

UNIVERSIDADE FEDERAL PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ADEMIR CABRAL DE LIMA JUNIOR

**Metodologias ágeis na administração pública: um estudo exploratório
na Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC)**

João Pessoa - PB

2025

ADEMIR CABRAL DE LIMA JUNIOR

**Metodologias ágeis na administração pública: um estudo exploratório
na Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC)**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Graduação em Gestão Pública da
Universidade Federal da Paraíba como
requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharelado em Gestão Pública.

Professora Orientadora: Dra. Carla
Calixto da Silva.

João Pessoa - PB

2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L732m Lima Junior, Ademir Cabral de.

Metodologias ágeis na administração pública: um estudo exploratório na Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC) / Ademir Cabral de Lima Junior. - João Pessoa, 2025.

44 f. : il.

Orientação: Carla Calixto da Silva.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão pública. 2. Inovação. 3. Metodologias ágeis. 4. Educação. 5. João Pessoa. I. Silva, Carla Calixto da. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35(043)

**Metodologias ágeis na administração pública: um estudo exploratório na
Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC)**

Trabalho de conclusão de curso submetido à Banca Examinadora designada pelo
Curso de Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como
requisito para obtenção do grau de Bacharelado em Gestão Pública.

BANCA EXAMINADORA

Assinatura: _____

Orientadora: Prof^ª. Dra. Carla Calixto da Silva

Assinatura: _____

Avaliadora: Prof^ª. Dra. Silvia Patricia da Silva Duarte

Assinatura: _____

Avaliador: Prof. Dr. Hermann Atila Hrdlicka

João Pessoa, 26 de setembro de 2025.

AGRADECIMENTOS

Gratidão define bem esta minha jornada acadêmica. O curso de Gestão Pública tornou-se parte fundamental da minha vida em diferentes momentos. Os desafios começaram já no primeiro período, quando enfrentamos a pandemia, que transformou a vida de tantas pessoas. Surgiram dúvidas e até a vontade de desistir do curso, mas hoje percebo o quanto essa caminhada foi essencial para o meu amadurecimento pessoal e profissional. Cada disciplina, cada experiência e cada desafio enfrentado contribuíram de maneira única para minha formação e para a construção do profissional que sou.

Agradeço, primeiramente, a Deus, por tudo o que tem feito em minha vida e na vida da minha família. Foi pela fé e pela confiança n'Ele que encontrei forças para prosseguir diante das adversidades. Aos meus pais, Ademir e Ana, pelo direcionamento, valores e amor que sempre me sustentaram. À minha mãe, especialmente, a pessoa mais incrível que conheço, agradeço pelo esforço diário e pelo amor incondicional, que foram determinantes na minha formação como ser humano. Ao meu irmão Romerito, agradeço a parceria em tantos momentos da minha vida. À minha avó Júlia, que completou 100 anos agora em 2025, deixo toda a minha gratidão por tudo que ela sempre fez por mim, assim como a toda a minha família.

Um agradecimento especial ao encontro à beira do poço que tive na Comunidade Em Adoração (hoje Instituto Beneditino Em Adoração), onde me reproximei de Deus. Ao meu ministério de Eventos, que diariamente me faz exalar o carisma da Comunidade que é Adorar e Servir com Alegria. Essa experiência tem sido decisiva para fortalecer minha fé e orientar minhas escolhas ao longo do caminho.

Agradeço de forma especial à minha orientadora, Carla Calixto, cujo apoio, paciência e compromisso foram fundamentais para a realização deste trabalho. Sem dúvidas, foi a minha principal referência durante o curso, não apenas como docente, mas também como profissional. Estendo, ainda, meu agradecimento a todos os docentes e à coordenação do curso, que foram fundamentais na minha formação acadêmica.

No âmbito profissional, agradeço à DTIC e a todos os que dela fazem parte, por contribuírem diariamente para o meu crescimento profissional, assim como a toda a SEDEC.

Este Trabalho de Conclusão de Curso representa um passo muito importante na jornada que venho trilhando. Mais do que um requisito acadêmico, ele simboliza superação.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEDEC Secretaria de Educação e Cultura

DTIC Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação

DAF Diretoria de Administração Financeira

DEGEF Diretoria de Ensino, Gestão e Escola de Formação

DRH Departamento de Recursos Humanos

CEO Chief Executive Officer

IDEO Innovation Design Engineering Organization

CESAR Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEB Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

PMI Project Management Institute

TI Tecnologia da Informação

Metodologias ágeis na administração pública: um estudo exploratório na Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC)

Resumo:

Este trabalho analisou a aplicabilidade da gestão ágil como estratégia de inovação na Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC), identificando seus potenciais benefícios e limitações para a melhoria da gestão pública. Especificamente, buscou-se: a) identificar o nível de conhecimento e percepção dos servidores sobre metodologias ágeis e suas práticas; b) avaliar a percepção dos servidores acerca da organização atual do trabalho e das possibilidades de adoção de práticas ágeis na SEDEC; e c) analisar as barreiras percebidas e os recursos necessários para a implementação da gestão ágil na instituição. A pesquisa, de caráter quali-quantitativo, teve como objetivo compreender as percepções dos servidores sobre a organização do trabalho e as possibilidades de adoção de metodologias ágeis, diante das limitações do modelo burocrático. Para tal, aplicou-se um questionário composto por 23 questões (20 objetivas e 3 subjetivas), permitindo identificar o nível de conhecimento e a percepção dos servidores. Os resultados indicaram que, embora parte do público ainda desconheça o tema, existe predisposição para a adoção de metodologias ágeis, o que reforça a necessidade de ações de sensibilização e capacitação para ampliar sua aceitação e aplicação na SEDEC. Nesse contexto, 81,8% dos respondentes demonstraram receptividade significativa às práticas ágeis, com destaque para a disposição em participar de capacitações. Evidenciou-se que ferramentas como *Scrum* e *Kanban* podem contribuir para superar barreiras relacionadas à comunicação, à centralização das decisões e à rigidez administrativa, favorecendo maior integração e eficiência nos processos. Conclui-se que a implementação gradual dessas práticas, especialmente em setores mais receptivos e com o apoio da alta liderança, pode mitigar resistências e fortalecer a inovação, promovendo avanços na qualidade dos serviços educacionais.

Palavras-chave: Gestão pública. Inovação. Metodologias ágeis. Educação. João Pessoa.

Abstract:

This study analyzed the applicability of agile management as an innovation strategy in the Municipal Department of Education of João Pessoa (SEDEC), identifying its potential benefits and limitations for improving public management. Specifically, it aimed to: a) identify the level of knowledge and perception of public servants regarding agile methodologies and their practices; b) assess the perception of public servants about the current organization of work and the possibilities of adopting agile practices within SEDEC; and c) analyze the perceived barriers and the resources required for the implementation of agile management in the institution. The research, of a qualitative-quantitative nature, sought to understand the perceptions of public servants about work organization and the possibilities of adopting agile methodologies in light of the limitations of the bureaucratic model. To this end, a questionnaire composed of 23 questions (20 closed-ended and 3 open-ended) was applied, enabling the identification of the level of knowledge and perceptions of the respondents. The results indicated that, although part of the participants are still unfamiliar with the subject, there is a predisposition toward the adoption of agile methodologies, which highlights the need for awareness-raising and training actions to increase their acceptance and application at SEDEC. In this context, 81.8% of the respondents demonstrated significant receptiveness to agile practices, particularly in their willingness to participate in training programs. It was evidenced that tools such as Scrum and Kanban can help overcome barriers related to communication, decision-making centralization, and administrative rigidity, fostering greater integration and efficiency in processes. It is concluded that the gradual implementation of these practices, especially in more receptive sectors and with the support of top management, can mitigate resistance and strengthen innovation, thereby promoting advances in the quality of educational services.

Keywords: Public management. Innovation. Agile methodologies. Education. João Pessoa.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Gestão Pública contemporânea e inovação.....	13
2.2 Metodologias ágeis no setor público.....	13
2.3 Educação como eixo estratégico no desenvolvimento econômico.....	16
2.4 Eficiência pública, gasto educacional.....	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	22
4.1 Perfil dos respondentes.....	22
4.2 Conhecimento prévio e percepção sobre metodologias ágeis	24
4.3 Organização e eficiência do trabalho atual.....	27
4.4 Comunicação e colaboração interna.....	30
4.5 Recursos e ferramentas.....	31
4.6 Barreiras e sugestões de melhoria.....	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A	41

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a administração pública tem sido pressionada a adotar modelos de gestão que respondam com maior rapidez e efetividade às demandas sociais. O modelo burocrático, predominante desde o século XX, embora tenha promovido avanços significativos na estruturação do Estado, revela limitações quando confrontado com um cenário marcado por incertezas, mudanças tecnológicas aceleradas e necessidades sociais cada vez mais complexas (Sousa, 2024). Essa configuração exige do setor público novas estratégias que conciliem eficiência, transparência e participação social, características fundamentais para a criação de valor público (Secchi, 2017).

Nesse contexto, práticas inovadoras de gestão ganham relevância ao possibilitar maior adaptabilidade e foco em resultados. Entre elas, destacam-se as metodologias ágeis, originadas no desenvolvimento de *software*, mas que têm sido progressivamente incorporadas em organizações públicas e privadas em diversos países (Rosa; Pereira, 2021). Baseadas em princípios como colaboração, flexibilidade e melhoria contínua, essas metodologias promovem ciclos iterativos, permitindo ajustes rápidos durante a execução dos projetos e maior integração entre equipes.

A aplicação da gestão ágil no setor público não se limita a uma simples transferência de técnicas do setor privado, mas implica repensar estruturas e processos tradicionais. Segundo Rosa e Pereira (2021), a adoção dessas práticas pode elevar a transparência, otimizar processos e ampliar a interação entre diferentes níveis organizacionais. No entanto, os autores ressaltam que essa incorporação não ocorre sem desafios, pois envolve mudanças culturais profundas, além de ajustes aos marcos legais e normativos da administração pública (Barboza, 2019; Melo, 2022).

Apesar das vantagens apontadas, a implementação da gestão ágil na administração pública encontra barreiras significativas. Barboza (2019) identifica, em sua pesquisa, obstáculos relacionados à resistência organizacional, à rigidez normativa e à carência de capacitação técnica. Essa constatação é corroborada por Melo (2022), que argumenta ser a mudança cultural um fator determinante para o sucesso das metodologias ágeis, exigindo novas formas de liderança, comunicação e tomada de decisão. Além disso, o autor destaca a importância de adaptações contextuais para conciliar práticas ágeis com as exigências legais do setor público.

Experiências concretas demonstram, contudo, que é possível superar esses desafios. O estudo realizado por Guimarães *et al.* (2024) sobre a gestão do Acordo de Reparação de Brumadinho ilustra como a utilização do *framework Scrum* em um contexto de elevada complexidade contribuiu para acelerar decisões e articular múltiplas instituições em torno de objetivos comuns. Essa experiência reforça o potencial das práticas ágeis como ferramenta estratégica para gestão de crises e projetos de grande impacto social.

No campo educacional, as possibilidades de aplicação dessas metodologias ágeis são ainda mais expressivas. Secretarias de educação enfrentam desafios diários relacionados à gestão de recursos, implementação de programas pedagógicos, manutenção da infraestrutura e garantia da qualidade do ensino. A Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC), responsável por um conjunto amplo e interdependente de políticas educacionais, opera sob forte pressão social, prazos reduzidos e orçamentos restritos. Nesse cenário, a incorporação de práticas ágeis pode contribuir para reorganizar processos, reduzir burocracias e assegurar maior efetividade na entrega dos serviços à população (Rosa; Pereira, 2021; Melo, 2022).

A contribuição que se pretendeu nesta pesquisa foi responder à seguinte pergunta orientadora:

Como a Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC) poderia se beneficiar da gestão ágil e quais desafios precisam ser enfrentados para sua implementação?

Assim, este estudo pretende analisar como os servidores percebem a organização do trabalho na SEDEC, considerando aspectos como planejamento, acompanhamento de metas, comunicação interna, tomada de decisão e engajamento, com foco na viabilidade e nos desafios da adoção de práticas de gestão ágil no setor público.

O estudo tem como objetivo analisar a aplicabilidade da gestão ágil como estratégia de inovação na Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC), identificando seus potenciais benefícios e limitações para a melhoria da gestão pública. A proposta não se limita à reprodução de práticas do setor privado, mas busca compreender como adaptar princípios ágeis à realidade da administração pública municipal, respeitando seus marcos regulatórios e sua estrutura organizacional.

Especificadamente, pretende-se: a) identificar o nível de conhecimento e percepção dos servidores sobre metodologias ágeis e suas práticas; b) avaliar a percepção dos servidores sobre a organização atual do trabalho e as possibilidades de adoção de

práticas ágeis na SEDEC; e, c) analisar as barreiras percebidas e os recursos necessários para a implementação da gestão ágil na SEDEC.

A pesquisa justifica-se por diferentes razões que reforçam sua relevância e pertinência. Em primeiro lugar, busca explorar a adaptação de metodologias ágeis no desenvolvimento de melhorias nos fluxos de processos administrativos, com o objetivo de gerar maior valor ao cidadão, uma preocupação atual e crescente no setor público. Além disso, trata-se de uma temática ainda em consolidação na literatura nacional, apresentando baixa representatividade em diferentes mídias, o que amplia a importância de novos estudos sobre o assunto. O trabalho também pretende influenciar gestores municipais na adoção de estruturas de trabalho ágeis, capazes de transformar processos complexos por meio da colaboração e da auto-organização de equipes enxutas e experientes. Por fim, expressa o interesse do autor em oferecer subsídios concretos para o aprimoramento da gestão educacional no estado, fortalecendo, assim, a capacidade de resposta da administração municipal diante das demandas sociais.

Para tanto, este trabalho está estruturado da seguinte forma: na seção seguinte, apresenta-se a fundamentação teórica que sustenta a análise, abordando conceitos de gestão pública, metodologias ágeis e suas implicações na educação e na economia. Em seguida, descreve-se a metodologia utilizada para a condução da pesquisa, com ênfase no estudo de caso aplicado à SEDEC. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por fim, são descritas as considerações finais e as referências utilizadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico deste trabalho está estruturado em torno de conceitos e abordagens que permitem compreender a gestão pública contemporânea, com foco na aplicação de metodologias ágeis no contexto da Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC). A análise é conduzida a partir de uma perspectiva interdisciplinar, integrando contribuições da administração pública, da educação e da inovação organizacional. Além de abordagens que consideram eficiência, transparência, participação social e sustentabilidade fiscal. Para isso, foram mobilizados autores de diferentes áreas do conhecimento, cujas reflexões possibilitam ampliar a compreensão do tema e fortalecer

o diálogo entre teoria e prática na implementação de práticas de gestão ágil no setor público.

2.1 Gestão pública contemporânea e inovação

A administração pública contemporânea é marcada por um contexto de profundas transformações sociais, econômicas e tecnológicas que impõem desafios crescentes à eficiência estatal. A transição do modelo burocrático, caracterizado por estruturas hierárquicas rígidas e procedimentos normatizados, para modelos mais flexíveis e orientados a resultados tem sido uma tendência observada nas últimas décadas (Rosa; Pereira, 2021; Sousa, 2024). Esse movimento é impulsionado pela necessidade de assegurar maior efetividade na entrega de políticas públicas, em um cenário de demandas sociais complexas e recursos financeiros limitados.

A inovação emerge, nesse contexto, como elemento indispensável para a modernização do Estado. Melo (2022) destaca que inovar na gestão pública não significa apenas introduzir tecnologias, mas redesenhar processos, reformular estruturas organizacionais e desenvolver novas práticas de governança. Essa perspectiva amplia a noção de inovação para incluir aspectos culturais e institucionais, fundamentais para viabilizar soluções adaptadas às realidades locais e capazes de gerar valor público. Nesse sentido, Secchi (2017) reforça que modelos organizacionais mais dinâmicos e abertos tornam-se necessários para equilibrar eficiência, legitimidade democrática e criação de valor público.

2.2 Metodologias ágeis no setor público

Diferentemente dos modelos tradicionais, que seguem uma lógica linear e rígida de planejamento e execução, as metodologias ágeis buscam adaptar-se às mudanças e às necessidades do contexto, favorecendo entregas contínuas e de valor ao usuário. Esse modelo surgiu inicialmente no campo do desenvolvimento de software, com a publicação do Manifesto Ágil em 2001, mas rapidamente se expandiu para outros setores organizacionais devido à sua capacidade de promover flexibilidade, inovação e foco nos resultados (Melo, 2022).

No contexto da Paraíba, evidências oficiais apontam para iniciativas de capacitação e incorporação de práticas ágeis em órgãos públicos, evidenciando o interesse institucional em modernizar a gestão e aprimorar processos. O Tribunal de Justiça da Paraíba incluiu, em seu plano de capacitação de Tecnologia da Informação (TI), formações em Gestão Ágil de Projetos, demonstrando a intenção de difundir métodos ágeis na governança de tecnologia e projetos (Tribunal de Justiça da Paraíba, 2024). Complementarmente, o TJPB tem promovido ações práticas de inovação para fortalecer a transformação digital e a melhoria contínua de seus processos internos. Um exemplo relevante é o *workshop* realizado em julho de 2023, no âmbito do programa i-Nova Justiça, no qual foram conduzidas oficinas práticas utilizando ferramentas de inovação para identificar problemas, gerar soluções criativas e aprimorar o desempenho organizacional. As atividades, facilitadas por consultores especializados, envolveram dinâmicas interativas e recursos tecnológicos, estimulando a participação ativa de servidores e magistrados. O evento ocorreu na sede da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB), em Campina Grande, e contou com a presença de representantes do TJPB e da Fundação, reforçando a parceria estratégica entre as instituições para promover a inovação no setor público e evidenciando a aplicação concreta de práticas ágeis e inovadoras na administração estadual.

Experiências como a do TJPB dialogam com a literatura, que aponta que a aplicação das metodologias ágeis na gestão pública tem se mostrado promissora por possibilitar maior transparência, participação e eficiência nos processos decisórios, ainda que sua adoção exija adaptações diante das particularidades institucionais. Nesse contexto, entre as abordagens mais conhecidas destacam-se o *Scrum*, que organiza o trabalho em ciclos iterativos denominados *sprints*; o *Kanban*, que utiliza quadros visuais para monitorar o fluxo de atividades e identificar gargalos; e o *Design Thinking*, voltado para a criação de soluções centradas nas necessidades do usuário (Guimarães et al., 2024).

O *Scrum* foi desenvolvido por Ken Schwaber e Jeff Sutherland nos anos 1990, com base nos princípios do Manifesto Ágil, visando a execução de projetos complexos em menor tempo e com o uso de menos recursos (Sutherland, 2014). Trata-se de uma metodologia que estrutura o trabalho em ciclos iterativos denominados *sprints*, com duração média de uma a quatro semanas, nos quais são entregues resultados incrementais. Cada sprint inicia-se com o planejamento das atividades, seguido do desenvolvimento das tarefas e, ao final, de uma revisão dos resultados obtidos, permitindo ajustes contínuos.

Essa abordagem tem sido aplicada em projetos de tecnologia da informação, desenvolvimento de *software* e em setores administrativos. Um exemplo prático é o gerenciamento do acordo de reparação de Brumadinho, em que a utilização do *Scrum* contribuiu para a integração entre órgãos e a celeridade na tomada de decisões em um ambiente de elevada complexidade (Guimarães et al., 2024).

O *Kanban* é uma metodologia de gestão de fluxo de trabalho visual, originada no Japão, mais especificamente no sistema de produção da Toyota na década de 1940. Criado por Taiichi Ohno, o *Kanban* surgiu com o objetivo de otimizar os processos produtivos por meio da visualização do fluxo de trabalho, utilizando cartões (ou sinais visuais) para indicar o progresso das atividades (Silva, 2023).

No contexto do desenvolvimento de *software*, o modelo *Kanban* foi estruturado por David J. Anderson em 2010, combinando elementos do pensamento *Lean* com o pensamento ágil (Anderson, 2010). Desde então, tem sido amplamente aplicado como ferramenta de organização e melhoria contínua em ambientes de trabalho dinâmicos.

O *Kanban* utiliza quadros visuais para controlar o fluxo de trabalho, identificar gargalos e permitir a gestão contínua das atividades. Cada tarefa é representada por um cartão, que se desloca por colunas correspondentes às etapas do processo, como “A Fazer”, “Em Progresso” e “Concluído”. Dessa forma, a equipe obtém visibilidade sobre o andamento das atividades e consegue priorizar ações de forma eficiente. O *Kanban* é comumente aplicado em setores de produção, logística, atendimento ao cliente e desenvolvimento de *software*, sendo especialmente útil para melhorar o desempenho e reduzir atrasos.

O *Design Thinking* consiste em uma abordagem voltada para a criação de soluções centradas no usuário, estruturada em etapas que incluem imersão, ideação, prototipagem e testes. Seu objetivo é compreender profundamente as necessidades dos usuários, gerar ideias inovadoras, testar soluções em protótipos e aperfeiçoar os resultados a partir do *feedback* recebido. Essa abordagem tem aplicação ampla em setores de inovação, marketing, educação e saúde, em contextos nos quais a adaptação às demandas dos usuários é essencial para o desenvolvimento de produtos e serviços mais eficazes.

A origem do *Design Thinking*, na forma como é conhecido hoje e voltado para a administração de empresas, é creditada a Tom e David Kelley e a Tim Brown. Os irmãos Kelley fundaram em 1991 a *Innovation Design Engineering Organization* (IDEO), empresa de consultoria em design reconhecida mundialmente. O britânico Tim Brown é o atual Diretor Executivo (*Chief Executive Officer* – CEO) e presidente da empresa, além

de autor do livro *Change by Design* (2009), que explica a abordagem. Como exemplo prático de aplicação, pode-se destacar a parceria entre o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR) e a Kimberly Clark, na qual foi desenvolvido um processo de inovação que envolveu os usuários finais desde a concepção até a implementação (Cesar, 2023).

Embora promissoras, as metodologias ágeis não devem ser vistas como soluções universais para a gestão pública, pois seu sucesso depende do contexto, da adaptação às particularidades institucionais e da capacitação das equipes envolvidas (Melo, 2022). Quando corretamente aplicadas, essas práticas podem potencializar a governança e a transparência, proporcionando maior integração entre equipes e setores, comunicação mais eficiente e foco na entrega de valor. Além disso, favorecem a agilidade na tomada de decisões, permitindo respostas rápidas a mudanças e imprevistos, características essenciais em ambientes complexos e dinâmicos, como demonstrado no gerenciamento do Acordo de Reparação de Brumadinho, no qual a utilização do *Scrum* contribuiu para a integração entre órgãos e a celeridade na tomada de decisões (Guimarães et al., 2024).

No entanto, essas metodologias apresentam limitações que justificam o cuidado na sua aplicação. O sucesso depende da maturidade organizacional, do comprometimento das equipes e da adaptação ao contexto específico. Implementações superficiais podem gerar confusão ou retrabalho, e ambientes excessivamente burocráticos podem dificultar a efetividade das práticas ágeis. Assim, embora contribuam significativamente para a gestão de processos, as metodologias ágeis devem ser compreendidas como instrumentos de apoio, que potencializam resultados quando bem aplicados, mas que não substituem o planejamento estratégico, a estrutura organizacional adequada e o engajamento contínuo dos servidores (Melo, 2022 ; Guimarães *et al.*, 2024).

2.3 Educação como eixo estratégico no desenvolvimento econômico

A educação desempenha papel central no desenvolvimento socioeconômico, funcionando como um vetor estratégico para a formação de capital humano, redução das desigualdades e aumento da competitividade nacional. Políticas educacionais efetivas são, portanto, essenciais para a construção de sociedades mais equitativas e sustentáveis. No entanto, conforme apontam Rosa e Pereira (2021), a gestão educacional enfrenta desafios significativos, especialmente no que se refere à alocação eficiente de recursos,

implementação de programas e acompanhamento de resultados. Essas dificuldades são ampliadas por restrições orçamentárias e pela rigidez dos processos administrativos, que limitam a capacidade de inovação.

Nesse cenário, a incorporação de metodologias ágeis às práticas de gestão educacional pode representar um diferencial estratégico, ao possibilitar maior adaptabilidade, monitoramento contínuo e participação colaborativa. Melo (2022) argumenta que essas abordagens permitem ajustar planos e projetos com maior frequência, garantindo alinhamento com objetivos pedagógicos e com as demandas emergentes da sociedade. Além disso, A análise de Dalla Valle e Ferreira (2025) evidencia que a utilização da análise de conteúdo na pesquisa educacional contribui para a sistematização de informações e para a identificação de padrões nos discursos e práticas institucionais, favorecendo a construção de diagnósticos mais precisos sobre a gestão educacional. Entre as contribuições, destacam-se a possibilidade de compreender as percepções de diferentes atores do processo educativo, o aprofundamento qualitativo das informações e o suporte à formulação de estratégias voltadas para a melhoria da governança escolar. Por outro lado, os autores também ressaltam limitações, como a subjetividade na interpretação dos dados, a necessidade de rigor metodológico para garantir a confiabilidade das análises e a dificuldade de generalização dos resultados para outros contextos.

No campo das metodologias ágeis, a literatura apresenta contribuições semelhantes, sobretudo no que diz respeito à inovação e ao apoio à gestão educacional. Melo (2022) aponta que tais práticas permitem maior flexibilidade e capacidade de adaptação, fortalecendo a transparência e a integração entre equipes.

Outras experiências da Educação relatadas por Silva e Prado (2021) demonstram que o *Kanban* tem sido utilizado em processos administrativos escolares para otimizar fluxos de trabalho e reduzir atrasos, enquanto o *Design Thinking* tem sido empregado em projetos pedagógicos para fomentar a criatividade docente e a centralidade no estudante.

Entretanto, a literatura também alerta para limitações. Segundo Oliveira e Cunha (2020), a adoção de metodologias ágeis no setor educacional exige uma mudança cultural, que nem sempre encontra receptividade, além de demandar formação adequada das equipes. Além disso, em instituições públicas, a rigidez burocrática pode dificultar a aplicação plena dessas práticas, reduzindo sua efetividade. Assim, percebe-se que, embora promissoras, as metodologias ágeis devem ser compreendidas como instrumentos

complementares, que oferecem contribuições significativas, mas que precisam ser ajustadas à realidade de cada instituição.

2.4 Eficiência pública, gasto educacional e sustentabilidade fiscal

A busca por eficiência é um dos princípios orientadores da administração pública e um requisito para a sustentabilidade fiscal. A implementação de políticas públicas eficazes depende não apenas da disponibilidade de recursos, mas também da capacidade do Estado de utilizá-los de forma racional, maximizando os resultados obtidos (Barboza, 2019).

O gasto educacional, por representar parcela significativa do orçamento, é objeto de intenso debate. A necessidade de ampliar a cobertura e a qualidade dos serviços, em um contexto de restrições fiscais, demanda estratégias que conciliem equidade, eficiência e responsabilidade na aplicação dos recursos. Rosa e Pereira (2021) destacam que a gestão pública tradicional, baseada em controles rígidos e processos lineares, apresenta limitações para atender a essas exigências, pois reduz a flexibilidade necessária para ajustes dinâmicos.

A eficiência pública está diretamente associada à capacidade do Estado em utilizar os recursos disponíveis de forma a alcançar os melhores resultados possíveis, reduzindo desperdícios e maximizando o impacto das políticas públicas. No campo educacional, essa eficiência depende não apenas do volume de investimentos realizados, mas, sobretudo, da qualidade da gestão e da alocação estratégica dos recursos. Estudos nacionais apontam que altos níveis de gasto não significam, necessariamente, melhor desempenho educacional, reforçando a importância de políticas que integrem planejamento, monitoramento e avaliação constante (Arretche, 2018).

Quando associada à sustentabilidade fiscal, a discussão torna-se ainda mais relevante. Em um cenário de restrição orçamentária, o desafio das administrações públicas é encontrar um equilíbrio entre a necessidade de expansão de investimentos em educação e a responsabilidade de manter as contas públicas equilibradas (Giambiagi, 2016). Esse equilíbrio exige estratégias de gestão inovadoras, transparência nos processos e mecanismos que assegurem que cada gasto seja convertido em ganhos efetivos de aprendizagem e de infraestrutura educacional.

No caso da Paraíba, essa problemática se intensifica diante do contexto de limitações fiscais do Estado e da dependência de repasses federais para manutenção e expansão das políticas educacionais. Dados recentes indicam que, embora o Estado tenha elevado seus investimentos em educação básica nos últimos anos, os resultados em indicadores como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) ainda apresentam desafios a serem superados, especialmente no ensino médio. Pesquisas regionais (Silva; Medeiros, 2022) destacam que a eficiência no uso dos recursos continua sendo um dos principais obstáculos para a melhoria da qualidade educacional no estado.

Assim, discutir eficiência pública e sustentabilidade fiscal no âmbito da Paraíba significa reconhecer que o desafio não se resume apenas a ampliar o volume de recursos destinados à educação, mas em aprimorar a capacidade de gestão desses investimentos, garantindo que cada real aplicado gere impacto direto na aprendizagem dos estudantes e na redução das desigualdades regionais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de analisar a aplicação da gestão ágil no setor público, tomando como estudo de caso a Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC). Quanto à sua natureza, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, uma vez que busca compreender fenômenos organizacionais com vistas à proposição de melhorias práticas no contexto da gestão pública (Silva; Menezes, 2005).

No que se refere à abordagem metodológica, adota-se o modelo misto (quali-quantitativo), pois combina procedimentos de caráter quantitativo, por meio da aplicação de *survey* com questionários estruturados, e qualitativo, mediante análise de conteúdo das percepções coletadas, o que possibilita maior profundidade interpretativa sobre os resultados (Creswell; Clark, 2013).

Em relação aos objetivos, a pesquisa assume caráter predominantemente descritivo, por buscar registrar e analisar percepções, padrões e tendências relacionadas à adoção de metodologias ágeis no setor público, embora também possua elementos exploratórios, na medida em que investiga um campo ainda pouco consolidado no contexto da administração pública (Gil, 2008).

Assim, a combinação desses aspectos metodológicos contribui para uma análise mais abrangente e consistente da realidade estudada, permitindo compreender como práticas de gestão ágil vêm sendo percebidas e aplicadas no âmbito educacional.

De acordo com informações disponibilizadas pela Prefeitura Municipal de João Pessoa (2025), a SEDEC integra o Sistema Municipal de Ensino, instituído pela Lei nº 8.996/1999, sendo o órgão responsável por planejar, organizar, executar, supervisionar e controlar as ações do poder público na área educacional. Sua atuação está fundamentada no Plano Municipal de Educação, na legislação vigente e nas deliberações das conferências e conselhos municipais de educação.

Entre suas principais atribuições, destacam-se a formulação e implementação da política municipal de educação, abrangendo desde a educação infantil e ensino fundamental até modalidades como educação de jovens e adultos, profissional e especial, em articulação com as esferas estadual e federal. A SEDEC também é responsável pela instalação, manutenção e fiscalização das unidades escolares da rede municipal, bem como pela execução de programas voltados à melhoria da qualidade do ensino e à valorização do magistério. No âmbito administrativo, a secretaria gerencia os recursos financeiros destinados à educação, o transporte escolar, a alimentação estudantil e ações de apoio ao estudante em situação de vulnerabilidade.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado por meio da plataforma *Google Forms*, que oferece praticidade no processo de aplicação, acessibilidade aos participantes e garantia de anonimato. Além disso, a ferramenta favorece a sistematização das respostas em planilhas digitais, facilitando o tratamento estatístico e qualitativo das informações (Gil, 2008).

O questionário utilizado nesta pesquisa foi composto por 23 questões, sendo 20 objetivas e 3 subjetivas. Para a elaboração do instrumento, foram consultadas referências da literatura sobre metodologias ágeis e gestão pública (ver, por exemplo, Beck et al., 2001; Denhardt; Denhardt, 2015, PMI, 2017), de modo a assegurar que os itens contemplassem aspectos relevantes como organização do trabalho, participação nas decisões, clareza dos fluxos de comunicação e abertura institucional a mudanças.

Além disso, foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial *ChatGPT* como apoio na etapa de formulação, auxiliando na sugestão de alternativas de resposta e na adequação da redação das perguntas. Ressalta-se, contudo, que a definição final das questões e sua validação foram realizadas pelo pesquisador, garantindo a coerência metodológica e a pertinência ao objeto de estudo.

As questões objetivas foram estruturadas em escalas de frequência, avaliação e concordância, permitindo a mensuração quantitativa das percepções dos participantes. Já as questões subjetivas buscaram identificar obstáculos, sugerir recursos e registrar comentários livres sobre a organização do trabalho, proporcionando uma análise qualitativa complementar. O processo de aplicação ocorreu entre os dias 19 e 23 de agosto de 2025 e resultou em 33 respostas válidas (questionário completo no Apêndice A).

Cabe destacar que, de acordo com informações disponibilizadas pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH), aproximadamente 210 servidores atuam no Centro Administrativo Municipal, distribuídos entre a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC), a Diretoria de Ensino, Gestão e Escola de Formação (DEGEF) e a Diretoria de Administração Financeira (DAF). Onde a pesquisa se concentrou especificamente nos funcionários dessas três diretorias presentes no Centro Administrativo.

Quanto ao tratamento dos dados, as respostas das questões objetivas foram analisadas quantitativamente, por meio de cálculos de frequência e percentual, permitindo identificar tendências e convergências entre os respondentes. As questões subjetivas, por sua vez, foram submetidas à técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2016), amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para organizar respostas em categorias temáticas a partir de palavras-chave e sentidos recorrentes. Essa técnica possibilita identificar padrões interpretativos e compreender representações coletivas dos participantes. No entanto, como destacam Dalla Valle e Ferreira (2025), embora a análise de conteúdo seja um método robusto, ela também apresenta limitações, como a possibilidade de interpretações subjetivas por parte do pesquisador, o que reforça a necessidade de rigor na categorização e validação das respostas.

Como parte do processo de pesquisa e redação, o trabalho utilizou ferramentas de inteligência artificial generativa, como *Gemini* e *ChatGPT*, como suporte em diversas etapas. O uso dessas tecnologias foi fundamental para a otimização de tarefas como correção gramatical e ortográfica, resumo de textos e artigos científicos, e pesquisa inicial de temas e conceitos. Além disso, as ferramentas foram empregadas para refinar estratégias de estudo e organizar ideias, contribuindo para a estruturação lógica do conteúdo. É importante ressaltar que a inteligência artificial atuou como uma ferramenta auxiliar e não como substituta da análise crítica e do discernimento do autor, garantindo a originalidade e a validade do conteúdo final.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados a seguir foram obtidos a partir da aplicação de um questionário junto aos servidores da Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC). As análises gráficas permitem observar aspectos relevantes da experiência dos servidores com a organização do trabalho, com destaque para a aplicação de práticas de gestão ágil, comunicação interna, planejamento de atividades, acompanhamento de metas e participação nas decisões administrativas.

4.1 Perfil dos respondentes

O perfil socioeconômico dos respondentes evidencia características importantes dos servidores da Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC), conforme descrito na Tabela 1. Os participantes da pesquisa apresentam diversidade em termos de idade, escolaridade, tempo de serviço e área de atuação. Esse perfil heterogêneo é importante, pois permite compreender percepções distintas sobre a gestão organizacional.

Em relação à faixa etária, observa-se que 42,4% possuem entre 36 e 45 anos, seguidos por 24,2% entre 26 e 35 anos. Esses números revelam que a maior parte da amostra é composta por profissionais em fase intermediária de suas carreiras. Esse perfil, conforme aponta Filho (2024), pode refletir tanto a experiência acumulada quanto a estabilidade institucional, fatores que influenciam a forma como esses servidores percebem as mudanças organizacionais e a adoção de processos inovadores na gestão pública.

Quanto ao gênero, nota-se a predominância feminina entre os respondentes, representando 63,6% da amostra, contra 36,4% do gênero masculino, conforme Tabela 1. Esse resultado está em consonância com dados nacionais que evidenciam a maior presença de mulheres na administração pública, sobretudo em áreas como a educação. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), cerca de 79% dos profissionais da educação básica no Brasil são do sexo feminino, o que confirma a tendência histórica de feminização dessa área (Vianna, 2013; Carvalho, 2018). Dessa forma, a amostra analisada reflete uma realidade mais ampla da composição do setor educacional no país.

Tabela 1: Perfil socioeconômico da amostra

Variável	%	Quantidade
Idade		
Até 25 anos	6,1%	2
26 a 35 anos	24,2%	8
36 a 45 anos	42,4%	14
46 a 55 anos	12,1%	4
Acima de 55 anos	15,2%	5
Gênero		
Masculino	36,4%	12
Feminino	63,6%	21
Prefiro não informar	0,0%	0
Escolaridade		
Ensino Médio Completo	15,2%	5
Ensino Superior Completo	27,3%	9
Pós-graduação/Especialização	27,3%	9
Mestrado/Doutorado	30,3%	10
Tempo de serviço (SEDEC)		
Menos de 1 ano	3,0%	1
1 a 5 anos	33,3%	11
6 a 10 anos	15,2%	5
Mais de 10 anos	48,5%	16
Cargo de Liderança/Gestão		
Sim	36,4	12
Não	63,6	21
Setor/Área em que atua		
Pedagógico	36,4%	12
Administrativo	36,4%	12
Financeiro	3,0%	1
Tecnológico	15,2%	5
Outros	9,0%	3

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

No que se refere à escolaridade, o grupo analisado apresenta um nível de qualificação elevado: 30,3% possuem mestrado ou doutorado, 27,3% concluíram a pós-graduação lato sensu, 27,3% possuem ensino superior completo e apenas 15,2% têm o ensino médio como maior nível de formação. Esse cenário sugere a existência de um quadro técnico com significativa qualificação acadêmica, o que pode facilitar tanto a compreensão quanto a adoção de práticas de gestão inovadoras.

Outro ponto relevante é o tempo de atuação na SEDEC: na Tabela 1, observa-se que 48,5% dos servidores trabalham há mais de 10 anos na instituição, 33,3% entre 1 e 5 anos, e 15,2% entre 6 e 10 anos. Esses dados revelam a presença de um corpo funcional experiente, capaz de oferecer uma visão crítica sobre os processos administrativos, ao mesmo tempo em que convivem com profissionais mais recentes, que podem trazer perspectivas inovadoras para a secretaria.

No tocante ao exercício de funções de liderança, 36,4% ocupam cargos de gestão, enquanto 63,6% atuam em funções técnicas e operacionais. Esse dado sugere que uma parcela significativa da amostra não possui influência direta sobre decisões estratégicas, o que pode limitar sua participação efetiva na implementação de práticas de gestão ágil.

Por fim, quanto à área de atuação, destaca-se a distribuição equilibrada entre os setores pedagógico (36,4%) e administrativo (36,4%), seguidos pelo tecnológico (15,2%), financeiro (3%) e outros (9%). Essa diversidade aponta para a representatividade de diferentes setores da secretaria, permitindo que a análise sobre inovação e modernização administrativa considere múltiplas perspectivas.

4.2 Conhecimento prévio e percepção sobre metodologias ágeis

As metodologias ágeis surgem como alternativas inovadoras à gestão tradicional, especialmente em contextos que exigem adaptação constante, respostas rápidas e maior integração entre equipes. Diferentemente de modelos rígidos e hierarquizados, essas práticas priorizam ciclos curtos de planejamento, *feedback* contínuo e colaboração ativa entre os envolvidos nos processos. No setor público, onde a burocracia e a fragmentação entre áreas costumam dificultar a execução das atividades, a adoção de tais abordagens pode representar um avanço significativo no sentido da eficiência e da efetividade das políticas públicas.

Diante desse cenário, esta seção buscou compreender até que ponto os servidores da SEDEC conhecem as metodologias ágeis, percebem sua utilidade no cotidiano e

demonstram abertura para sua aplicação. Os dados da Tabela 2, juntamente com as análises subsequentes, evidenciam não apenas o nível de familiaridade com esses métodos, mas também a disposição dos respondentes em aderir a mudanças que possam contribuir para a modernização da gestão.

Tabela 2: Conhecimento prévio e percepção sobre metodologias ágeis

Variável	%	Quantidade
Você já ouviu falar em metodologias ágeis, como <i>Scrum</i>, <i>Kanban</i> ou <i>Design Thinking</i>?		
Sim	57,6%	19
Não	39,4%	13
Não tenho certeza	3,0%	1
Na sua opinião, práticas mais colaborativas, com divisão clara de tarefas, ciclos curtos e foco em resultados (como nas metodologias ágeis) poderiam melhorar a rotina de trabalho na SEDEC?		
Sim	90,9%	30
Talvez	0,0%	0
Não	9,1%	3
Você estaria disposto(a) a participar de capacitações sobre gestão ágil, caso fossem ofertadas pela SEDEC?		
Sim	81,8%	27
Não	0,0%	0
Depende da carga horária/interesse	18,2%	6
Em sua opinião, a adoção de métodos mais ágeis poderia melhorar a colaboração entre os setores?		
Sim, muito	69,7%	23
Frequentemente	21,2%	7
Não faria diferença	9,1%	3
Poderia prejudicar	0,0%	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os resultados da pesquisa indicam que 57,6% dos participantes afirmaram já ter ouvido falar em metodologias ágeis, como *Scrum*, *Kanban* ou *Design Thinking*, enquanto

39,4% declararam não ter conhecimento sobre o tema e 3,0% não souberam responder, conforme Tabela 2. Esse dado revela que, embora a maioria possua algum contato prévio com tais práticas, ainda existe um percentual considerável de servidores que desconhece o conceito, o que pode limitar a aplicação imediata dessas ferramentas no contexto da SEDEC.

Quando questionados se as práticas mais colaborativas, com divisão clara de tarefas, ciclos curtos e foco em resultados poderiam melhorar a rotina de trabalho na SEDEC, 90,9% responderam positivamente, ao passo que apenas 9,1% acreditam que não haveria impacto. Esse resultado reforça a percepção de que há receptividade para a adoção de novos modelos de gestão que privilegiem maior organização e eficiência. De acordo com estudos aplicados por Schwaber e Sutherland (2017), criadores do *Scrum*, a clareza nos papéis e a cadência de entregas curtas favorecem a adaptação a mudanças e o aumento de produtividade.

Além disso, a pesquisa apontou que 81,8% dos respondentes estariam dispostos a participar de capacitações sobre gestão ágil, enquanto 18,2% condicionaram sua participação à carga horária ou ao interesse pessoal. A total ausência de respostas negativas indica que há abertura para investimentos em formação, o que corrobora a ideia defendida por Highsmith (2009), de que a capacitação é fator essencial para o sucesso na implementação de métodos ágeis em organizações públicas ou privadas.

Por fim, ao avaliar se a adoção de métodos mais ágeis poderia melhorar a colaboração entre os setores, 69,7% afirmaram que sim, de forma significativa, enquanto 21,2% acreditam que isso ocorreria com frequência. Apenas 9,1% consideram que não faria diferença, e nenhum respondente avaliou que poderia prejudicar. Essa percepção positiva reforça a hipótese de que metodologias ágeis podem atuar como catalisadoras da integração intersetorial. Nesse sentido, autores como Denning (2018) ressaltam que os métodos ágeis promovem maior alinhamento entre equipes, estimulando o engajamento e a cooperação.

Dessa forma, observa-se que há predisposição dos servidores para a adoção de metodologias ágeis, ainda que parte do público desconheça o tema. Esse cenário sinaliza a necessidade de ações de sensibilização e capacitação, que poderiam potencializar a aceitação e aplicação dessas práticas no cotidiano da SEDEC.

4.3 Organização e eficiência do trabalho atual

A eficiência organizacional está diretamente relacionada à clareza de processos, definição de responsabilidades e capacidade de tomada de decisão compartilhada. No setor público, conforme Mintzberg (2017), esses elementos ganham ainda mais importância, visto que a burocracia e a fragmentação entre setores podem comprometer a entrega de serviços à sociedade. Assim, compreender como os servidores avaliam a atual estrutura de trabalho permite identificar pontos fortes e fragilidades que podem ser superados com práticas inovadoras de gestão.

Diante desse contexto, na Tabela 3 a seguir, apresenta-se a percepção dos respondentes acerca da organização interna de seus setores, verificando aspectos como eficiência das rotinas, participação em decisões, clareza de responsabilidades e acompanhamento de metas.

Tabela 3: Organização e eficiência do trabalho atual

Variável	%	Quantidade
Como você avalia a organização atual dos trabalhos no seu setor?		
Muito eficiente	12,1%	4
Eficiente	45,5%	15
Razoável	18,2%	6
Pouco eficiente	18,2%	6
Ineficiente	6,1%	2
Você sente que participa das decisões sobre os projetos ou tarefas que executa?		
Sempre	18,2%	6
Frequentemente	39,4%	13
Raramente	39,4%	13
Nunca	3%	1
Os prazos e metas de entrega são bem definidos e acompanhados no seu setor?		
	39,4%	13

Sim	36,4%	12
Parcialmente	24,2%	8
Não		
As reuniões da equipe servem para planejar, ajustar e melhorar o trabalho coletivo?		
Sim	51,5%	17
Em parte	42,4%	14
Não existem reuniões	6,1%	2
Atualmente, você sente que há clareza sobre as responsabilidades individuais e coletivas em sua equipe?		
	18,2%	6
Sempre	36,4%	12
Frequentemente	33,3%	11
Raramente	12,1%	4
Nunca		
No seu setor, os prazos são definidos com base no planejamento coletivo da equipe?		
Sempre	15,2%	5
Frequentemente	39,4%	13
Raramente	33,3%	11
Nunca	12,1%	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

De acordo com os dados da Tabela 3, 57,6% avaliaram a organização de seus setores como eficiente ou muito eficiente, enquanto 24,3% a consideraram pouco eficiente ou ineficiente e 18,2% a classificaram como apenas razoável. Isso demonstra que, embora exista um reconhecimento de práticas organizacionais positivas, ainda há margem significativa para melhorias. De acordo com Chiavenato (2014), a eficiência organizacional depende da definição de processos bem estruturados e de fluxos de trabalho claros, o que parece não estar uniformemente consolidado entre as equipes da SEDEC.

No que diz respeito à participação nas decisões sobre projetos e tarefas, 18,2% afirmaram sempre participar, 39,4% frequentemente e 39,4% raramente, enquanto 3% declararam nunca ser envolvidos. O equilíbrio entre participação frequente e rara sugere

que o processo decisório ainda é centralizado em alguns setores. Como destaca Tenório (2002), a gestão democrática pressupõe o engajamento dos trabalhadores na construção de soluções, favorecendo a corresponsabilidade e a motivação.

Sobre os prazos e metas de entrega, 39,4% consideram que são bem definidos, 36,4% parcialmente definidos e 24,2% acreditam que não há clareza nesse aspecto. A ausência de uniformidade nesse processo pode prejudicar o desempenho organizacional, uma vez que o acompanhamento de prazos é essencial para alinhar expectativas e garantir entregas consistentes.

As reuniões de equipe foram apontadas como instrumentos efetivos de planejamento e ajuste por 51,5% dos servidores, enquanto 42,4% consideram que cumprem parcialmente essa função e 6,1% afirmaram que tais reuniões não existem em seus setores. Esses dados sugerem que, embora a maioria reconheça a utilidade das reuniões, elas poderiam ser mais bem estruturadas para cumprir plenamente seu papel de alinhamento coletivo.

Quanto à clareza das responsabilidades individuais e coletivas, apenas 18,2% afirmaram que ela está sempre presente, 36,4% frequentemente, 33,3% raramente e 12,1% nunca. Esse resultado evidencia um ponto de atenção, já que a falta de clareza de papéis pode gerar conflitos e comprometer a eficiência. Para Drucker (1999), a definição clara de responsabilidades é condição indispensável para o alcance de resultados consistentes.

Por fim, em relação à definição de prazos com base no planejamento coletivo, 15,2% disseram que isso sempre ocorre, 39,4% frequentemente, 33,3% raramente e 12,1% nunca. Ou seja, em quase metade dos casos, o planejamento coletivo não é um elemento estruturante da definição de prazos, revelando uma prática ainda marcada pela centralização.

De modo geral, os dados apontam que há uma percepção positiva quanto à eficiência organizacional em alguns aspectos, mas também revelam fragilidades relacionadas à clareza de responsabilidades, definição de prazos e participação coletiva nas decisões. Tais aspectos representam oportunidades importantes para a adoção de práticas mais ágeis e colaborativas, capazes de fortalecer a integração e o alinhamento das equipes da SEDEC.

4.4 Comunicação e colaboração interna

A comunicação interna e a colaboração entre equipes são fatores determinantes para o bom funcionamento das organizações. No setor público, em especial, como afirmam Katzenbach e Smith (2001), a troca eficiente de informações pode reduzir a burocracia, agilizar a tomada de decisão e fortalecer a integração entre diferentes áreas. Quando a comunicação é deficiente, surgem dificuldades de alinhamento que comprometem tanto a execução das atividades quanto a entrega de resultados à sociedade.

Diante desse cenário, os dados na Tabela 4 apresentam a percepção dos servidores da SEDEC sobre o fluxo de comunicação e a capacidade de colaboração interna, considerando tanto a agilidade nas respostas a demandas emergenciais quanto a clareza no diálogo entre setores.

Tabela 4: Comunicação e colaboração interna

Variável	%	Quantidade
Você considera que o fluxo de trabalho atual permite respostas rápidas a mudanças de prioridades e demandas emergenciais?		
Sempre	12,1%	4
Frequentemente	42,4%	14
Raramente	39,4%	13
Nunca	6,1%	2
Você acredita que a comunicação entre diferentes setores da SEDEC é:		
Muito clara e eficiente	15,2%	5
Parcialmente eficiente	27,3%	9
Pouco eficiente	42,4%	14
Ineficiente	15,2%	5

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os dados revelam que apenas 12,1% dos respondentes afirmaram que o fluxo de trabalho sempre permite respostas rápidas a mudanças, enquanto 42,4% disseram que isso ocorre frequentemente. Já 39,4% consideraram que tais respostas acontecem raramente, e 6,1% afirmaram que nunca ocorrem. Isso indica que, embora exista algum grau de

agilidade, grande parte dos servidores percebe limitações estruturais que dificultam a adaptação a novas prioridades. Segundo Drucker (1999), a capacidade de resposta rápida é um diferencial estratégico, especialmente em ambientes sujeitos a constantes mudanças.

No que se refere à comunicação entre setores, somente 15,2% a consideram muito clara e eficiente, e 27,3% parcialmente eficiente. Em contrapartida, 42,4% a classificaram como pouco eficiente e 15,2% como ineficiente. Esse dado demonstra uma fragilidade importante, pois mais da metade dos servidores avalia a comunicação como insuficiente. De acordo com Mintzberg (2017), a integração entre áreas é fundamental para reduzir a fragmentação burocrática e garantir o alinhamento organizacional.

De modo geral, os resultados apontam que a SEDEC ainda enfrenta desafios significativos na comunicação interna e na agilidade de respostas, aspectos que podem comprometer a eficiência e a colaboração entre setores.

4.5 Recursos e ferramentas

A adoção de metodologias ágeis depende não apenas da mudança de mentalidade, mas também da disponibilidade de recursos e ferramentas adequadas para apoiar a execução das atividades. Segundo Highsmith (2009). Ferramentas digitais, sistemas de gestão de tarefas e plataformas de comunicação permitem maior controle sobre prazos, responsabilidades e fluxos de trabalho, promovendo transparência, colaboração e rapidez na tomada de decisão.

No setor público, a eficiência desses recursos pode reduzir impactos da burocracia e facilitar a integração entre equipes, potencializando os resultados organizacionais. No Gráfico 1 a seguir, verifica-se a percepção dos entrevistados em relação ao uso de ferramentas digitais na organização das tarefas e projetos na SEDEC.

A pesquisa indica que 90,9% dos servidores acreditam que o uso de ferramentas digitais poderia facilitar o trabalho, enquanto 9,1% consideram que talvez isso ocorra, e nenhum participante respondeu negativamente. Esse resultado evidencia uma aceitação quase unânime quanto à importância de recursos tecnológicos para a gestão ágil.

O uso de ferramentas digitais para organizar tarefas e projetos poderia facilitar seu trabalho?

33 respostas

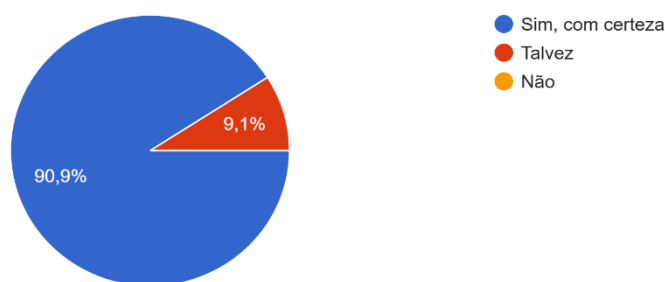


Gráfico 1: Recursos e ferramentas

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Anderson (2010), em estudo sobre metodologias ágeis, destaca que ferramentas digitais, especialmente sistemas de acompanhamento visual e softwares de gestão de tarefas, são essenciais para aumentar a eficiência, facilitar a comunicação e alinhar as atividades das equipes. A percepção positiva dos servidores da SEDEC em relação ao uso dessas ferramentas está, portanto, em consonância com os achados de Anderson, indicando que a introdução de recursos tecnológicos no setor público pode apoiar a implementação de práticas ágeis de forma eficaz.

Além disso, a análise das respostas abertas permitiu identificar recursos considerados essenciais pelos servidores para a implementação de práticas ágeis. Muitos destacaram a necessidade de capacitação e formação continuada, visando aumentar a compreensão das metodologias, reduzir resistências e promover uma cultura de colaboração. As ferramentas digitais de gestão, como *Trello*, *Google Agenda* e sistemas de acompanhamento de tarefas, foram mencionadas como elementos que facilitam a visualização de prazos, responsabilidades e andamento de projetos, favorecendo o alinhamento entre setores. Os participantes também evidenciaram a importância de espaços regulares para reuniões rápidas, *feedbacks* e alinhamentos, considerando que a comunicação constante é fundamental para coordenar ações de forma eficaz. Outro ponto recorrente foi a necessidade de reduzir a burocracia e definir papéis claros, de modo a evitar sobreposição de funções e atrasos, garantindo maior fluidez nos processos internos. Além disso, os servidores reforçaram que o apoio da liderança, a orientação clara da gestão, a integração entre setores e o planejamento estratégico são condições essenciais para que a metodologia ágil seja implementada com sucesso.

Esses resultados demonstram que a implementação de práticas ágeis não depende apenas de tecnologia, mas de um conjunto integrado de fatores que envolvem cultura

organizacional, capacitação, processos e ferramentas de acompanhamento. A percepção dos servidores evidencia a necessidade de uma abordagem estruturada que combine treinamento, sistemas digitais e comunicação eficiente. Denning (2018) enfatiza que, para que metodologias ágeis sejam efetivas, é fundamental estabelecer processos claros, apoiar equipes com ferramentas digitais adequadas e manter canais de comunicação abertos, de modo a favorecer a eficiência, a colaboração e a adaptação contínua.

4.6 Barreiras e sugestões de melhoria

A análise das barreiras percebidas pelos servidores da SEDEC permite compreender os principais desafios que impactam a eficiência e a organização do trabalho. Esta seção contempla tanto os dados quantitativos quanto as respostas às perguntas abertas sobre a cultura organizacional e sugestões de melhorias. O Gráfico 2 a seguir apresenta a percepção dos servidores sobre a abertura da SEDEC a mudanças na gestão e execução do trabalho.

Em sua percepção, a cultura organizacional da SEDEC é aberta a mudanças na forma de gestão e execução do trabalho?

33 respostas

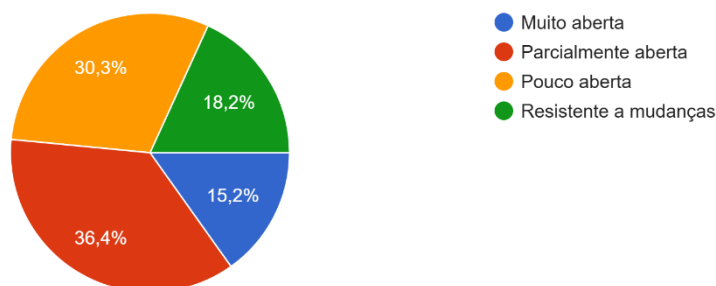


Gráfico 2: Barreiras e sugestões de melhoria

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

De acordo com os dados, a maioria dos participantes percebe a cultura organizacional como parcialmente aberta (36,4%) ou pouco aberta (30,3%), revelando uma certa resistência a mudanças, enquanto apenas 15,2% consideram a organização muito aberta e 18,2% resistente. Esse cenário evidencia a necessidade de estratégias que promovam maior flexibilidade e adaptação cultural dentro da SEDEC.

A pesquisa sobre a percepção dos servidores em relação à organização do trabalho na SEDEC revelou diferentes aspectos que contribuem para o desempenho da equipe e para a eficiência institucional. De maneira geral, muitos participantes destacaram que a proatividade dos servidores é um fator essencial para o bom andamento das atividades, evidenciando a importância de iniciativas individuais que complementem a gestão formal. Houve reconhecimento quanto à organização atual, com comentários positivos sobre a eficiência e a agilidade de alguns processos internos, mas também foram identificadas oportunidades de melhoria, sobretudo relacionadas à comunicação e à integração entre os setores.

Alguns servidores apontaram a necessidade de capacitação contínua e de cursos técnicos de aperfeiçoamento, enfatizando que treinamentos específicos em metodologias de gestão e ferramentas digitais poderiam aumentar a eficácia das práticas diárias. A implementação de *softwares* e sistemas que facilitem o fluxo de informações foi citada como uma estratégia importante para reduzir retrabalhos, melhorar o acompanhamento de demandas e permitir um planejamento mais estruturado. Nesse sentido, a clareza nas funções, a definição de papéis e a construção de organogramas funcionais foram destacados como medidas que evitam sobreposição de tarefas e contribuem para a eficiência organizacional.

A importância de uma gestão participativa também foi enfatizada, com a necessidade de líderes ouvirem suas equipes, reconhecerem conquistas e criarem espaços de diálogo e *feedback* contínuo. Esse tipo de atuação fortalece o engajamento, fomenta a colaboração e incentiva que os servidores se sintam corresponsáveis pelos resultados alcançados. A organização de reuniões periódicas, alinhamentos estratégicos e encontros de integração intersetorial foi mencionada como uma prática que poderia melhorar a coordenação entre as áreas, reduzir falhas de comunicação e garantir maior consistência nas ações da secretaria.

Os servidores identificaram como principais desafios para a implementação de práticas ágeis na SEDEC a centralização de decisões em cargos de chefia, a resistência a mudanças e a burocracia inerente ao setor público. Segundo os participantes, tais fatores impactam diretamente a dinâmica de trabalho, exigindo maior atenção ao planejamento estratégico e ao uso de dados como base para a tomada de decisão. Além disso, os servidores destacaram que a criação de fluxos de trabalho claros, a valorização de uma comunicação ágil e objetiva e o estímulo à proatividade individual são medidas essenciais para que a SEDEC funcione de forma mais integrada e eficaz.

Para finalizar, os comentários dos servidores indicam que a melhoria da organização do trabalho na SEDEC depende de uma abordagem combinada, que envolva investimentos em capacitação, fortalecimento da comunicação interna, utilização de ferramentas digitais, definição clara de responsabilidades e planejamento estratégico participativo. Tais medidas contribuem para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo, motivador e orientado a resultados. Denning (2018) argumenta que práticas ágeis bem estruturadas promovem justamente esse tipo de ambiente, ao enfatizar a comunicação eficiente, o engajamento das equipes e a adaptação contínua às demandas organizacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a aplicabilidade da gestão ágil como estratégia de inovação na Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC), refletindo sobre seus potenciais benefícios e os desafios inerentes à sua implementação. Partiu-se da compreensão de que a administração pública contemporânea demanda modelos mais flexíveis, capazes de responder de forma célere e efetiva às transformações sociais e tecnológicas que marcam o cenário atual. Nesse contexto, a realidade da SEDEC, permeada por pressões sociais, restrições orçamentárias e prazos cada vez mais curtos, revelou-se um campo fértil para a investigação.

A adoção de uma metodologia de pesquisa mista (qualitativa e quantitativa), ancorada em estudo de caso, possibilitou captar percepções relevantes dos servidores sobre a organização do trabalho e as perspectivas para a introdução de práticas ágeis. Os dados coletados evidenciam um corpo técnico com elevada qualificação acadêmica e experiência institucional, fatores que favorecem tanto a estabilidade quanto a abertura para novas práticas de gestão.

Embora parte dos servidores ainda não possua familiaridade com o tema, os resultados apontam uma significativa disposição para aprender e adotar metodologias inovadoras. A ampla maioria reconhece que práticas colaborativas, organizadas em ciclos curtos e orientadas a resultados, podem melhorar substancialmente a rotina de trabalho. Além disso, o interesse em participar de capacitações demonstra que existe um terreno propício para a construção de uma cultura de inovação dentro da secretaria.

Constatou-se, portanto, que a gestão ágil apresenta potencial para se consolidar como vetor de modernização na administração pública, em especial no campo

educacional. Contudo, é necessário reconhecer que sua adoção não está isenta de desafios, sobretudo no que se refere à superação da rigidez burocrática, da centralização de decisões e da carência de processos formativos continuados. Nesse sentido, a pesquisa reafirma que a gestão ágil não deve ser entendida como solução universal, mas como instrumento de apoio capaz de potencializar resultados quando adaptado às especificidades da realidade institucional.

Os achados reforçam que a efetividade dessa abordagem depende de um processo de mudança cultural que valorize a colaboração, a transparência e a flexibilidade. Como caminhos práticos, recomenda-se a implementação de projetos-piloto, utilizando metodologias como *Scrum* e *Kanban*, que permitem organizar tarefas de forma mais clara, promover entregas incrementais e ajustar continuamente os processos. Também se destaca a relevância da criação de espaços de *feedback* rápido e reuniões de alinhamento, capazes de reduzir falhas de comunicação e fortalecer a integração intersetorial. O uso de ferramentas digitais de gestão se apresenta, ainda, como recurso estratégico para otimizar o acompanhamento de metas, a distribuição de responsabilidades e a minimização de retrabalhos.

Outro ponto crucial refere-se à capacitação contínua. O perfil altamente qualificado dos servidores da SEDEC favorece a implementação de programas de formação que ampliem competências em gestão ágil, estimulem o protagonismo das equipes e consolidem uma cultura voltada à inovação. Esse investimento em capital humano é essencial para sustentar qualquer processo de transformação organizacional.

Por fim, ainda que a literatura ressalte a importância de um movimento *top-down*, com apoio explícito da alta liderança, os resultados desta pesquisa sugerem que a adoção gradual, por meio de setores mais receptivos, pode representar um caminho viável para mitigar resistências internas. A combinação entre respaldo da gestão e experimentações localizadas tem o potencial de gerar resultados concretos, fortalecer a confiança dos servidores e criar condições para uma expansão mais ampla das práticas ágeis em toda a estrutura organizacional.

Conclui-se, assim, que a incorporação da gestão ágil na SEDEC não apenas contribuiria para modernizar processos internos, mas também poderia elevar a eficiência, a integração e a qualidade dos serviços educacionais prestados à população.

No entanto, é importante considerar que a pesquisa foi realizada em apenas um órgão municipal, o que limita a possibilidade de generalizar os resultados para outras secretarias ou diferentes contextos da administração pública. Por fim, recomenda-se a

ampliação da pesquisa em estudos futuros, contemplando múltiplas secretarias, diferentes níveis hierárquicos e a implementação prática de metodologias ágeis. Pesquisas comparativas entre municípios ou órgãos distintos também poderiam contribuir para identificar melhores práticas e consolidar evidências sobre os fatores críticos de sucesso na adoção de abordagens ágeis na administração pública.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, David J. *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. 2. ed. Seattle: Blue Hole Press, 2010.
- BARBOZA, Humberto. *Limites da aplicação da metodologia ágil no setor público*. 2019. 74 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2019.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/770977187/Analise-de-Conteudo-Laurence-Bardin-2020-4%C2%AAed> Acesso em: 27 ago. 2025.
- BECK, Kent et al. *Manifesto for Agile Software Development*. 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org>. Acesso em: 15 set. 2025.
- CARVALHO, Marília Pinto de. Diferenças de gênero e docência: as professoras e os professores da escola básica. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 39, n. 142, p. 312-328, 2018.
- CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. *Pesquisa de métodos mistos*. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- DALLA VALLE, Paulo Roberto; FERREIRA, Jacques de Lima. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. *Educação em Revista*, v. 41, e49377, 2025. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/download/7697/14412/15009>. Acesso em: 27 ago. 2025.
- DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. *The new public service: serving, not steering*. 4. ed. New York: Routledge, 2015.
- DENNING, Stephen. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. Nova York: Amacom, 2018. Disponível em: <https://www.bokay.pt/livro/the-age-of-agile/>. Acesso em: 10 set. 2025.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ELIAS, Laís Garcez Rocha; SILVA, Fábio Molina da. Gestão ágil na administração pública: uma revisão sistemática da literatura. In: *SIMPÓSIO DOS PROGRAMAS DE MESTRADO PROFISSIONAL*, 17., 2023, São Paulo. Anais... São Paulo: [s.n.], 2023.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2025.
- GONÇALVES, Rodrigo et al. Adoção de metodologias ágeis em instituições públicas de ensino superior: desafios e perspectivas. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 139-160, 2020.

GUIMARÃES, Luisa Silva; TOLEDO, Giovanna Lunardi; RODRIGUES, Karen Christine Dias Gomes; SILVA, Patrícia Nascimento. Práticas ágeis no setor público: estrutura de governança do acordo de reparação de Brumadinho à luz do framework Scrum. *P2P & Inovação*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 1-22, jan./jun. 2024. DOI: <https://doi.org/10.21728/p2p.2024v10n2e-6847>.

HIGHSMITH, Jim. *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. 2. ed. Boston: Addison-Wesley, 2009.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. *A Sabedoria das Equipes*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MELLO, Matheus Gomes de. *A abordagem ágil na administração pública: um estudo sobre iniciativas de implementação desta abordagem ligadas à SEPLAG*. 2022. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2022.

MINTZBERG, Henry. *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.

PMI – Project Management Institute. *Guia PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA. Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC). 2025. Disponível em: <https://www.joaopessoa.pb.gov.br/secretaria/sedec/>. Acesso em: 28 ago. 2025.

ROSA, Marcos Roque da; PEREIRA, Eliane Nascimento. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. *Revista de Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, v. 13, n. 3, p. 1-15, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4310>.

SANTOS, Mariana; SILVA, Ricardo. Metodologias ágeis no setor público: percepções, barreiras e oportunidades. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 72, n. 2, p. 265-284, 2021.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Versão de novembro de 2020. Disponível em: <https://www.scrumguides.org/>. Acesso em: 10 set. 2025.

SECCHI, Leonardo. *Modelos organizacionais e reforma da administração pública*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUSA, Gabriel de Moraes. Eficiência e transparência na administração pública: desafios e perspectivas para uma gestão responsável e inovadora. *Revista Foco*, v. 17, n. 11, p. 1-22, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/386281635_EFICIENCIA_E_TRANSPARE

NCIA NA ADMINISTRACAO PUBLICA DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA UMA GESTAO RESPONSVEL E INOVADORA. Acesso em: 30 ago. 2025.

VIANNA, Cláudia Pereira. O sexo e o gênero da docência. *Cadernos Pagu*, Campinas, n. 40, p. 303-324, 2013.

PARAÍBA. Tribunal de Justiça da Paraíba. Oficinas práticas com ferramentas de inovação são realizadas em workshop do programa i-Nova Justiça. João Pessoa, 6 jul. 2023. Disponível em: <https://www.tjpb.jus.br/noticia/oficinas-praticas-com-ferramentas-de-inovacao-sao-realizadas-em-workshop-do-programa-i-nova>. Acesso em: 16 set. 2025.

APÊNDICE A

Prezado(a) servidor(a),

Este questionário integra a pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Gestão Pública, cujo tema é “**Metodologias ágeis na administração pública: um estudo exploratório na Secretaria de Educação de João Pessoa (SEDEC)**”.

O objetivo é compreender a percepção dos servidores sobre práticas de gestão, organização do trabalho e possíveis contribuições das metodologias ágeis na rotina da SEDEC.

Sua participação é voluntária, anônima e confidencial.

Nenhuma informação pessoal (como nome ou matrícula) será solicitada. As respostas serão utilizadas **exclusivamente para fins acadêmicos** e tratadas com sigilo absoluto.

Caso aceite participar, siga preenchendo o questionário abaixo. Em caso de dúvidas, você pode entrar em contato pelo e-mail: ademir.cljunior@educa.joaopessoa.pb.gov.br.

Desde já, agradeço pela sua colaboração!

Questionário – Aplicação da Gestão Ágil na SEDEC

Perfil sociodemográfico

1. Idade:

- ☐ Até 25 anos
- ☐ 26 a 35 anos
- ☐ 36 a 45 anos
- ☐ 46 a 55 anos
- ☐ Acima de 55 anos

2. Gênero:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro / Prefiro não informar

3. Escolaridade:

- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Ensino superior completo
- ☐ Pós-graduação / especialização
- ☐ Mestrado ou doutorado

4. **Tempo de serviço na SEDEC:**
☐ Menos de 1 ano
☐ 1 a 5 anos
☐ 6 a 10 anos
☐ Mais de 10 anos
5. **Você ocupa cargo de liderança ou gestão?**
☐ Sim
☐ Não
6. **Setor/área em que atua:**
☐ Pedagógico
☐ Administrativo
☐ Financeiro
☐ Tecnologias
☐ Outro: _____
-

SEÇÃO 02

Percepções sobre gestão e práticas ágeis

7. **Você já ouviu falar em metodologias ágeis, como *Scrum*, *Kanban* ou *Design Thinking*?**
☐ Sim
☐ Não
☐ Não tenho certeza
8. **Como você avalia a organização atual dos trabalhos no seu setor?**
☐ Muito eficiente
☐ Eficiente
☐ Razoável
☐ Pouco eficiente
☐ Ineficiente
9. **Você sente que participa das decisões sobre os projetos ou tarefas que executa?**
☐ Sempre
☐ Frequentemente
☐ Raramente
☐ Nunca

10. **Os prazos e metas de entrega são bem definidos e acompanhados no seu setor?**
- ☐ Sim
 - ☐ Parcialmente
 - ☐ Não
11. **As reuniões da equipe servem para planejar, ajustar e melhorar o trabalho coletivo?**
- ☐ Sim
 - ☐ Em parte
 - ☐ Não existem reuniões
12. **Na sua opinião, práticas mais colaborativas, com divisão clara de tarefas, ciclos curtos e foco em resultados (como nas metodologias ágeis) poderiam melhorar a rotina de trabalho na SEDEC?**
- ☐ Sim, com certeza
 - ☐ Talvez
 - ☐ Não
13. **Você estaria disposto(a) a participar de capacitações sobre gestão ágil, caso fossem ofertadas pela SEDEC?**
- ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Depende da carga horária / interesse
14. **Você considera que o fluxo de trabalho atual permite respostas rápidas a mudanças de prioridades e demandas emergenciais?**
- ☐ Sempre
 - ☐ Frequentemente
 - ☐ Raramente
 - ☐ Nunca
15. **Você acredita que a comunicação entre diferentes setores da SEDEC é:**
- ☐ Muito clara e eficiente
 - ☐ Parcialmente eficiente
 - ☐ Pouco eficiente
 - ☐ Ineficiente
16. **Em sua opinião, a adoção de métodos mais ágeis poderia melhorar a colaboração entre os setores?**
- ☐ Sim, muito
 - ☐ Sim, moderadamente
 - ☐ Não faria diferença

☐ Poderia prejudicar

17. Atualmente, você sente que há clareza sobre as responsabilidades individuais e coletivas em sua equipe?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

18. O uso de ferramentas digitais para organizar tarefas e projetos (como *Trello*, *Asana* ou outros) poderia facilitar seu trabalho?

- ☐ Sim, com certeza
- ☐ Talvez
- ☐ Não

19. No seu setor, os prazos são definidos com base no planejamento coletivo da equipe?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

20. Em sua percepção, a cultura organizacional da SEDEC é aberta a mudanças na forma de gestão e execução do trabalho?

- ☐ Muito aberta
- ☐ Parcialmente aberta
- ☐ Pouco aberta
- ☐ Resistente a mudanças

21. Quais são os principais obstáculos que você percebe para melhorar a eficiência do trabalho na SEDEC?

Resposta: _____

22. Quais recursos ou condições seriam essenciais para implementar práticas ágeis no seu setor?

Resposta: _____

23. Deseja deixar alguma sugestão ou comentário sobre a organização do trabalho na SEDEC?

- ☐ Sim: _____
- ☐ Não

Emitido em 11/12/2025

DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO) Nº 001/2025 - CCSA - CGP (11.00.52.01)
(Nº do Documento: 82)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 11/12/2025 10:28)
JULLY CRISTINA SOBESAK TELES
ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO
1695704

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número:
82, ano: **2025**, documento (espécie): **DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO)**, data de emissão:
11/12/2025 e o código de verificação: **7285fd105d**