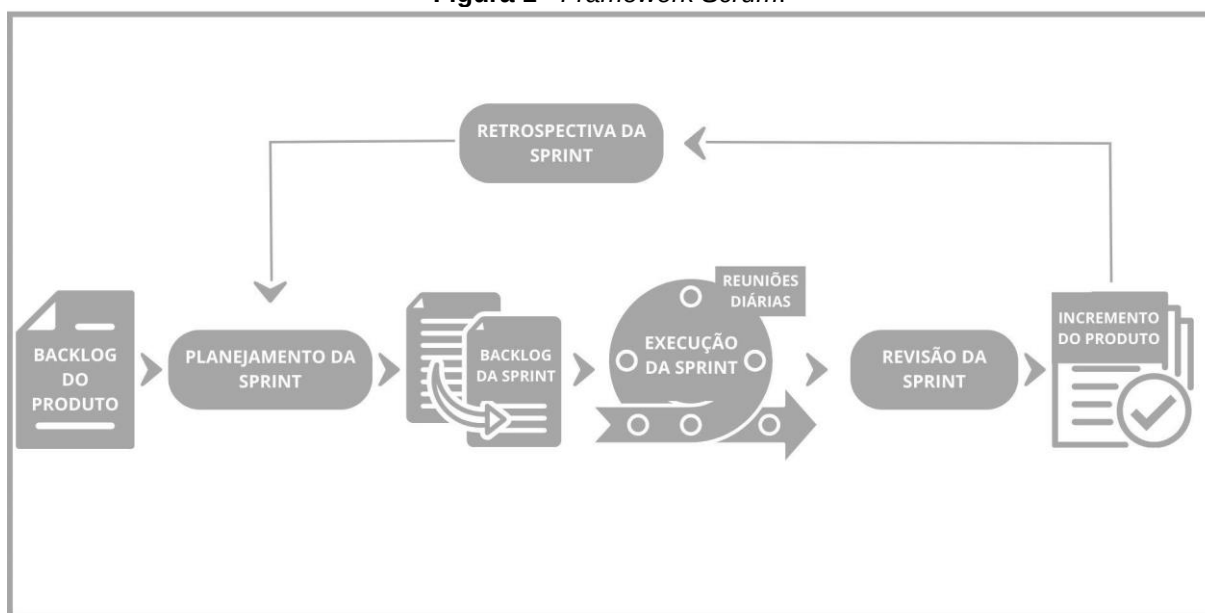
2.3. SCRUM

Segundo Almeida e Carneiro (2023), *Scrum* é um *framework* Ágil, simples e leve, utilizado para a gestão do desenvolvimento de produtos complexos e imersos em ambientes complexos. *Scrum* é embasado no empirismo e utiliza uma abordagem iterativa e incremental para entregar valor com frequência e, assim, reduzir os riscos do projeto”.

Framework é uma estrutura básica que pretende servir de suporte e guia para construção, a partir da expansão dessa própria estrutura, de algo com uso prático (Santos; Silva, 2022). Logo, o *Scrum* não é um método definitivo, é um *framework* composto por vários processos ou técnicas que melhorem continuamente o produto, o time e o ambiente de trabalho. O uso bem-sucedido do *Scrum* está dependente do desenvolvimento das pessoas em cinco valores: compromisso, foco, abertura, respeito e coragem.

Dessa forma, o *Scrum* é uma estrutura básica de desenvolvimento que sugere boas práticas com o objetivo de se alcançar algum resultado. Ele indica um programa onde os métodos devem ser adicionados ou retirados dependendo diretamente do projeto a ser desenvolvido, como apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Framework Scrum.



Fonte: Elaboração Própria (2024).

Os criadores do *Scrum*, Ken Schwaber e Jeff Sutherland, elaboraram em 2017 um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo. No guia é descrito os papéis da equipe que executa o *framework*, os eventos e artefatos que o compõem. O Time *Scrum* é composto por 3 papéis: *Product Owner*, *Scrum Master* e o Time de Desenvolvimento. Os Times *Scrum* são auto-organizáveis e multifuncionais, assim escolhem qual a melhor forma para completarem seu trabalho, em vez de serem dirigidos por outras pessoas de fora do Time (Santos; Silva, 2022).

Este modelo é projetado para aperfeiçoar a flexibilidade, criatividade e produtividade. Os Times *Scrum* entregam produtos de forma iterativa e incremental, maximizando as oportunidades para *feedback*. Entregas incrementais de produto “pronto” garantem que uma versão potencialmente funcional do produto do trabalho esteja sempre disponível (Almeida; Carneiro, 2023). O processo é definido pelo fluxo do *framework*, que é composto por artefatos e eventos comandados pelo time *Scrum*.

2.3.1. Time Scrum

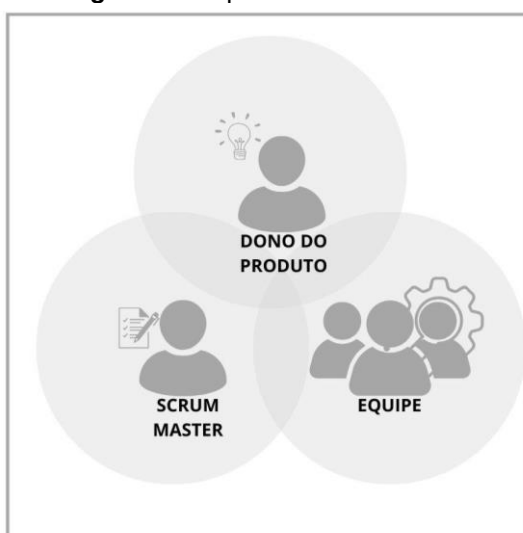
Segundo Soares e Pereira (2023), o *Product Owner*, ou dono do produto, é o responsável por fazer a interface entre o cliente, a equipe de desenvolvimento, os usuários e qualquer outra pessoa que possa influenciar no decorrer do projeto. Ele é

a voz do cliente, sabe exatamente o que o cliente quer e participa de todas as etapas do processo.

É o *Product Owner* quem prioriza as necessidades, faz a mediação do time e define o critério de aceitação da entrega. O *Scrum Master* é o líder facilitador, o especialista em *Scrum*. Ele está presente no dia a dia do projeto e procura sempre facilitar o trabalho da equipe de desenvolvimento, ensinar a equipe sobre as práticas do *Scrum* e mediar as reuniões. É responsável pela gestão de riscos do projeto, eliminando os empecilhos que venham a atrasá-lo.

Por fim, o time de desenvolvimento, corresponde à equipe responsável por transformar em realidade o que foi planejado. Compostos por especialistas, a equipe de desenvolvimento tem plena autonomia de se organizar dentro do ciclo de trabalho para decidir como realizar as demandas (Figura 2). O *Scrum* emprega uma abordagem iterativa e incremental para aperfeiçoar a previsibilidade e o controle de riscos, e os três pilares que apoiam a implementação de controle desses processos são: a transparência, a inspeção e a adaptação.

Figura 2 - Papéis do Time *Scrum*.



Fonte: Elaboração Própria (2024).

2.3.2. Planejamento

Como destacado no um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo; a partir da necessidade de um cliente ou de uma oportunidade de melhoria, o *Product Owner* irá transformar uma ideia em projeto, inicialmente definindo a “visão do produto”.

A definição da “visão do produto” busca responder a questionamentos como: “Quais são as necessidades do cliente o que ele deseja? ”; “Quais os problemas de nosso cliente que nosso produto resolve? ”; “Quais são as oportunidades que temos para nosso cliente interno, de solução? ”; “Quais as funcionalidades principais de nosso produto? ”; “Quais os riscos pelos quais podemos passar e podemos evitar? ”; e, “Qual o valor que nós entregamos? ”.

Essas pontuações são compiladas em um documento formal chamado: Declaração de Visão. Este documento formaliza qual é o objetivo principal do projeto a ser seguido e é constantemente visitado até o final do projeto.

2.3.3. Artefatos

A *framework* é composta pelos artefatos: *Backlog* do Produto, *Backlog* da *Sprint* e Incremento do produto. O *Backlog do Produto* é a lista ordenada dos pré-requisitos do projeto que devem ser divididos em essenciais, importantes e desejáveis, detalhamento do que o projeto deve atender e as metas a serem alcançadas, este artefato é de responsabilidade do *Product Owner*. O *Backlog* do Produto é dinâmico e deve ser mudado constantemente para identificar o que o produto necessita para ser mais apropriado, competitivo e útil.

O *Backlog* da *Sprint* é um conjunto de itens retirados do *Backlog* do Produto, é uma lista de previsão do Time de Desenvolvimento sobre qual funcionalidade estará no próximo incremento e sobre o trabalho necessário para entregar essa funcionalidade em um incremento parcial. A lista deve ser dividida em funcionalidades em atraso, funcionalidades em andamento, funcionalidades sendo testadas e funcionalidades prontas.

Por fim, é feito o Incremento do Produto, que é a soma de todos os itens do *Backlog* do Produto completados durante a *Sprint* e o valor dos incrementos de todas as *Sprints* anteriores. Ao final da *Sprint* um novo incremento deve estar disponível, o que significa que deve corresponder ao que foi definido no *Backlog* da *Sprint* pelo Time Scrum, de acordo com a necessidade do cliente. Com a definição do *Backlog* do Produto e da *Sprint* o processo passa para a etapa de ciclos de desenvolvimento, no *Scrum* chamado de *Sprint*.

2.3.4. Eventos Scrum

Os *Sprints* são as sessões de trabalho que acontecem sucessivamente até o término do projeto. Uma *Sprint* possui alguns eventos internos, todos eles têm seus tempos definidos pela equipe e devem ser rigorosamente respeitados. A duração máxima de um *Sprint* é usualmente chamada de *timebox* (Sales *et al.*, 2022). A estrutura básica de uma *Sprint* é definida pelos seguintes eventos: Planejamento da *Sprint*, *Sprint*, *Scrum* Diário, Revisão da *Sprint* e Retrospectiva da *Sprint*.

No Planejamento da *Sprint* é a reunião de abertura de uma *Sprint*, onde define-se as metas, suas ordens de prioridades e o melhor caminho a ser seguido. Neste evento o *Scrum Master*, ensina ao time, dentro dos limites do *timebox*, o que pode ser entregue como resultado ou incremento da *Sprint* e como será realizado o trabalho necessário para entregar este incremento (Soares; Pereira, 2023).

O *Sprint* é a execução das atividades com a participação dos membros e as rotinas estabelecidas no planejamento, podem durar de 1 a 4 semanas. Durante a realização das *Sprints* é realizado o *Daily Scrum*. O *Daily Scrum* são reuniões diárias que acontecem entre o Time de Desenvolvimento sempre no mesmo horário e local, em um *timebox* definido de 15 minutos, para melhorar a comunicação durante a execução do projeto (Sales *et al.*, 2022). Nesse momento o time irá questionar o que foi feito ontem, o que farão hoje e se existe algum impedimento para alcançar as metas. É o momento para rápidas tomadas de decisão para remover impedimentos e garantir uma melhoria contínua.

Ao término de cada *Sprint*, dois eventos acontecem, a Revisão da *Sprint* e a Retrospectiva da *Sprint*. Na Revisão, o *Product Owner* e a equipe apresentam ao cliente o resultado obtido na *Sprint*, o projeto com suas funções básicas para receber os *feedbacks* e a partir deles definir como será e o que será desenvolvido na próxima *Sprint*, lembrando esta etapa pode alterar o *Backlog* do Produto (Loddi; Campos, 2021). Na Retrospectiva, trata-se das boas práticas de trabalho, nessa reunião entre a equipe de desenvolvimento e o *Scrum Master* inclui os seguintes elementos:

- Os participantes incluem o *Time Scrum* e os *Stakeholders* chave convidadas pelo *Product Owner*;
- O *Product Owner* esclarece quais itens do *Backlog* do Produto foram “Prontos” e quais não foram “Prontos”;

- O Time de Desenvolvimento discute o que foi bem durante a *Sprint*, quais problemas ocorreram dentro da *Sprint*, e como estes problemas foram resolvidos;
- O Time de Desenvolvimento demonstra o trabalho que está “Pronto” e responde às questões sobre o incremento;
- O *Product Owner* discute o *Backlog* do Produto tal como está. Ele projeta os prováveis alvos e datas de entrega baseado no progresso até a data (se necessário);
- O grupo todo colabora sobre o que fazer a seguir, e é assim que a Revisão da *Sprint* fornece valiosas entradas para o Planejamento da *Sprint* subsequente;
- Revisão de como o mercado ou o uso potencial do produto pode ter mudado e o que é a coisa mais importante a se fazer a seguir; e,
- Revisão da linha do tempo, orçamento, potenciais capacidades, e mercado para a próxima versão esperada de funcionalidade ou de capacidade do produto.

O resultado da Revisão da *Sprint* é um *Backlog* do Produto revisado que define os prováveis itens de *Backlog* do Produto para a próxima *Sprint*. A Retrospectiva da *Sprint* é uma oportunidade para o Time *Scrum* inspecionar a si próprio e criar um plano para melhorias a serem aplicadas na próxima *Sprint* (Sales *et al.*, 2022). A Retrospectiva ocorre depois da Revisão da *Sprint* e antes do planejamento da próxima *Sprint*. O *Scrum Master* garante que o evento ocorra e que os participantes entendam seu propósito. O propósito da Retrospectiva da *Sprint* é:

- Inspeccionar como a última *Sprint* foi em relação às pessoas, aos relacionamentos, aos processos e às ferramentas;
- Identificar e ordenar os principais itens que foram bem e as potenciais melhorias; e,
- Criar um plano para implementar melhorias no modo que o Time *Scrum* faz seu trabalho.

Ao final da retrospectiva da *Sprint*, o Time *Scrum* deverá ter identificado melhorias que serão implementadas na próxima *Sprint*. A implementação destas melhorias na próxima *Sprint* é a forma de adaptação à inspeção que o Time *Scrum* faz a si próprio. Apesar de que melhorias podem ser implementadas a qualquer momento, a Retrospectiva da *Sprint* fornece uma oportunidade formal focada em inspeção e adaptação (Oliveira *et al.*, 2020).

O *Product Owner* acompanha o progresso do projeto, na posição de apoiar no desenvolvimento do trabalho previsto pelo tempo desejado para alcançar o objetivo. Esta informação deve ser transparente para todas as partes interessadas, e várias práticas podem ser utilizadas para prever tendências e prever o progresso, como *burn-downs*, *burn-ups*, fluxos cumulativos, ou ainda, de forma empírica o histórico de acontecimentos para ambientes complexos (Soares; Pereira, 2023).

O intuito buscado por essa ferramenta é a promoção de uma gestão mais dinâmica e adaptável, facilitando o acompanhamento contínuo do desempenho e a entrega de valor dentro do ciclo ágil.

2.3.5. Aplicação na Administração Pública

Na dissertação “Utilização do Scrum no Gerenciamento de Rotinas de Trabalho em uma Empresa Pública”, o autor explora como o método ágil Scrum pode ser adaptado e aplicado a contextos de gestão pública, em específico no âmbito público federal, onde a inovação e a eficiência são frequentemente limitadas por restrições estruturais.

A dissertação evidencia que, apesar dos desafios, o Scrum pode ser implementado com sucesso em uma empresa pública, promovendo melhorias na organização das tarefas e na colaboração entre equipes. A experiência apresentada pelo autor demonstra que, mesmo em setores públicos, é possível alcançar uma gestão mais flexível e focada na entrega de valor contínuo.

Embora a aplicação do Scrum em uma empresa pública ofereça benefícios significativos, a dissertação também discute limitações, como a necessidade de ajustes na cultura organizacional e a capacitação da equipe para assimilar o novo modelo de trabalho.

Esse estudo é particularmente relevante para este trabalho, que investiga a adaptação de metodologias ágeis em ambientes de baixa flexibilidade, como o setor público, reforçando que mudanças organizacionais são possíveis e podem trazer ganhos de eficiência e organização, mesmo fora do setor privado.

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Quanto ao objeto de estudo, tem-se um estudo de caso. O estudo de caso é uma metodologia que foca em uma análise aprofundada de um objeto específico dentro de um contexto real. Ele é usado para examinar minuciosamente uma situação particular com o objetivo de entender melhor os fatores que a influenciam (Alexandre *et al.*, 2021). Aqui, o objeto de estudo é a Secretaria de Administração e Inovação de cidade no Agreste do estado de Pernambuco, no Setor de Planejamento e Monitoramento das Secretarias Municipais, e o problema da não utilização adequada do instrumento de coleta de dados definido no Modelo de Gestão.

Quanto ao objetivo, tem-se uma pesquisa descritiva. Uma pesquisa descritiva tem como principal finalidade descrever as características de uma população, fenômeno ou situação (Nunes, 2021). Não busca estabelecer relações de causa e efeito, mas sim fornecer uma visão clara e detalhada de um cenário específico. No caso desta metodologia, o objetivo é descrever a situação atual do Setor de Planejamento e Monitoramento das Secretarias Municipais, e como a situação impacta na execução dos Planos de Ações monitorados pelo setor.

Além disso, a pesquisa também se apresenta de maneira exploratória. As pesquisas exploratórias vão confiar muito na experiência e vivência do sujeito em relação ao fenômeno estudado. Por serem de natureza majoritariamente qualitativa, tais pesquisas podem utilizar-se de entrevistas, grupos focais e observação para coletar os dados (Nunes, 2021).

Com relação à coleta de dados, realizou-se o uso de um questionário não estruturado. Um questionário não estruturado é uma forma de coleta de dados onde as perguntas são mais abertas, permitindo aos respondentes maior liberdade para expressar suas opiniões e percepções (Alexandre *et al.*, 2021). Em vez de oferecer opções fixas de resposta, ele busca captar respostas mais detalhadas e subjetivas.

Já com relação à natureza, dá-se uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa foca em explorar percepções, opiniões, motivações e comportamentos. Não se preocupa em medir ou quantificar dados, mas sim em entender as nuances de um fenômeno a partir da perspectiva dos envolvidos (Nunes, 2021). Neste caso, a pesquisa qualitativa busca captar as percepções da equipe de servidores municipais,

aos quais são atribuídos a tarefa de serem agentes de planejamento, de modo a fazer um diagnóstico do Modelo de Gestão utilizado e identificar pontos de melhoria na coleta de dados feita para monitoramento dos Planos de Ações de cada Secretaria Municipal.

3.2. ESTRUTURA DO SETOR PÚBLICO

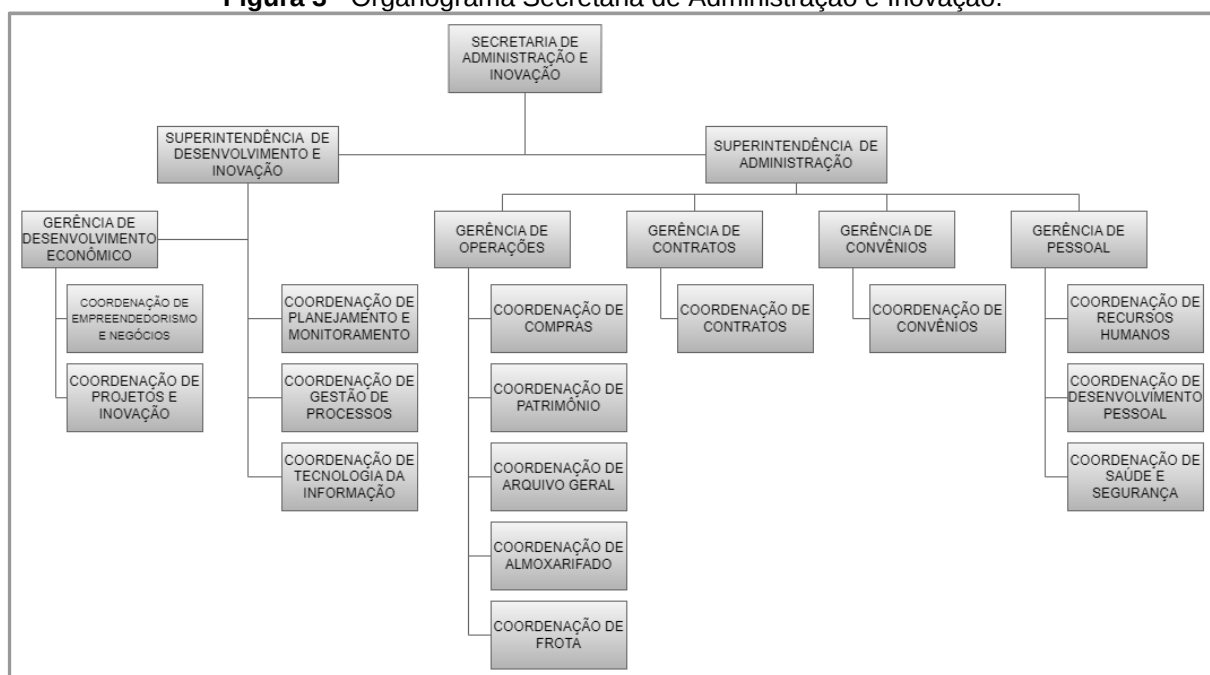
A estrutura organizacional de uma prefeitura municipal é projetada para gerenciar e executar as políticas públicas de forma eficiente, assegurando o atendimento das demandas locais. A prefeitura é liderada pelo prefeito(a) e vice-prefeito(a), que são os chefes do poder executivo municipal e tem a responsabilidade de implementar políticas públicas, gerenciar recursos e representar o município.

Abaixo do prefeito(a) e do vice-prefeito(a), estão as secretarias municipais, que são divisões especializadas responsáveis por setores específicos da administração pública. Cada secretaria é liderada por um secretário municipal, nomeado pelo prefeito(a), que coordena as atividades da sua área. O objeto de estudo deste trabalho conta com a divisão de nove secretarias municipais:

1. Secretaria de Administração e Inovação
2. Secretaria de Agricultura;
3. Secretaria de Cidadania;
4. Secretaria de Educação;
5. Secretaria de Fazenda;
6. Secretaria de Governo;
7. Secretaria de Infraestrutura;
8. Secretaria de Saúde;
9. Secretaria de Turismo.

A estrutura também inclui órgãos auxiliares, como Procuradoria Geral, que presta assessoria jurídica, e Controladoria Geral, responsável pela fiscalização interna e transparência.

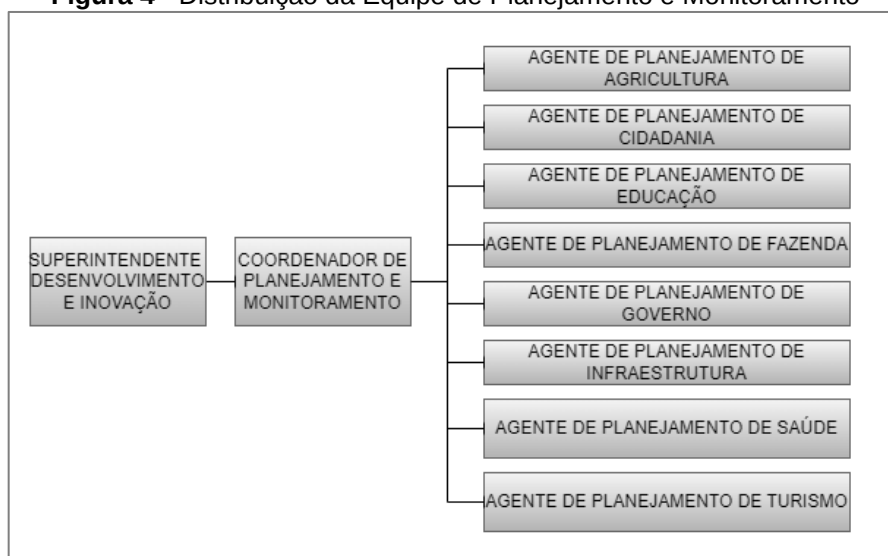
O Setor de Planejamento e Monitoramento, em estudo, está alocado na Secretaria de Administração e Inovação, que está dividida em dois grandes setores: Superintendência de Desenvolvimento e Inovação e Superintendência de Administração, conforme destacado na Figura 3.

Figura 3 - Organograma Secretaria de Administração e Inovação.

Fonte: Elaboração Própria (2024).

Esses setores possuem várias gerências e coordenações, com responsabilidades específicas. A Coordenação de Planejamento e Monitoramento é onde fica localizada a equipe encarregada de acompanhar e gerir os planos e processos estratégicos da gestão.

De forma interna esta equipe é composta pelo Superintendente de Desenvolvimento e Inovação, o Coordenador de Planejamento e Monitoramento e um Agente de Planejamento por secretaria, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Distribuição da Equipe de Planejamento e Monitoramento

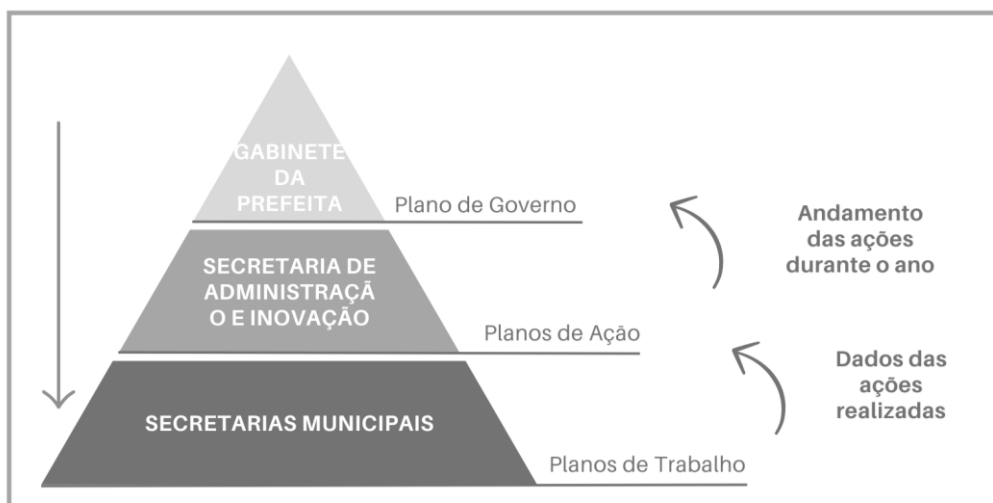
Fonte: Elaboração Própria (2024).

O superintendente de desenvolvimento e inovação junto ao coordenador de planejamento e monitoramento são responsáveis por acompanhar a execução do Plano de Governo, dessa forma o Modelo de Gestão adotado para garantir que as propostas do Plano de Governo sejam executadas foi a elaboração de Planos de Ação e Planos de Trabalho, para cada secretaria municipal. De forma individual, por secretaria, são realizadas reuniões trimestrais nomeadas “Ciclos de Monitoramento” para acompanhar o andamento dos Planos de Ação.

3.3. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E PROCESSOS DE ANÁLISE

O Plano de Governo é o instrumento de base para o Modelo de Gestão adotado, que foi desenvolvido pelo Prefeito(a) do Município; os Planos de Ação são desenvolvidos de forma estratégica pelo Secretário de Administração e Inovação, o Superintendente de Desenvolvimento e Inovação e os Secretários Municipais de cada pasta; e, os Planos de Trabalho que funcionam como ferramentas de monitoramento da execução desses Planos de Ação, precisam ser alimentados pelos Agentes de Planejamento de cada pasta e monitorada pelo Coordenador de Planejamento e Monitoramento (Secretaria de Administração e Inovação), que é responsável por acompanhar os Planos de Ação das diversas Secretarias Municipais. No entanto, a eficácia desse acompanhamento tem sido comprometida pela falta de utilização do instrumento de coleta de dados a cada trimestre. O ciclo de acompanhamento desses instrumentos segue conforme Figura 5.

Figura 5 - Modelo de Gestão



Fonte: Elaboração Própria (2024)

O problema identificado foi a ausência de alimentação regular desse instrumento (Plano de Trabalho), o que dificulta o acompanhamento dos serviços públicos prestados e impacta negativamente na tomada de decisão baseada em dados para alocação de recursos públicos.

Para diagnosticar a situação atual, foi aplicado um questionário com a equipe envolvida, incluindo gerentes, coordenadores, superintendentes, cargos que têm a função de atuarem como Agentes de Planejamento das Secretarias Municipais. Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa, garantindo que nenhuma informação relevante seja perdida. O foco foi a criação de um Plano de Ação de acordo com o Método Ágil Scrum. Para isso, o tratamento dos dados seguiu uma abordagem em três etapas, descrito na seção 4.

O objetivo do questionário foi identificar as principais barreiras para o uso adequado do instrumento e entender como ele pode ser melhorado. As perguntas incluem os tópicos a seguir.

A definição da amostra:

1. Nome:
2. Cargo/Secretaria:
3. Tempo de atuação na Prefeitura:

O conhecimento e compreensão do Modelo de Gestão e o instrumento de coleta de dados:

1. Como você descreveria o modelo de gestão utilizado?
2. Você recebeu treinamento ou orientações específicas sobre o modelo de gestão?
3. Para você, os instrumentos são complexos de ser utilizados?
4. Quão bem você acha que compreende o modelo de gestão em vigor?
5. Em sua opinião, o modelo de gestão atual tem sido eficaz na resolução de problemas municipais?
6. O modelo de gestão tem contribuído para a melhoria dos serviços prestados à população?
7. Como você avalia a comunicação entre os diferentes setores da Prefeitura sob o modelo de gestão atual?

8. O instrumento consegue contemplar as demandas que a secretaria que você pertence realiza?
9. Por qual motivo você entende que os instrumentos não são alimentados no tempo proposto?
10. Na sua percepção, quais caminhos podem ser utilizados para melhorar a alimentação dos instrumentos?
11. Na sua percepção, o que a falta dos dados solicitados pode causar para a secretaria que você pertence?
12. Na sua percepção, quais os benefícios que a secretaria que você pertence pode ter em fornecer os dados solicitados?

Neste caso, o questionário não estruturado foi utilizado para entender melhor as percepções dos servidores sobre o instrumento de coleta de dados e as razões pelas quais ele não é alimentado conforme o previsto. Essa técnica é adequada para obter respostas detalhadas, favorecendo uma análise das opiniões e dos desafios enfrentados.

Com base no diagnóstico, foi proposta uma melhoria no processo de coleta de dados, utilizando uma metodologia ágil para a distribuição das equipes e elaboração de Plano de Ação. A coleta, atualmente trimestral, foi fragmentada em ciclos quinzenais, permitindo um acompanhamento mais próximo e eficiente da gestão de rotina. Além disso, foi designado um responsável da Secretaria de Administração e Inovação para atuar junto às demais secretarias, facilitando o processo de alimentação dos dados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. PERFIL DA AMOSTRA

A proposta do presente estudo se dá na aplicação da solução para servidores municipais que ocupam cargo de gestão, em específico cargos comissionados. A instituição pública em análise dispõe de 130 cargos comissionados ocupados. Desse valor global, a pesquisa aconteceu com uma amostra de 20 servidores municipais comissionados. O nome não será divulgado nos resultados. Os cargos ocupados se resumem em gerentes, coordenadores, superintendentes e secretários, onde 40% dos respondentes estão na gestão entre 1 ano e 2 anos e 6 meses e 60% deles estão na gestão por mais de 3 anos.

4.2. DIAGNÓSTICO DO MODELO DE GESTÃO

Nas 8 primeiras perguntas realizadas, exceto as perguntas de identificação pessoal para o perfil da amostra, foi feita uma avaliação com perguntas de múltipla escolha, de modo a realizar um diagnóstico do conhecimento e compreensão do Modelo de Gestão utilizado. Os respondentes foram abordados sobre a classificação do Modelo de Gestão, entre centralizado, descentralizado e participativo, respostas conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação do Modelo de Gestão.

Alternativa	Porcentagem de resposta
Centralizado	10%
Descentralizado	30%
Participativo	60%

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Foi questionado se o respondente recebeu treinamento ou orientações específicas sobre o Modelo de Gestão, respostas conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Orientações e treinamento sobre o Modelo de Gestão.

Alternativa	Porcentagem de resposta
Sim	80%
Não	20%

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Foi perguntado sobre a complexidade dos instrumentos propostos, respostas conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Complexidade dos instrumentos do Modelo de Gestão.

Alternativa	Porcentagem de resposta
Sim	20%
Não	80%

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Abordou-se também sobre o quão bem os respondentes compreendem o Modelo de Gestão em vigor, respostas conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Compreensão do Modelo de Gestão.

Alternativa	Porcentagem de resposta
Muito bem	50%
Bem	40%
Regular	10%
Pouco	0%
Nada	0%

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Os respondentes foram abordados sobre a eficácia do Modelo de Gestão na resolução de problemas da gestão municipal, respostas conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Eficácia do Modelo de Gestão na resolução de problemas.

Alternativa	Porcentagem de resposta
Muito eficaz	10%
Eficaz	90%
Neutro	0%
Pouco eficaz	0%
Ineficaz	0%

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Os respondentes foram abordados também sobre a contribuição do Modelo de Gestão para a melhoria dos serviços prestados à população, respostas conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Contribuição do Modelo de Gestão para a melhoria dos serviços.

Alternativa	Porcentagem de resposta
Sim, significativamente	80%
Sim, de forma moderada	20%
Neutro	0%
Não muito	0%
Não	0%

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Além disso, os respondentes opinaram sobre a comunicação entre os diferentes setores da Prefeitura envolvidos no Modelo de Gestão atual, respostas conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Avaliação da comunicação entre os setores envolvidos.

Alternativa	Porcentagem de resposta
Excelente	0%
Boa	40%
Regular	30%

Ruim	30%
Muito ruim	0%

Fonte: Elaboração Própria (2024)

E, avalia se o instrumento consegue contemplar as demandas do setor em que o respondente está alocado, respostas conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Avaliação do instrumento por demanda do setor.

Alternativa	Porcentagem de resposta
Sim	60%
Não	40%

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Dos entrevistados, 90% deles entendem que o modelo de gestão adotado é descentralizado e participativo, de acordo com o Modelo da Administração Pública Gerencial. De acordo com as respostas pode-se afirmar que o Modelo de Gestão utilizado é eficiente, 80% dos respondentes afirmam terem sido treinados para utilizá-lo e não acreditam que este modelo é complexo, além disso, 90% afirmaram entender bem este modelo. Todos os respondentes entendem que este modelo tem sido eficaz na resolução de problemas e afirmam que tem contribuído para a prestação de serviços à população.

Mas duas perguntas chamam atenção no diagnóstico, os respondentes mostram que há dificuldades de comunicação entre os setores envolvidos. Em uma escala entre “excelente”, “boa”, “regular”, “ruim” e “muito ruim”, 40% dos respondentes afirmam que a comunicação é “boa”, 30% afirmam que a comunicação é “regular” e 3% que é “ruim”. E, 40% desses, mostram que o instrumento não consegue contemplar as demandas que o seu setor realiza.

Percebe-se então que esses são dois pontos críticos a serem analisados como proposta de melhoria.

4.3. DIAGNÓSTICO DO INSTRUMENTO DE MONITORAMENTO

O diagnóstico realizado por meio do questionário aplicado aos membros das secretarias revela as questões relacionadas à utilização e alimentação dos Planos de

Trabalho. Os respondentes foram abordados sobre a motivação para a não alimentação do Plano de Trabalho (Quadro 9). Um ponto que emergiu foi a falta de comprometimento com os instrumentos de coleta de dados. Entre as razões mencionadas para não alimentar o Plano de Trabalho, destacam-se a rotatividade de servidores, que leva à perda de memória organizacional, o excesso de demandas e a falta de equipe qualificada. Além disso, alguns respondentes indicaram a falta de organização e monitoramento, o que dificulta a execução eficaz das tarefas.

Quadro 9 - Motivação para a não alimentação do Plano de Trabalho.

Respondente	Resposta
1	Rotatividade de servidores e falta de memória no setor
2	Excesso de demandas dos agentes de planejamento
3	Falta de equipe e preparo básico de alguns servidores
4	Grande quantidade e variedade de demandas
5	Acúmulo de funções, falta de organização e monitoramento
6	Falta de planejamento prévio e alto fluxo de demandas
7	Falta de conhecimento de alguns servidores
8	Alta demanda e acúmulo de atividades
9	Comunicação ineficiente entre departamentos
10	Rotatividade de colaboradores

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Além disso, os respondentes foram abordados sobre o impacto que causa a falta desses dados solicitados, para compreender se para eles é importante que esses dados sejam fornecidos. A ausência de dados completos e precisos foi destacada como um fator que compromete a eficácia das decisões administrativas. Respondentes afirmaram que essa falta de informações afeta diretamente o resultado das ações, gerando inconsistências e dificultando o planejamento de médio e longo prazo. A perda de publicidade das ações, o comprometimento na tomada de decisões e a perda de investimentos foram mencionados como consequências dessa carência de dados, conforme explanado no Quadro 10.

Quadro 10 - Impacto da falta de dados na Gestão.

Respondente	Resposta
1	Impacto no resultado das ações
2	Inconsistência de informações
3	Dificuldade de visualização das ações
4	Perda de publicidade
5	Dificuldade no planejamento a médio e longo prazo
6	Perda de equilíbrio nas metas
7	Direcionamento inadequado de ações
8	Comprometimento da tomada de decisões
9	Erros em entregas e perda de investimentos

Fonte: Elaboração Própria (2024)

No entanto, ao fornecer os dados solicitados, os respondentes reconheceram os benefícios do sistema. De acordo com o questionamento, em seguida eles destacaram a melhoria na qualidade dos resultados, a redução de erros, a criação de uma memória organizacional e a melhoria nos processos de planejamento orçamentário. A geração de dados coerentes também permite uma avaliação mais precisa do desempenho e facilita a elaboração de estratégias mais eficazes, conforme o Quadro 11.

Quadro 11 - Benefícios de fornecer os dados solicitados.

Respondente	Respostas
1	Resultados de qualidade e redução de erros
2	Criação de memória das implantações
3	Melhor planejamento orçamentário
4	Informações sobre serviços disponíveis
5	Melhoria nos processos e decisões
6	Melhoria no acompanhamento das metas
7	Geração de dados coerentes
8	Melhoria na avaliação do desempenho
9	Melhor elaboração de estratégias

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Os respondentes enfatizaram que, em um cenário em que não há clareza e transparência, os resultados tendem a ser insatisfatórios, o que gera um ciclo vicioso de desinformação. Este diagnóstico revela a necessidade urgente de intervenções

que promovam um engajamento mais efetivo com os instrumentos de coleta de dados e uma cultura organizacional que valorize a transparência e a responsabilidade, de acordo com o Quadro 12.

Quadro 12 - Caminhos para melhorar a alimentação do instrumento.

Respondente	Respostas
1	Melhores treinamentos e registro de informações
2	Maior envolvimento dos gerentes
3	Formação sobre pacotes de software
4	Definir uma data mensal para realização
5	Identificação de responsáveis e gratificações
6	Automação dos instrumentos
7	Instruções claras sobre o uso
8	Clareza nas prioridades e capacitação
9	Reuniões semanais

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Os respondentes sugeriram diversos caminhos para melhorar a alimentação dos instrumentos, entre eles: a realização de melhores treinamentos, o registro adequado das informações e um maior envolvimento dos gerentes. Também foi sugerida a automação dos instrumentos e a definição de responsáveis claros, com gratificações para aqueles que se destacarem na execução dessa tarefa. Além disso, a clareza nas prioridades, a capacitação dos servidores e a realização de reuniões semanais foram apontadas como ações importantes para garantir a continuidade e eficácia no uso dos Planos de Trabalho.

Por fim, a comunicação entre as secretarias foi destacada como um aspecto que precisa de melhorias. A falta de alinhamento claro entre os setores resulta em esforços duplicados e falta de sinergia, impedindo o compartilhamento de boas práticas e o aprendizado coletivo. Em alguns casos, as expectativas estão alinhadas, mas as ações são realizadas de forma individualizada, o que limita os resultados esperados. Os respondentes também reforçaram a importância de se investir mais na coleta de dados, enfatizando que isso traria benefícios significativos para a organização como um todo.

4.4. PROPOSTA DE DISTRIBUIÇÃO DE EQUIPES

Para que haja uma distribuição de tarefas mais clara e eficiente, propõe-se que haja uma adaptação da Equipe Scrum na Administração Pública Municipal abordada neste trabalho. Esta proposta pode ser melhor visualizada no fluxograma da Figura 6.

Figura 6 - Proposta de Time Scrum na Administração Pública Municipal.



Fonte: Fonte: Elaboração Própria (2024).

O *Product Owner*, dono do produto, pode ser alguém que representa os interesses dos cidadãos e das áreas que receberão os serviços desenvolvidos. Esse papel é assumido por gestores responsáveis por políticas públicas que devem garantir que o valor entregue esteja alinhado com as expectativas da sociedade e os objetivos do governo. Dessa forma, será representado pelo Prefeito(a) e os secretários municipais.

O *Product Owner* deve traduzir as demandas políticas e sociais em um *Backlog* de Produto, onde as prioridades são alinhadas com as metas públicas, como atender às demandas de transparência, eficiência administrativa, ou entrega de serviços essenciais. Representado pelos Planos de Ação atribuídos a cada secretaria municipal, que tem como base o Plano de Governo da gestão.

O *Scrum Master* pode ser um profissional interno ou consultor, cuja função é ajudar a equipe a trabalhar de forma eficiente dentro das limitações da administração pública, promovendo a cultura ágil. Esse papel é fundamental para auxiliar a equipe a superar impedimentos burocráticos, como processos de aprovação ou autorizações internas que podem atrasar o desenvolvimento. Além disso, o Scrum Master atua como um facilitador para integrar o uso de práticas ágeis com os requisitos regulamentares, sem que haja quebra de conformidade legal. Sendo representado

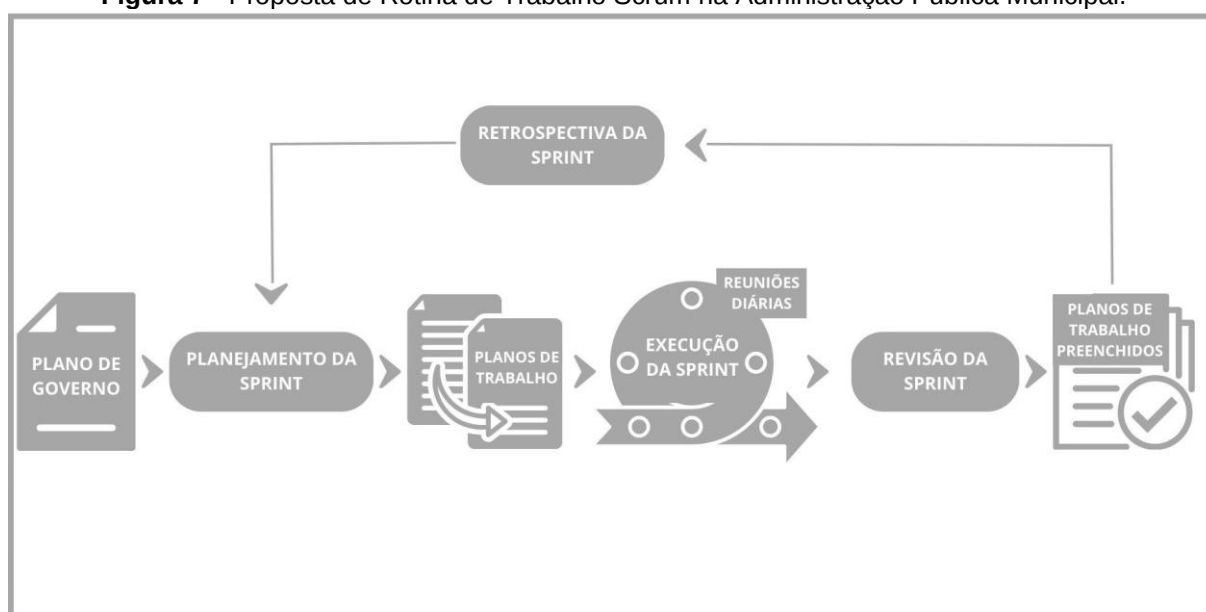
pelo Coordenador de Planejamento e Monitoramento e o Superintendente de Desenvolvimento e Inovação.

Assim como em outros ambientes *Scrum*, a Equipe de Desenvolvimento na administração pública é multifuncional e responsável por entregar os incrementos planejados a cada *Sprint*. No entanto, devido à natureza do trabalho público, essa equipe pode incluir membros de diferentes órgãos, departamentos ou áreas especializadas (jurídico, finanças, tecnologia da informação, etc.). Representado pelos Agentes de Planejamento, que são colaboradores responsáveis por garantir a execução dos serviços públicos.

4.5. PROPOSTA DE ROTINA DE TRABALHO

Além da nova distribuição da equipe, propõe-se um novo fluxo de realização de reuniões de alinhamento para garantir a eficiência do método, com base no Framework Scrum. Esta proposta pode ser melhor visualizada no fluxograma da Figura 7.

Figura 7 - Proposta de Rotina de Trabalho Scrum na Administração Pública Municipal.



Fonte: Elaboração Própria (2024).

Com o *Backlog* de Produto, representado pelos Planos de Ação atribuídos a cada secretaria municipal, elaborado em Reunião de Governança com a presença do

prefeito(a), vice-prefeito(a), secretário municipal, superintendentes e Secretaria de Administração e Inovação, realiza-se o Planejamento da Sprint.

Propõe-se que o Planejamento da Sprint seja um evento mensal com a presença do Superintendente de Desenvolvimento e Inovação, o Coordenador de Planejamento e Monitoramento e o Agente de Planejamento das secretarias municipais. Durante o Planejamento da Sprint, a equipe deve se reunir para definir o escopo das atividades a serem realizadas.

Na administração pública, isso pode envolver a participação de diferentes partes interessadas, como representantes de órgãos reguladores ou auditorias internas, para garantir que o trabalho esteja em conformidade com os requisitos legais e regulamentares. A equipe deve ter clareza sobre os objetivos da Sprint e alinhar o trabalho com as metas estratégicas do governo, como a melhoria de serviços públicos ou a transparência na gestão.

Ao final do Planejamento da Sprint um produto estará disponível, o Backlog da Sprint, representado pelo Plano de Trabalho que será executado e alimentado pelo Time de Desenvolvimento durante as reuniões diárias.

As reuniões diárias são ainda mais cruciais na administração pública, pois permitem que os membros da equipe identifiquem problemas que podem surgir devido a questões burocráticas ou exigências legais. O Scrum Master é responsável por facilitar a remoção de obstáculos, como a necessidade de aprovações ou consultas a outras áreas. Essa prática ajuda a manter a equipe em sintonia, promovendo a transparência interna sobre o progresso e os desafios enfrentados.

Para acompanhamento da execução, propõe-se a realização de reuniões quinzenais entre o Coordenador de Planejamento e Monitoramento e os Agentes de Planejamento, de modo a verificar se o que foi entregue atende às prioridades definidas e se as metas de valor público foram cumpridas, as chamadas Revisão da Sprint. A Revisão da Sprint é uma oportunidade de garantir que o trabalho feito está alinhado com as expectativas políticas e sociais, e permite ajustes nas próximas Sprints para refletir mudanças nas prioridades, que tem como produto os Planos de Trabalho melhorados e atualizados.

A partir disto volta-se o ciclo de reuniões mensais até a finalização deste plano. Na Retrospectiva da Sprint, a equipe reflete sobre o processo de trabalho e discute como podem melhorar para a próxima Sprint. Na administração pública, essa prática

ajuda a identificar gargalos burocráticos ou áreas onde é possível melhorar a colaboração entre diferentes departamentos ou órgãos.

4.6. PLANO DE AÇÃO

O plano de ação delineado para a melhoria da alimentação do Plano de Trabalho é estruturado em três categorias principais: Desafios na Alimentação do Plano de Trabalho, Percepção sobre o Plano de Trabalho e Soluções para Melhorar a Alimentação do Plano de Trabalho. Cada uma dessas categorias aborda aspectos críticos identificados durante o diagnóstico.

Quadro 13 - Plano de Ação Proposto.

Categoria Principal	Subcategoria	Item	Observações
Desafios na Alimentação do Plano de Trabalho	Excesso de demandas	Alto fluxo de demandas	Relacionado à falta de recursos
	Falta de recursos	Falta de equipe	Impacta a capacidade de execução
		Falta de conhecimento	Dificulta a compreensão do instrumento
Percepção sobre o Plano de Trabalho	Complexidade do instrumento	Instrumento considerado difícil	Impacta a motivação dos usuários
	Importância dos dados	Clareza na importância dos dados	
Soluções para Melhorar a Alimentação do Plano de Trabalho	Distribuição de tarefas e rotina de trabalho	Aplicação de método ágil	Aumenta a <i>accountability</i>
	Capacitação e treinamento	Melhores treinamentos	Aumenta o conhecimento dos usuários
	Tecnologia e automatização	Automação dos instrumentos	Agiliza o processo

Fonte: Elaboração Própria (2024).

Na primeira categoria, Desafios na Alimentação do Plano de Trabalho, destaca-se o excesso de demandas. O alto fluxo de demandas foi identificado como um dos principais obstáculos para a alimentação adequada do Plano de Trabalho. Para mitigar esse problema, é essencial realizar uma análise das tarefas e distribuir responsabilidades entre os servidores. Isso pode incluir a priorização das demandas mais críticas e a busca por recursos adicionais, seja por meio da alocação de novas equipes ou pela revisão do escopo de trabalho.

Outro ponto importante é a falta de recursos, que se traduz na falta de equipe e de conhecimento, impactando diretamente a capacidade de execução das atividades. Para resolver essa questão, será necessário identificar as lacunas de pessoal e proporcionar treinamentos focados nas habilidades necessárias para utilizar os Planos de Trabalho de forma eficiente. Além disso, criar um programa de integração para novos servidores, que inclua uma introdução à utilização dos instrumentos de coleta de dados, é fundamental.

A segunda categoria, Percepção sobre o Plano de Trabalho, aborda a complexidade do instrumento. A dificuldade percebida em utilizar o Plano de Trabalho impacta negativamente a motivação dos usuários. Para contornar essa situação, recomenda-se revisar o design do instrumento para torná-lo mais intuitivo e acessível.

A criação de materiais de apoio, como guias práticos e vídeos tutoriais, pode facilitar o entendimento e o uso do Plano de Trabalho. Além disso, é crucial reforçar a importância dos dados por meio de workshops e sessões informativas, onde os servidores possam entender como a coleta de dados impacta diretamente a qualidade dos serviços públicos. Esse engajamento pode aumentar a adesão e a responsabilidade em relação à alimentação dos dados.

Na terceira categoria, Soluções para Melhorar a Alimentação do Plano de Trabalho, propõe-se a aplicação das propostas elaboradas para distribuição de tarefas das equipes e da rotina de trabalho com o uso de metodologias ágeis. Além disso, é necessário investir em capacitação e treinamento. Melhorar os treinamentos proporcionará um aumento no conhecimento dos usuários sobre o Plano de Trabalho e suas aplicações.

Para isso, serão realizadas oficinas periódicas que abordem não apenas o uso do instrumento, mas também a análise e interpretação dos dados coletados. Outro aspecto fundamental é a tecnologia e automatização. A automação dos instrumentos será uma prioridade para agilizar o processo de alimentação e garantir que os dados sejam coletados de forma eficiente. Isso inclui a implementação de plataformas digitais que integrem os dados de diferentes setores, facilitando a comunicação e o compartilhamento de informações. Cada setor deverá receber um colaborador da equipe de Planejamento e Monitoramento, que será responsável por garantir que as informações sejam atualizadas e que os dados sejam utilizados para a tomada de decisões.

5. CONCLUSÃO

Entende-se, aqui, que a adoção de métodos ágeis na administração pública municipal representa uma mudança na forma de conduzir as políticas públicas e na gestão dos serviços prestados à população. A análise realizada no contexto da Secretaria de Administração e Inovação de uma Prefeitura no Agreste de Pernambuco demonstrou que, apesar de haver uma boa compreensão do modelo de gestão vigente e um reconhecimento de sua eficácia, há desafios no que diz respeito à comunicação entre setores e à adequação dos instrumentos utilizados para atender às demandas dos diversos departamentos.

O diagnóstico mostrou que, embora os servidores compreendam o modelo de gestão e recebam treinamento adequado, há uma lacuna na comunicação entre os setores. A falta de alinhamento entre as partes envolvidas compromete a eficiência das ações, levando a falhas na execução de tarefas e perda de oportunidades para melhorar o serviço público. Além disso, a falta de uma alimentação dos Planos de Trabalho afeta a gestão municipal como um todo, gerando inconsistências que dificultam o planejamento e a execução das metas estratégicas.

O uso do Scrum reflete a necessidade de adoção de um modelo que foca nos ciclos curtos de entregas, a transparência e a colaboração entre as equipes pode ajudar a superar as barreiras organizacionais e a melhorar a comunicação interna. O uso da ferramenta, descrita a partir do plano de ação, oferece um framework que promove maior agilidade e coordenação entre os setores da administração pública, assegurando que as demandas sejam atendidas de forma eficiente e em conformidade com as prioridades políticas e sociais.

Um dos pontos centrais para o sucesso da implementação é a capacitação contínua dos servidores, tanto em termos de familiarização com os novos instrumentos tecnológicos quanto no entendimento das práticas ágeis. O treinamento nas responsabilidades individuais e coletivas são essenciais para criar uma cultura organizacional que valorize a inovação e a responsabilidade. O papel dos gestores é fundamental para garantir que as prioridades estratégicas sejam devidamente traduzidas em planos de ação e que a equipe tenha os recursos e o suporte necessários para executar suas tarefas.

Outro aspecto importante a ser considerado é a automatização dos instrumentos de gestão, que pode contribuir para reduzir o excesso de demandas e

melhorar a qualidade das informações coletadas. A integração de sistemas e a utilização de plataformas digitais permite um acompanhamento mais preciso das atividades e facilita a comunicação entre as secretarias. Além disso, a clareza nas metas e o acompanhamento periódico do desempenho das equipes permite ajustes rápidos e eficazes nas ações planejadas, evitando desperdícios de tempo e recursos.

O uso do Scrum na administração pública representa uma abordagem inovadora com potencial de promover eficiência e agilidade, características nem sempre associadas ao setor público, este trabalho demonstra oportunidades futuras de estudo para expandir essa aplicação, como a realização de análise comparativa do cenário antes e depois da implementação do Scrum, onde permitiria verificar, de maneira empírica, o impacto da metodologia ágil na administração pública. Estudos longitudinais, que acompanhem as mudanças ao longo do tempo, são essenciais para mensurar ganhos de produtividade, qualidade do atendimento e impacto sobre os funcionários.

Além disso, cada secretaria municipal possui demandas e estruturas únicas, que podem influenciar diretamente a aplicação de metodologias ágeis. Um estudo futuro poderia focar em replicar a proposta do Scrum em diferentes secretarias — como Educação, Saúde, Infraestrutura e Finanças — avaliando as particularidades e adaptações necessárias para que o Scrum funcione eficazmente em cada uma.

Por fim, o impacto na rotina de trabalho e no clima organizacional depende da forma como as mudanças são conduzidas. O envolvimento dos servidores, a valorização do feedback e a criação de um ambiente que estimule a colaboração são essenciais para garantir que a adoção das metodologias traga benefícios à gestão municipal.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando; CARNEIRO, Pedro. Importância percebida das métricas para ambientes Agile Scrum. **Informação**, v. 14, n. 6, p. 327, 2023.

ANDRADE, Naira et al. Metodologia ágil Scrum na administração pública municipal: estratégias e dificuldades. **Revista Processando o Saber**, v. 15, n. 1, p. 264-277, 2023.

FILHO, Wander Fernandes; VALADARES, Josiel Lopes. Governança: uma nova perspectiva de gestão aplicada à administração pública. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 3, n. 5, p. 721-723, 2017.

GUIMARÃES, Luísa Silva et al. Práticas ágeis no setor público: estrutura de governança do acordo de reparação de Brumadinho à luz do framework Scrum. **P2P e Inovação**, v. 10, n. 2, 2024.

LODDI, Vitor Pires; CAMPOS, Ronaldo Ribeiro. Metodologia ágil Scrum para desenvolvimento de software: estudo a partir de um relato de implantação. **Revista Interface Tecnológica**, v. 18, n. 1, p. 28-41, 2021.

MIRANDA, Fernando Silveira Melo Plentz. A mudança do paradigma econômico, a Revolução Industrial e a positivação do Direito do Trabalho. **Revista Eletrônica Direito, Justiça e Cidadania**, v. 3, n. 1, p. 1-24, 2012.

NAGAI, Ronaldo Akiyoshi; SBRAGIA, Roberto. As origens da metodologia ágil: de onde saímos e onde estamos? Uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 14, n. 1, p. 11-41, 2023.

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

PASSOS, Taciana Silveira et al. Ineficiência da administração pública: um resultado do choque de culturas. **Administração: princípios de administração e suas tendências**, v. 1, n. 1, p. 394-414, 2020.

PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 1, p. 53-87, 2022.

PONTES, Reni Elisa da Silva. Contratação do desenvolvimento ágil de software na Administração Pública Federal: riscos e ações mitigadoras. 2014. 110 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2014.

SALES, Matheus Nascimento et al. Estratégia para nortear o processo de engenharia de requisitos aplicada à metodologia ágil Scrum. **Revista de Ciência da Computação**, v. 4, n. 1, p. 13-27, 2022.

SANTOS, Sidney Eduardo Maciel; SILVA, Walber Paschoal. Gerenciamento ágil de projetos de cidades inteligentes: uma análise da aplicabilidade do método Scrum/Agile management of smart cities projects: an analysis of the applicability of the Scrum framework. **Braz. J. Develop**, v. 8, n. 5, p. 42404-42418, 2022.

SOARES, Geúno Bruno Vieira; PEREIRA, Tábata Fernandes. Estudo de caso sobre a aplicação da metodologia Scrum em uma startup tecnológica de Minas Gerais. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 3, p. e9410313064, 2021.

SOUZA, Vanessa Gonçalves Ribeiro. A evolução da administração pública brasileira: reforma gerencial, a nova gestão pública. 2019. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade de Brasília, Anápolis, 2019.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. Administração Pública Brasileira: O Modelo Gerencial e as Ferramentas de Melhoria na Gestão Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 3, ed. 8, v. 4, p. 69-85, 2018.

SILVESTRE, Hugo Consciência. A (Nova) Governança Pública. **Coleção Gestão Pública**, v. 10. Repositório Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2019.

CARNEIRO, Laura Barreto. Utilização do Scrum no Gerenciamento de Rotinas de Trabalho em uma Empresa Pública. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

ROSA, M. R. da; 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.