Universidade do Estado da Bahia
Departamento de Educação – Campus I
Programa de Pós-graduação em Educação de Jovens e Adultos
Mestrado Profissional – MPEJA

Benedito Rodrigues Barbosa Filho

ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA EM EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

Salvador – BA
2024

Universidade do Estado da Bahia
Departamento de Educação – Campus I
Programa de Pós-graduação em Educação de Jovens e Adultos
Mestrado Profissional – MPEJA

BENEDITO RODRIGUES BARBOSA FILHO

ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA EM EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação do Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos – MPEJA, da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus I, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação de Jovens e Adultos.
Área de Concentração: Gestão Educacional e Tecnologias da Comunicação e Informação.

Orientadora:
Prof.ª Dr.ª Marta Rosa Farias de Almeida Miranda Silva

Salvador – BA
2024

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB

B238a Barbosa Filho, Benedito Rodrigues

Adoção de metodologias ágeis como ferramenta de gestão escolar pública em educação de jovens e adultos / Benedito Rodrigues Barbosa Filho. - Salvador, 2024.

135 fls : il.

Orientador(a): Marta Rosa Farias de Almeida Miranda Silva. Inclui Referências

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos - MPEJA, Campus I. 2024.

1.Educação de Jovens e Adultos. 2.Gestão Escolar. 3.Metodologias Ágeis.

CDD: 374

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Reconhecido e Homologado pelo CNE (Portaria MEC nº 1009, DOU de 11/10/13, seção 1, pág. 13.)

MESTRADO PROFISSIONAL
EM EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

DEDC - CAMPUS I
Departamento de Educação

UNEB
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

MPEJA

FOLHA DE APROVAÇÃO

"ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA EM EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS"

BENEDITO RODRIGUES BARBOSA FILHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos – MPEJA, em 05 de fevereiro de 2024, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação de Jovens e Adultos pela Universidade do Estado da Bahia, conforme avaliação da Banca Examinadora:

gov.br
Documento assinado digitalmente
MARTA ROSA FARIAS DE ALMEIDA MIRANDA SIL
Data: 05/02/2024 17:24:04-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa. **Dra. MARTA ROSA FARIAS DE ALMEIDA MIRANDA SILVA** (UNEB)
Doutorado em Educação e Contemporaneidade
Universidade do Estado da Bahia

gov.br
Documento assinado digitalmente
LANARA GUIMARAES DE SOUZA
Data: 07/02/2024 08:23:21-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa. **Dra. LANARA GUIMARÃES DE SOUZA** (UFBA)
Doutorado em educação
Universidade Federal da Bahia

gov.br
Documento assinado digitalmente
JOCENILDES ZACARIAS SANTOS
Data: 06/02/2024 11:43:56-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa. **Dra. JOCENILDES ZACARIAS SANTOS** (UNEB)
Doutorado em Educação e Contemporaneidade
Universidade do Estado da Bahia

DEDICATÓRIA

Dedico a todos que, de alguma forma, lutam todos os dias para melhorar e propiciar esperança e acesso à Educação de Jovens e Adultos.

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo, agradeço a Deus por estar vivo e poder estudar e me desenvolver a cada dia, pela família linda que tenho e por todos que rezam pelo nosso bem e prosperidade.

Agradeço ao Instituto Federal da Bahia *Campus* Seabra por permitir a continuidade dos estudos através do programa de afastamento para estudos *stricto sensu,* isso possibilitou que ficasse afastado para cursar mestrado durante o período de um ano.

Agradeço aos meus colegas de trabalho no IFBA campus Seabra, em especial à equipe técnica de informática, por auxiliarem no processo de afastamento para estudos. Eles se prontificaram a assumir minhas responsabilidades pelo período de um ano, permitindo que eu me dedicasse integralmente ao mestrado.

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos aos professores da Universidade do Estado da Bahia - UNEB Campus I. Sinto profunda gratidão por todos eles, especialmente à minha orientadora, a Professora Dra. Marta Miranda, que desempenhou o papel de mentora e apoiadora emocional. Sua compreensão e apoio foram fundamentais para manter minha estabilidade mental nos momentos de tristeza e depressão. Além disso, sua vasta experiência como educadora contribuiu significativamente para o desenvolvimento da escrita da dissertação, pelo qual sou imensamente grato.

Também desejo expressar minha gratidão aos participantes da pesquisa e à instituição pública que serviu como local de estudo. Suas valiosas contribuições forneceram insights cruciais para o desenvolvimento deste trabalho. Sem a colaboração deles, esta pesquisa não teria sido possível.

Um agradecimento especial à minha amada esposa, Katherine, meus filhos, Carlos Eduardo, Thamires Ricelle e Lavínia Barbosa, e meus pais, Benedito R. Barbosa e Joana Maria (uma menção saudosa em memória dos meus pets dogs Felícia e Duque). Eles foram meus principais incentivadores ao longo desta jornada, fornecendo apoio, estímulo e fé em mim. São o alicerce da minha vida, e por isso estou profundamente grato.

ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA EM EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

RESUMO

A gestão escolar exerce função fundamental na eficácia e qualidade do processo educativo para jovens e adultos. As metodologias ágeis emergem como um paradigma proeminente na otimização dos processos de gestão em organizações, abrangendo uma variedade de áreas no contexto da dinâmica do trabalho do conhecimento. Estas estratégias constituem uma abordagem integrativa e diversificada de métodos, estruturas e técnicas, almejando a simplificação, adaptabilidade, flexibilidade, dinamismo e iteratividade na execução das operações. A configuração tradicional, ainda amplamente empregada em entidades governamentais, revela-se inadequada e com limitações para solucionar e enfrentar os desafios cotidianos da população. Sendo assim, a pesquisa investigou quais os desafios para implementação das metodologias ágeis na gestão escolar pública em Educação de Jovens e Adultos (EJA), tendo como objetivo geral identificar dificuldades e benefícios provocados a partir da sua implementação. Para atingi-lo, foram definidos os objetivos específicos: Diagnosticar como e de que maneira a gestão escolar está realizando suas rotinas de trabalho; demonstrar a viabilidade do uso de métodos ágeis analisando o contexto local, suas dificuldades e benefícios; propor adoção de metodologias ágeis nos processos de gestão escolar para a EJA. A pesquisa utilizou procedimento de estudo de caso e foi fundamentada mediante abordagem qualitativa com análise de dados que permitiu explorar e compreender aspectos subjetivos e contextuais do fenômeno estudado, enfatizando a interpretação dos significados e das experiências dos participantes. Tal procedimento emprega uma variedade de técnicas onde foram realizadas entrevistas com aplicação de questionários, coleta, observação, avaliação e análise dos dados para melhor compreensão. Foi realizado uma proposta de iniciação de método ágil no lócus da pesquisa. Para esse estudo, apenas o setor da secretaria escolar recebeu inicialização de metodologia ágil, de modo que foi implementado o método Kanban através da ferramenta Trello. Aos poucos as atividades eram lançadas no Trello e seu progresso foi lento. Os esforços para adaptação geraram resultados que evidenciaram dificuldades inerentes à mudança de cultura organizacional, uso de ferramentas tecnológicas além do desconhecimento das metodologias ágeis. Por outro lado, a implementação possibilitou ao gestor e sua equipe registrar e visualizar o fluxo do trabalho realizado, otimizando a eficiência, organização e agilidade na execução das tarefas na ferramenta.

Palavras-chave: Educação de Jovens e Adultos; Gestão Escolar; Metodologias Ágeis.

ADOPTION OF AGILE METHODOLOGIES AS A SCHOOL MANAGEMENT TOOL IN YOUTH AND ADULT EDUCATION AT A PUBLIC SCHOOL

ABSTRACT

School management plays a fundamental role in the effectiveness and quality of the educational process for young people and adults. Agile methodologies are emerging as a prominent paradigm for optimising management processes in organisations, covering a variety of areas in the context of the dynamics of knowledge work. These strategies constitute an integrative and diversified approach to methods, structures and techniques, aiming for simplification, adaptability, flexibility, dynamism and iterativity in the execution of operations. The traditional configuration, which is still widely used in government organisations, is proving to be inadequate and has limitations when it comes to solving and dealing with the day-to-day challenges faced by the population. The research therefore investigated the challenges of implementing agile methodologies in public school management in Youth and Adult Education (EJA), with the general objective of identifying the difficulties and benefits caused by their implementation. To achieve this, specific objectives were defined: to diagnose how and in what way school management is carrying out its work routines; to demonstrate the feasibility of using agile methods by analysing the local context, its difficulties and benefits; to propose the adoption of agile methodologies in school management processes for the EJA. The research used a case study procedure and was based on a qualitative approach with data analysis that made it possible to explore and understand subjective and contextual aspects of the phenomenon studied, emphasising the interpretation of the meanings and experiences of the participants. This procedure employs a variety of techniques, including interviews with questionnaires, data collection, observation, evaluation and analysis for a better understanding. A proposal was made to initiate an agile method in the research location. For this study, only the school secretariat sector received an agile methodology start-up, so the Kanban method was implemented using the Trello tool. Activities were gradually launched in Trello and progress was slow. The efforts to adapt generated results that highlighted the difficulties inherent in changing the organisational culture, the use of technological tools and the lack of knowledge of agile methodologies. On the other hand, the implementation enabled the manager and his team to record and visualise the flow of work carried out, optimising the efficiency, organisation and agility of the execution of tasks in the tool.

Keywords: Youth and Adult Education; School Management; Agile Methodologies; Agile Management Processes.

.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – INFRAESTRUTURA LOCAL 25
FIGURA 2 – O MODELO EM CASCATA 46
FIGURA 3 – PRODUCT BACKLOG.....50
FIGURA 4 – O CICLO DE VIDA SPRINT.....51
FIGURA 5 – FLUXO DO PROCESSO SCRUM 53
FIGURA 6 – ESTADO DO FLUXO DE TRABALHO EM 3 FASES.....56
FIGURA 7 – ESTADO DO FLUXO DE TRABALHO - COM MAIS DE 3 FASES.....57
FIGURA 8 – DIÁRIO ELETRÔNICO 85
FIGURA 9 – SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES 86
FIGURA 10 – VANTAGENS DO KANBAN.....92
FIGURA 11 – EXEMPLO SIMPLIFICADO DE UM QUADRO KANBAN 94
FIGURA 12 – EXEMPLO DE QUADRO KANBAN FEITO NO TRELLO 94
FIGURA 13 – EXEMPLO DE UM QUADRO NO TRELLO 96
FIGURA 14 – EXEMPLO DE LISTAS NO TRELLO 96
FIGURA 15 – EXEMPLOS DE CARTÕES NO TRELLO.....97
FIGURA 16 – PROJETO TESTE NO TRELLO 98

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – INSTRUMENTOS LEGAIS DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (continua) 33
QUADRO 2 – VALORES FUNDAMENTAIS DO MANIFESTO ÁGIL 42
QUADRO 3 – PRINCÍPIOS DO MANIFESTO ÁGIL.....43
QUADRO 4 – PARA QUEM É A GESTÃO ÁGIL? 63
QUADRO 5 – RESUMO DAS AÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR 87
QUADRO 6 – VIABILIDADE PARA ADOÇÃO DE MA EM ÓRGÃOS PÚBLICOS (Continua).....89

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – NÚMERO DE MATRÍCULAS NA EJA NO BRASIL – 2018-2022.....72
GRÁFICO 2 – QUANTIDADE DE ALUNOS MATRICULADOS NA EJA - INTERSTÍCIO: 2019 A 2022 77
GRÁFICO 3 – QUANTIDADE DE ALUNOS EVADIDOS NA EJA - INTERSTÍCIO: 2019 A 2022.....77

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....82
TABELA 2 – ACOMPANHAMENTO DO FLUXO DE TRABALHO 103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EJA	Educação de Jovens e Adultos
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TI	Tecnologia da Informação
H	Hipótese
PO	*Product Owner*
AEE	Atendimento Educacional Especializado
TCU	Tribunal de Contas da União
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GNova	Laboratório de Inovação em Governo
APF	Administração Pública Federal
ES	Engenharia de Software
AP	Administração Pública
MA	Metodologias Ágeis
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEDUC	Secretaria de Estado da Educação
RH	Recursos Humanos
CF	Constituição Federal
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO....16
1.1 Problema de Pesquisa, Objetivos e Justificativa....19
1.2 Percurso Metodológico....22
1.3 Caracterização do *Lócus* da Pesquisa....24
2 CAPÍTULO 2 – A TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA EJA NO BRASIL....26
2.1 Ruptura Abrupta dos Movimentos Sociais de Educação....28
2.2 Marco Legal da EJA no Brasil....32
2.3 Gestão Democrática e EJA....34
2.4 Gestão Escolar e Educação de Jovens e Adultos....37
3 CAPÍTULO 3 – MOVIMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS DA LITERATURA ACERCA DAS METODOLOGIAS ÁGEIS....40
3.1 Decifrando as Metodologias Ágeis....40
3.2 Manifesto Ágil – Histórico, Valores e Princípios....42
3.3 Método em Cascata....44
3.4 As Metodologias Ágeis....47
3.5 Explorando os Principais Métodos Ágeis Utilizados Atualmente....48
3.5.1 Conhecendo o Método Scrum....49
3.5.2 Explorando o Método Kanban....53
3.5.3 Concepções do Método Kanban....57
4 CAPÍTULO 4 – METODOLOGIAS ÁGEIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.59
4.1 Adoção de Metodologias Ágeis na Administração Pública....61
4.2 Para Quem São as Metodologias Ágeis?....63
4.2.1 Benefícios das Metodologias Ágeis na Administração Pública....64
4.2.2 Fragilidades na Adoção de Métodos Ágeis na Administração Pública....65
4.3 Desafios Para Adoção de Métodos Ágeis na Administração Pública Escolar....66
5 CAPÍTULO 5 – ANÁLISE METODOLÓGICA EMPÍRICA....69
5.1 Diagnóstico Inicial da Organização Pública *Lócus* da Pesquisa....69
5.1.1 Realidade da EJA no *Lócus* da Pesquisa: uma narrativa do ponto de vista da gestão....71
5.2 Processo de Entrevista de Campo....80

5.2.1 Os Participantes da Pesquisa 81
5.3 Como São Realizadas as Rotinas da Gestão Escolar? 83
6 CAPÍTULO 6 – RESULTADOS CONSOLIDADOS 88
6.1 Viabilidade do Uso de Metodologias Ágeis Para a Gestão Escolar Pública 88
6.2 Propondo Adoção de Métodos Ágeis Para a Gestão Escolar Pública em EJA 91
6.2.1 O Quadro Kanban 93
6.3 Aplicação da Ferramenta Trello na Secretaria Escolar 95
6.4 Recomendações ao Gestor 99
7 CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS 101
Referências 106
APÊNDICE A 114
APÊNDICE B 116
APENDICE C 120
APENDICE D 122
ANEXO A 129

1 INTRODUÇÃO

“Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda”
(Paulo Freire)

As metodologias ágeis têm se consolidado ao longo dos últimos anos como um modelo de referência em desenvolvimento de software. Porém, atualmente também se destaca em diversos outros segmentos. Consiste numa abordagem que reúne vários métodos, estruturas e técnicas que torna a realização do trabalho mais simples, adaptável, flexível, dinâmico e iterativo. Atualmente, a configuração da abordagem tradicional, ainda muito utilizada em órgãos públicos, já não consegue dar soluções para os diversos problemas cotidianos dos cidadãos, com limitações no atendimento das principais exigências de seu público. No entanto, os métodos ágeis podem ser adaptados a qualquer área do trabalho do conhecimento, contemplando inclusive as organizações públicas de ensino.

A Constituição Federal (CF) de 1988 em seu art. 205, estabelece a Educação como direito de todos e um dever do Estado em colaboração com a família para o pleno desenvolvimento da pessoa, para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. A atual Carta Magna é considerada uma referência universal, estabelece a educação como um direito social fundamental ao ser humano, garantindo a todos os cidadãos o acesso à educação de qualidade, oferecida gratuitamente em estabelecimentos oficiais desde as séries iniciais ao ensino superior (art. 206, IV, VII). (Brasil, 1988).

Entretanto, as políticas voltadas para a Educação de Jovens e Adultos (EJA), enquanto modalidade de ensino na educação básica, para aqueles sujeitos que não puderam estudar na idade própria, não condizem com sua importância social. Di Pierro (2005, p. 1120), estabelece ressalvas a esse respeito, contextualizando a expressão “idade própria”, presente na legislação brasileira para se referir a uma característica do público da EJA. A autora sinaliza o caráter compensatória de educação de jovens e adultos que *“[...] inspirou o ensino supletivo, visto como instrumento de reposição de estudos não realizados na infância ou adolescência”.* Ainda segundo a autora, a educação capaz de responder fundamentalmente a existência de idade própria, não se volta para as mazelas do passado desses jovens,

mas para fortalecer o pleno direito de transformá-los em sujeitos capazes de lidar com suas necessidades de aprendizagem e desenvolvimento cultural e profissional.

Para Santos & Silva (2020, p. 4), além do contexto histórico, a EJA estabelece também sua trajetória de vida de partilhar a condição humana a si e por si próprio, relacionando-se aos processos político e econômico. Contudo, a EJA não vem sendo contemplada na prática, em sua totalidade, pelos preceitos oriundos da CF de 1988 para acesso, permanência e o sucesso desses educandos (mesmo amparada na tábua da Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (BRASIL, 1996), em seu artigo 4º inciso I, bem como o Plano Nacional de Educação – PNE (Brasil, 2014) nas metas 7, 10 e 12), especialmente com algumas medidas tomadas durante o último governo federal *pós-impeachments* de 2016 (ato resultou na destituição da então presidente do Brasil, Dilma Rousseff, em 31 de agosto de 2016), enfrenta cerceamento dos direitos adquiridos por esses sujeitos, frente a fragilidade em que se encontra o ensino público no Brasil (Santos; Nunes, 2020, p. 23). Tal cenário, tem exigido do gestor escolar a construção de identidade inovadora, se apropriando das novas tecnologias disponíveis para desenvolvimento de suas ações, estar atento ainda, às novas formas de trabalhar com foco na melhoria na qualidade dos serviços prestados da gestão escolar. Para Lück (2009, p. 9), é vastamente reconhecido que;

> [...] a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação. (Lück, 2009, p. 09).

Dentro do panorama globalizado e tecnológico, a administração pública, como parte de seus esforços de modernização, tem progressivamente incorporado as novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) em seus processos de gestão. Conforme Silva (2021), os processos de gestão se referem às atividades, procedimentos e práticas utilizadas para administrar, organizar, planejar, coordenar e controlar recursos e atividades dentro de uma organização, Empresa ou Instituição. Para o autor, esses processos são essenciais para direcionar o funcionamento e o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos pela organização. Eles podem abranger uma ampla gama de áreas, como gestão de recursos humanos, financeira, operacional, estratégica, qualidade, ensino entre outras.

Os processos de gestão são desenvolvidos para garantir a eficiência, eficácia e efetividade das operações, promovendo a tomada de decisões informadas e orientadas para agregar valor aos resultados (Silva, 2021). Além disso, com o advento da internet, observa-se grande influência de fenômenos nos processos de gestão que envolvem a definição de políticas, procedimentos, estratégias e práticas que visam à otimização dos recursos disponíveis, à maximização da produtividade, à melhoria contínua das atividades organizacionais, econômicos e sociais (Balbe, 2010). O autor considera que o uso da tecnologia permite aos sujeitos, diversas possibilidades em contextos próximos ou distantes no âmbito do ensino, do conhecimento e da gestão.

Vacari (2015), reforça que o gestor tem papel fundamental para a transformação das ações em organizações públicas, pontua que o gestor já não consegue realizar um trabalho com a mesma efetividade como outrora; que com o avanço das TICs, o mesmo precisa se apropriar e explorar os seus recursos. Sendo assim, para atender às diversas demandas emergentes advindas da sociedade, bem como por visar a melhoria da qualidade e agilidade dos serviços prestados, fez com que esse profissional precisasse rever como realiza suas ações cotidianas, para algo que de alguma maneira, pudessem agregar valor à Administração Pública (AP). Esses movimentos de adaptação às novas tecnologias aceleram as mudanças que possibilitam melhorar a qualidade dos processos de gestão. O autor enfatiza, ainda, que o mundo contemporâneo vem exigindo muito mais agilidade dos governos e que isso impactou nos diversos setores das organizações públicas e privadas fazendo com que seus comportamentos, papéis e serviços sejam adaptados às necessidades do seu público.

No entanto, a forma carregada de uma rotina burocrática, onerosa de controles e documentação em órgãos públicos, têm efeitos multiplicativos nos procedimentos e serviços. A adoção de novos instrumentos para a gestão, algo que estabeleça sustentabilidade dos governos, processos de gestão com melhor aplicação dos recursos, gestão colaborativa, a partir de métodos eficientes e boas práticas que lhes permitam troca de experiências, é uma necessidade (Oliveira et al., 2020). Na mesma linha, Vacari (2015) destaca que é importante desenvolver maneiras enxutas de realizar a prestação de serviços, agilizando e dinamizando seus processos de gestão bem como maior flexibilização na execução das tarefas cotidianas.

Apesar disso, a gestão escolar pública, no que se refere ao uso das novas tecnologias, caminha lentamente, funcionando aquém das suas possibilidades e

potencialidades. Não obstante, abordagens contemporâneas, tais como as metodologias ágeis, vem ganhando força, não somente nos empreendimentos para desenvolvimento de software em instituições privadas, mas também, mesmo que timidamente, em organizações públicas. Essas abordagens podem ser aplicadas a qualquer área do trabalho do conhecimento (Oliveira et al., 2020).

Segundo Tana et al. (2019, p. 1324), o recente estudo realizado na *Scrum Aliance*, mostraram que o *framework Scrum*, é bem aceito e melhorou a qualidade do trabalho realizado. Também evidenciaram que esse método ágil promove melhorias no progresso do trabalho para as equipes envolvidas (Oliveira et al., 2020; Vacari, 2015). Os autores corroboram que o caminho para adoção de tais métodos em uma Instituição pública, ainda tem muitos pontos a conhecer; que é necessário estabelecer discussões sobre como os métodos ágeis são e podem ser melhor empreendidos nas esferas públicas, quais benefícios e como alcançá-los, os desafios para sua adoção, quais problemas enfrentar, enfim, essa pesquisa visa fornecer alguns subsídios norteadores acerca da adoção e uso de metodologias ágeis em Instituição pública de ensino e como estas poderiam se beneficiar.

1.1 Problema de Pesquisa, Objetivos e Justificativa

O desenvolvimento tecnológico em seus movimentos de modernização produz resultados práticos, decisivos e capazes de estabelecer algum tipo de avanço. Com isso, os governos estão sendo bem mais exigidos. Auditorias realizadas em vários órgãos do governo brasileiro, revelam que os sistemas de informação contribuem efetivamente para o dinamismo das áreas de gestão alinhadas à TI. Por outro lado, existe um elevado índice de descontentamento no tempo de execução dos serviços prestados, isso vem causando preocupação para o gestor. Entretanto, observa-se que as Instituições a partir da alta administração das organizações, estão buscando agilidade no atendimento das demandas que permita a redução das falhas e melhor eficiência dos sistemas (Vacari, 2015, p. 15 - 17).

Os métodos ágeis surgiram na indústria de softwares para resolver problemas em organizações que precisavam de agilidade nos seus projetos de gerenciamento. Contudo, somente em 2001 por meio do manifesto ágil novos conceitos, valores e princípios foram desenvolvidos. Como resultado, o manifesto oficializou um documento que nortearia as metodologias ágeis e suas características a partir daquele

momento (Agile Alliance, 2022). Essas abordagens adaptativas, criativas e eficientes foram rapidamente aceitas e utilizadas por empreendimentos privados. Por outro lado, atualmente tem baixa adoção e uso por organizações públicas (Vacari, 2015). Para o autor, as metodologias ágeis referem-se a uma filosofia ou conjunto de princípios que fundamentam os métodos ágeis de modo conceitual e abstrato. Por outro lado, os métodos ágeis concernem a uma abordagem específica (Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP) entre outros) ou um conjunto de práticas utilizadas para desenvolver softwares ou gerenciar projetos. E, tais abordagens podem contribuir sobremaneira para o desenvolvimento dos processos de gestão. No entanto, na AP ainda não há uma clareza sobre o seu real impacto, benefícios, restrições ou até abrangência em todos os órgãos do governo. Nesse cenário, intensifica-se a necessidade por avanços tecnológicos no setor público e ao realizar o levantamento de todas essas dúvidas e possibilidades, podemos encontrar subsídios no contexto da adoção de metodologias ágeis em órgãos públicos para gerar mais transparência aos gestores. O conhecimento antecipado dessas informações, permitiu entender seus aspectos positivos, fragilidades, aplicabilidade e os resultados. Posto isto, a pesquisa investigou *quais os desafios para implementação das metodologias ágeis na gestão escolar pública em EJA*?

Assim, o objetivo geral partiu de *identificar dificuldades e benefícios provocados a partir da sua implementação*. E, para atingi-lo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: *Diagnosticar como e de que maneira a gestão escolar está realizando suas rotinas de trabalho; demonstrar a viabilidade do uso de métodos ágeis analisando o contexto local, suas especificidades, dificuldades e benefícios; e por fim, propor adoção de metodologias ágeis nos processos de gestão escolar para a EJA*.

Os modelos de gestão educacional em seus processos contínuos de execução e controle continuam sendo realizados de forma rotineira, seguindo um rito antigo e tradicional de execução definido, muitas vezes, sem considerar imprevistos e possíveis perdas. No entanto, tal comportamento ocasiona atrasos consideráveis, que poderiam ser evitados (Fontes, 2020, p.12). Algumas das etapas na construção da gestão educacional partem de tarefas segmentadas uma após a outra, sendo realizadas sem observar sua efetividade durante o tempo em que é aplicada, muitas dessas tarefas poderiam ser descartadas ou reduzidas a pequenas atividades em um curto espaço de tempo se fossem adotadas metodologias ágeis para simplificar o fluxo, a visualização e a dinâmica do trabalho a ser realizado. Assim, justifica-se sua

relevância, fundamentalmente repensar esses modelos e considerar nova abordagem mediante adoção de metodologias ágeis para simplificar e dinamizar o fluxo de trabalho da gestão escolar.

Conforme Klumb; Hoffmann (2016, p. 85), as inovações já não são mais uma política associada apenas as empresas privadas, fatores globais emergentes, vem motivando o desenvolvimento da inovação no setor público mediante serviços públicos inovadores, tornando-os uma realidade no cenário brasileiro. As metodologias ágeis, fazem parte dessa realidade como uma oportunidade de inovar. Contudo, sua adoção exige mudança de comportamento e, no setor público, gera um grande desafio, pois agrega valores que modificam o comportamento da realização do trabalho, das pessoas, da burocracia e da cultura organizacional. Permitem construir identidade de diferentes formas, nas entregas de prestação de serviços, administração pública, aplicação dos processos gerenciais realizados pelo gestor, enfim, pode gerar satisfação para o cidadão ou para seus usuários (Rosa & Pereira, 2021). Nesse contexto, apoia-se a ideia a seguir:

> [...] repensar o ensino aprendizagem no momento atual, requer um profissional que esteja aberto a esta nova realidade, estando apto a aprender sempre, desenvolvendo sua capacidade crítica, reflexiva, autônoma e de cooperação, sendo que estes são pressupostos importantes para realizar mudanças significativas no cenário educacional e no mundo em constante transformação (Silva; Alves; Fernandes, 2021, p.4).

Williams e Cockburn (2003) afirma que as metodologias ágeis, são uma inspiração para as melhores práticas de gestão de projetos, pois possibilita reuniões iterativas, entregas mais rápidas; permite satisfação e *feedback* no andamento do projeto, passando a visualizar melhor o seu desenvolvimento desde o início. O uso da expressão “metodologia ágil” já era conhecida e representava um movimento que surgiu em meados dos anos 1990. Porém, o termo “ágil” ou “agilidade” foi escolhido para representar esse movimento, partiu:

> [...] de uma reunião em 2001, na qual eu e 16 outros líderes no desenvolvimento de software criamos o que se tornou conhecido como “Manifesto Ágil”. Nele, declaramos os seguintes valores: indivíduos em vez de processos; produtos que de fato funcionem em vez de documentação dizendo como deveriam funcionar; colaboração com o cliente em vez de negociação com ele; e responder às mudanças em vez de seguir um plano (Sutherland, 2014, p. 14-15).

O Manifesto ágil é um documento muito conceitual, portanto nem todas as metodologias são executadas conforme um padrão. Essa diversidade permite que várias metodologias ajudem a discernir esses conceitos em valores e princípios conforme especificidade, como observamos a seguir: “*Não existe uma fórmula, um*

modelo de trabalho fechado, uma sequência de processos que o profissional deve seguir" (Fia Business School, 2022).

Assim, a proposta do presente trabalho está alinhada à teoria do manifesto ágil, pois possibilita o desenvolvimento dos valores dos profissionais que atuam em determinada Instituição, permite que as relações humanas solucionem problemas de comunicação e interação, mostram a importância da adoção de novas maneiras de trabalhar em equipe e que realmente funcionem de forma colaborativa, a estabelecer respostas simples às mudanças em curto espaço de tempo. Contudo, pretende-se o alinhamento ao projeto de sistematização pela adoção de estruturas ágeis *Scrum* e *Kanban,* bem como outros *frameworks* que possam vir a contribuir na aplicação de novas TICs em ambiente escolar a partir dos processos de gestão em EJA.

1.2 Percurso Metodológico

Para efetivação do estudo, foi realizada uma busca avançada por artigos científicos, dissertações e teses relacionados ao tema. A busca compreendeu publicações recentes e outras equivalentes a um período dos últimos dez anos, para isso foram utilizadas bases de dados científicas de periódicos internacionais e brasileiras, como Science Direct, Scielo, Google Acadêmico, Scopus, Web of Science, ACM Digital Library, Bielefeld Academic, Search Engine, Biblioteca Digital Brasileira de Computação, Workshop Brasileiro de Métodos Ágeis, sítios de Universidades e Instituições que fazem uso de metodologias ágeis.

Os critérios de seleção de estudos em bases de dados científicas destinaram-se à procura de publicações que forneçam evidências científicas relacionadas à questão de pesquisa e foram realizadas mediante descritores, resumos e título da pesquisa. As publicações selecionadas incluíram artigos, estudo de caso, dissertações e teses relacionados ao tema proposto, além da tradicional Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Para apoio na RSL, foi utilizado a ferramenta gratuita chamada *StArt* (*State of the Art through Systematic Review)* a mesma foi desenvolvida no Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), com ela foi possível organizar os trabalhos pesquisados (Rosa & Pereira, 2021, p. 489).

Utilizou-se o procedimento estudo de caso como instrumento de investigação, que conforme definido por Yin (2001), representa uma investigação empírica, capaz

de analisar aspectos implícitos que adota um método abrangente, envolvendo um planejamento cuidadoso, a coleta sistemática de dados e a análise rigorosa dos mesmos. Yin (2010, p. 33) continua, *"[...] o estudo de caso analisa um fenômeno contemporâneo dentro do contexto de sua vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas*". Assim, o procedimento permite uma compreensão aprofundada e detalhada de situações complexas. Gil (2002, p. 54), enfatiza que essa abordagem se apresenta de maneira flexível, concedendo ao pesquisador a capacidade de:

a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
b) Reservar o caráter unitário do objeto estudado;
c) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
d) Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

O presente estudo adotou uma abordagem qualitativa, com a investigação ancorada no procedimento do estudo de caso. Seguindo a orientação de Gil (1987, p. 34-35), esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único, considerado aconselhável em fases iniciais de investigação, particularmente em pesquisas como esta, de natureza exploratória para formulação de hipóteses, facilitação de descobertas e refinamentos de ideias em diversas áreas do conhecimento. O autor sugere que, em muitos casos, a pesquisa envolve levantamento bibliográfico, diálogos e reflexões para estimular novas descobertas sobre o fenômeno em estudo.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas utilizando um questionário físico e um formulário digital online, visando o observatório mediante representação dos sujeitos da pesquisa, a realização do trabalho e o retrato do fluxo das ações cotidianas do gestor na Instituição. Além disso, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, proporcionando ao pesquisador um contato mais próximo com o ambiente investigado e os participantes. As perguntas abordaram o perfil dos entrevistados, informações profissionais e pessoais, aspectos relativos ao desempenho do trabalho, dificuldades e facilidades enfrentadas na prestação dos serviços, bem como as percepções iniciais sobre o uso e o conhecimento das metodologias ágeis no contexto institucional (Oliveira et al., 2020, p. 15). Simultaneamente, procedeu-se à coleta, avaliação e análise dos dados, os quais são detalhados de maneira mais abrangente nos capítulos 5 e 6.

1.3 Caracterização do *Lócus* da Pesquisa

A pesquisa se deu na Amazônia Ocidental em uma Escola Pública Estadual chamada Professor Roberto Duarte Pires em Porto Velho, capital do Estado de Rondônia. É uma Instituição educacional que oferece educação básica de ensino fundamental. Sua criação foi regulamentada pelo decreto n.º 4.128 de 05 de abril de 1989 na administração do governo Jerônimo Garcia Santana. Possui como modalidade turmas presenciais de ensino regular para as séries dos anos finais do ensino fundamental e EJA. Está localizada em área urbana, situada à Rua Lacerda, 5895 no Conjunto Nova Caiari no Bairro Igarapé em Porto Velho-RO. O nome da escola se deu em homenagem póstuma ao Professor Roberto Duarte Pires. O mesmo foi servidor da Universidade Federal de Rondônia - Unir, local pelo qual recebeu honraria pelos relevantes serviços prestados à educação do Estado de Rondônia e por dar seu nome à biblioteca daquela Instituição.

Em 13 de abril de 2005, segundo a Portaria n.º 426, a escola foi autorizada a continuar oferecendo turmas de 1º aos 4º anos do ensino fundamental menor. Em 2014, foram destituídos do cargo de Diretor e vice, Francisco Augusto da Silva e Renata Ferreira Gomes respectivamente. A escolha da nova gestão escolar foi estabelecida em regime democrático em pleito eleitoral interno realizado pela Comissão eleitoral escolar e a Comissão Regional Eleitoral - CRE que empossou Diretora e Vice-Diretora ambas ficando à frente da gestão escolar até dezembro de 2022. No início do corrente ano, a atual diretora foi exonerada, sendo promovida para o cargo E. J. C. S. e M. A. de C. como Vice-Diretora.

Segundo a secretaria local e conforme figura 1, a escola fornece alimentação para os alunos, água filtrada, água canalizada fornecida por meio de poço artesiano, sendo a coleta de lixo realizada periodicamente e também possui acesso à internet banda larga. São 10 salas de aula, um laboratório de informática, uma sala de recursos multifuncionais para Atendimento Educacional Especializado (AEE) e banheiro adaptado, refeitório, cozinha, biblioteca, quadra e pátio cobertos, além de ambientes reservados aos professores, secretaria, supervisão, orientação e direção. A escola funciona nos turnos matutino, vespertino e noturno.

FIGURA 1 – INFRAESTRUTURA LOCAL

Fonte: https://qedu.org.br/escola/11001992-eeef-prof-roberto-duarte-pires. Acesso: 17 set. 2022.

Atualmente, a escola dispõe de um corpo docente de 30 professores, a maioria dos quais possui graduação. O número total de alunos matriculados é de 816, dos quais 183 estão matriculados na Educação de Jovens e Adultos. Além disso, há 28 alunos com necessidades especiais, sendo que apenas 14 deles possuem laudo médico. Aqueles que possuem laudo médico recebem Atendimento Educacional Especializado (AEE) e são assistidos por uma pedagoga especializada. Os atendimentos ocorrem em dois turnos, em horários alternativos às aulas regulares, em um ambiente equipado para oferecer os recursos necessários.

As turmas do ensino fundamental regular, do 6º ao 9º ano, têm aulas nos períodos da manhã e tarde. No ano de 2022, a escola formou vinte turmas com uma média de trinta alunos em cada turma. As aulas da EJA, por sua vez, acontecem à noite, abrangendo indivíduos que não concluíram, abandonaram ou não tiveram acesso à educação na idade apropriada. Na modalidade EJA, foram formadas 8 turmas em 2022, com uma média de quinze alunos por turma.

2 CAPÍTULO 2 – A TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA EJA NO BRASIL

A Educação de Jovens e Adultos no Brasil possui uma história rica e complexa, especialmente a partir da década de 1940. Ao longo dos anos, seu desenvolvimento é caracterizado por progressos, desafios e retrocessos (Di Pierro et al, 2010, p. 59). A EJA é um segmento educacional voltado para indivíduos que não tiveram a oportunidade de concluir a educação básica no período regular ou que desejam retomar os estudos para ampliar seus conhecimentos.

O contexto histórico da EJA no Brasil se desenha em um movimento de compreensão teórica da política pública brasileira, que busca criar estratégias para mudanças educacionais e sociais no país, estabelecendo uma trajetória para oferecer oportunidades a pessoas que não conseguiram acesso à escolarização na idade apropriada, seja por motivos socioeconômicos, culturais ou outros. Essa modalidade remonta a diferentes momentos, e até recentemente, a educação estava restrita principalmente à alfabetização, com um enfoque no aprendizado da leitura e da escrita (Strelhow, 2010, p. 49).

No século XX, nas primeiras décadas, o Brasil estava predominantemente ancorado na economia agrícola, sendo o cultivo do café a principal fonte de renda das famílias. Através das exportações desse produto e de sua maior visibilidade internacional, deu-se início ao movimento de industrialização. Com a industrialização, emergiram várias demandas, sendo a busca por mão de obra qualificada uma das mais prementes. A falta de trabalhadores especializados para sustentar a nova atividade econômica no Brasil se fez notar, e muitos operários tinham baixa escolarização e qualificação. Essa lacuna na formação dos trabalhadores deixava os empresários cautelosos quanto a investir no setor industrial, o que impactava o progresso econômico brasileiro.

Em 1921, no Rio de Janeiro, a União convocou líderes estaduais para uma Conferência Interestadual cujo propósito era desenvolver projetos de alfabetização para a população adulta. Uma das medidas adotadas foi a criação de escolas noturnas, que funcionavam como uma espécie de programa de educação supletiva com um plano pedagógico projetado para ser concluído em um ano (Viegas, De Moraes, 2017, p. 461). De acordo com Haddad e Di Pierro (2000, p. 110), a Educação de Jovens e Adultos ganhou destaque após a promulgação da Constituição Federal de 1934, que garantiu o direito à educação para todos, incluindo os adultos com

acesso ao ensino primário gratuito (Art. 150). Foi também nesse período que o Plano Nacional de Educação (PNE) foi criado.

A Educação de Jovens e Adultos, somente recebeu configuração de política pública educacional a partir de meados da década de 1940, mediante o nascimento de programas governamentais onde incluem em 1942, o Fundo Nacional do Ensino Primário; o Serviço de Educação de Adultos e a Campanha de Educação de Adultos, ambos em 1947 e em 1952 a Campanha de Educação Rural. Em 1958, o então presidente da República Juscelino Kubitscheck em seu discurso no II Congresso Nacional de Educação de Adultos no Rio de Janeiro, estabelece preocupação humanista da ação pedagógica, valorizando o importante papel que concerne à educação dos adolescentes e adultos para o engajamento, solução e desenvolvimento econômico do país, disse (Viegas, De Moraes, 2017, p. 462):

> [...] Na solução dos problemas criados com o desenvolvimento econômico, suprindo, na medida do possível, as deficiências da rede de ensino primário, e, principalmente, dando preparo intensivo, imediato e prático aos que, ao se iniciarem na vida, se encontram desarmados dos instrumentos fundamentais que a sociedade moderna exige para completa integração nos seus quadros: a capacidade de ler e escrever, a iniciação profissional e técnica, bem como a compreensão dos valores espirituais, políticos e morais da cultura brasileira (Juscelino Kubitscheck, Discurso durante a Instalação do II Congresso Nacional de Educação de Adultos, 1958, parágrafo 754).

No âmbito desse Congresso, Paulo Reglus Neves Freire, um educador e filósofo brasileiro, ganhou notoriedade por suas reflexões pedagógicas precisas que estabeleciam processos educativos colaborativos, visando o desenvolvimento de uma consciência crítica nos estudantes (Paiva, 1987). Por meio das inovações pedagógicas de Freire, emergiu a Campanha Nacional de Erradicação do Analfabetismo (CNA), uma iniciativa empírica que buscava alfabetizar adultos pertencentes às camadas populares da sociedade, com o intuito de proporcionar uma base duradoura para que os alunos pudessem continuar seus estudos após a alfabetização. Esse panorama delineava uma política educacional abrangente, planejada para verticalizar a Educação de Jovens e Adultos, com planos de continuidade de estudos, seguindo moldes semelhantes aos atuais. Freire, desse modo, se tornou uma inspiração para professores em todo o Brasil.

Nos anos 1950 e 1960, diversos intelectuais e movimentos sociais delinearam recomendações para o desenvolvimento de um sistema educacional nacional mais democrático e inclusivo, capaz de superar as desigualdades socioculturais, instruindo indivíduos conscientes de seus direitos, preparados e qualificados para uma consciência plena nos âmbitos social, político e econômico. De acordo com Viegas e

De Moraes (2017, p. 463), ocorreram avanços significativos nos movimentos educacionais desse período, como o Movimento de Educação de Base (MEB) e o de Cultura Popular do Recife (MCP), também o Centro Popular de Cultura (CPC) associado à União Nacional dos Estudantes (UNE), a Campanha de Educação Popular (CEPLAR) e, por fim o Programa Nacional de Alfabetização (PNA) do Ministério da Educação e Cultura (MEC). Durante essa fase, é perceptível que o Estado brasileiro demonstrou maior interesse em responder às demandas educacionais, abraçando inovações pedagógicas que engajaram a sua população, especialmente os segmentos mais carentes, tornando-os conscientes e participativos. No entanto, essas transformações otimistas na Educação de Jovens e Adultos foram interrompidas pelo golpe militar em 1964.

2.1 Ruptura Abrupta dos Movimentos Sociais de Educação

A polarização política pouco antes do golpe militar de 1964, teve um impacto significativo no campo da educação. O governo estabelecido na época, empreendeu uma perseguição sistemática e violenta contra notáveis pensadores brasileiros, como Paulo Freire, Darcy Ribeiro e Anísio Teixeira, cujas ideias eram consideradas subversivas em relação ao chamado 'interesse nacional'. Os projetos educacionais humanistas e inovadores foram diretamente afetados pela repressão. O trabalho pedagógico proposto por Paulo Freire, com suas inovações centradas em um enfoque dialógico que valorizava as experiências da vida real de professores, alunos e suas famílias, baseava-se em uma abordagem educacional em que o conhecimento se tornava um meio de libertação, capaz de fomentar um pensamento crítico, derivado de grupos locais e enraizado em uma realidade permeada pela luta contra as desigualdades em todas as esferas.

Nesse contexto, a ditadura militar suprimiu o desenvolvimento da alfabetização de adultos por meio de uma reforma estratégica nas universidades (Lei 5.440/1968), ambientes frequentados por professores e estudantes com ideais contrários aos do golpe militar. Como resultado, o método freiriano foi substituído pelo enfoque tradicional de alfabetização.

Em 1967, durante o período de governo militar, foi estabelecido o Movimento Brasileiro de Alfabetização (Mobral), um sistema que buscava promover a educação contínua, com a alfabetização limitada à leitura e escrita, sem a devida compreensão

cognitiva. O programa visava abordar uma perspectiva tendenciosa, na qual a falta de alfabetização de um indivíduo era considerada reflexo de suas escolhas e do subdesenvolvimento do Brasil (Strelhow, 2010, p. 55; Escobar, 2007). Os autores afirmam que, mesmo aqueles que eram considerados alfabetizados pelo sistema educacional não tinham desenvolvido um nível de reflexão crítica suficiente, nem se qualificando de maneira adequada para o crescimento profissional. No entanto, o Mobral enfrentou desafios significativos e não conseguiu atender as necessidades dos indivíduos analfabetos. O programa foi finalmente descontinuado em 1985 durante a presidência de José Sarney (Viegas, De Moraes, 2017, p. 466).

Com o fim da ditadura militar em março de 1985, outros programas de alfabetização de adultos emergiram. A Fundação Educar, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), foi criada pelo Decreto nº. 92.374, de 6 de fevereiro de 1986, promovendo a descentralização das demandas de educação de jovens e adultos em todo o país, atendendo a Estados, Municípios e o Distrito Federal. De acordo com o Art. 2º de seu regimento, a EDUCAR tinha como objetivo executar programas de alfabetização e educação básica, destinados àqueles que não tiveram acesso à escola ou que se afastaram precocemente dela (Strelhow, 2010, p. 55). Durante o governo de Fernando Collor de Melo nos anos 1990, a Fundação Educar foi extinta e esse período testemunhou o crescimento do protagonismo de Governos Municipais, Organizações não Governamentais (ONGs), Universidades e movimentos sociais em prol da alfabetização de jovens e adultos. Notavelmente, o então secretário municipal de Educação de São Paulo, Paulo Freire, criou o Movimento de Alfabetização de Jovens e Adultos (MOVA), uma proposta que visava resgatar a cidadania desses sujeitos, capacitando os aprendizes a estabelecer um pensamento crítico e social. O MOVA contou com a colaboração do Estado e de Organizações da Sociedade Civil para intervir no analfabetismo entre jovens e adultos, garantindo a escolaridade e combatendo o preconceito.

Dado o histórico preocupante de analfabetismo entre a população de jovens e adultos no Brasil, o governo federal decidiu intervir com políticas de combate ao analfabetismo. No entanto, Haddad e Di Pierro (2000, p. 119) observaram que durante o período de 1990 a 1996, houveram uma falta de projetos contundentes ou iniciativas federais na educação, especialmente para erradicar ou reduzir o analfabetismo entre jovens e adultos. Isso marcou um período de estagnação e declínio devido à ausência de políticas públicas concretas para esse grupo. Di Pierro et al. (2001, p. 67)

esclarecem que muitos Municípios assumiram convênios previamente estabelecidos pela Fundação Educar, mantendo-os com recursos próprios. Isso refletiu uma tendência de municipalização do ensino público para jovens e adultos, uma tentativa de descentralização do atendimento devido à omissão dos governos estaduais e federal. Strelhow (2010), corroborando com esses autores, destaca que a Emenda Constitucional nº. 14, de 12 de setembro de 1996, trouxe alterações em vários artigos (34, 208, 211 e 212) da Constituição Federal de 1988, reformulando o artigo 60 que trata do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Isso resultou na eliminação da obrigação do Estado de oferecer educação fundamental para jovens e adultos, restando apenas a garantia de gratuidade. A negligência do governo federal enfraqueceu e interrompeu vários programas e, com a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), a verba destinada à educação primária para jovens e adultos foi retirada do orçamento (Di Pierro et al., 2001). Em essência, quando se trata de educação, essa formulação exime o Estado de uma ação convocatória e mobilizadora para a manutenção e desenvolvimento do ensino fundamental, permitindo que o governo exclua matrículas no ensino supletivo e, consequentemente, a oferta de vagas.

Em janeiro de 1997, o governo federal lançou o Programa Alfabetização Solidária (PAS). O PAS foi estabelecido como um programa oficial, sob a égide do Conselho da Comunidade Solidária, um órgão destinado a mediar parcerias entre setores público e privado para a mobilização de ações de combate às desigualdades e condições sub-humanas. Este programa se comprometia a reduzir uma das formas mais alarmantes de exclusão social: o analfabetismo. Os Municípios com taxas elevadas de analfabetismo foram priorizados, sendo as regiões norte e nordeste do país as primeiras a serem contempladas (Costa & Machado, 2018, p. 113-114). No entanto, apenas em 1999, o programa se estendeu aos grandes centros urbanos do Brasil, abrangendo as regiões sudeste e centro-oeste. A abordagem preferencial do programa resultou na implementação de diversas frentes de atuação, com parcerias entre Empresas, Universidades e Municípios, cada um desempenhando um papel definido , sendo que as Empresas financiavam metade dos custos por estudante (Barreyro, 2010, p. 177). Contudo, o programa recebeu críticas, principalmente em relação à continuidade dos módulos de escolarização dos alunos, a eficácia da

alfabetização e as dificuldades de acesso aos Municípios, gerou inúmeros conflitos com a gestão local.

O Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (Pronera), criado em 1998, representou uma nova política pública direcionada a jovens e adultos residentes em assentamentos criados ou reconhecidos pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra). O Pronera enfatizava atividades educativas em ambiente rural, visando avanços científicos e tecnológicos na economia solidária em áreas de reforma agrária, comunidades ribeirinhas, quilombolas, assentamentos e indígenas. Seu foco estava na formação de jovens agricultores para atingir a sustentabilidade. Em 2003, o governo de Luiz Inácio Lula da Silva lançou o Programa Brasil Alfabetizado (PBA). Esse programa foi implementado em todo o país e buscava mobilizar esforços para alfabetizar jovens e adultos em regiões com altas taxas de analfabetismo. O PBA tinha como objetivo superar o analfabetismo entre jovens a partir de 15 anos, adultos e idosos, enfrentando a falta de escolarização ao longo de suas vidas. O programa previa repasses financeiros a instituições parceiras para cobrir bolsas de alfabetizadores e coordenadores de turmas, assistência para material escolar, transporte e alimentação dos alunos, livros didáticos específicos para educação de jovens e adultos, além de apoio técnico para a implementação do programa e financiamento de projetos apresentados por Estados, Municípios e o Distrito Federal (Costa & Machado, 2018, p. 115). Apesar de todos esses recursos, o programa apresentou avanços limitados, especialmente no grupo de pessoas consideradas analfabetas funcionais. Mesmo com os esforços dos agentes públicos, não houve garantia de continuidade do aprendizado sob os governos subsequentes, devido a fatores limitantes como a interação entre o processo de escolarização e o trabalho, sem clareza quanto à quantidade esperada de matrículas devido à baixa expectativa de continuidade dos estudos desses alunos.

No entanto, em 2005 após um desenho de qualificação do trabalhador, surgiu o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na modalidade educação de jovens e adultos, doravante chamado de Proeja, que prometia suprir a escatima para uma formação ampla integrada no âmbito do ensino médio com educação profissional em eixo tecnológico.

Atualmente outros programas foram implementados para tentar alavancar novas matrículas de jovens e adultos funcionais. Alguns desses programas buscava relação entre permanência e êxito, oferecendo cursos profissionalizantes de

Formação Inicial e Continuada (FIC). Pessoas que trabalham e que precisam retomar os estudos, tiveram a oportunidade de participar de programas como Pronatec e Mulheres Mil. No contexto geral, conforme observou-se, a EJA ainda continua fragilizada e fragmentada com limitações de políticas concretas para esse público, que assegurem sua escolarização e compromisso dos governos.

2.2 Marco Legal da EJA no Brasil

A Educação de Jovens e Adultos enquanto política pública levanta questões sobre seu marco legal, refletindo a concepção de política educacional que moldou a realidade brasileira. A questão do acesso, permanência e sucesso dos jovens e adultos no sistema educacional enfrenta desafios, especialmente para os trabalhadores. Eles são importantes contribuintes para o fortalecimento do estado liberal e do sistema capitalista, necessitam de instituições educacionais para prepará-los e qualificá-los para o mundo do trabalho, fornecendo elementos para suas escolhas profissionais. Ramos (2010, p. 75), esclarece que historicamente, a forma integrada de educação básica e profissional para jovens e adultos é contraditória, por incorrer que o ensino médio como etapa da educação básica, não deveria ser profissionalizante, mas destinado aos sujeitos que desejam ter formação profissional pós conclusão da educação básica, sendo que a modalidade deveria corresponder a uma educação continuada que possibilitasse a configuração desse horizonte.

A ideia de uma educação que justifique a necessidade de letramento de jovens e adultos, parte do pressuposto de que essa educação deve estar voltada para a capacitação contínua desses trabalhadores. No entanto, no contexto brasileiro, a literatura destaca avanços e retrocessos, ressaltando a importância de um debate normativo para a legislação vigente. Segundo Jamil Cury (2002, p. 247), "*[...] a importância da lei não é identificada e reconhecida como um instrumento linear ou mecânico de realização de direitos sociais. Ela acompanha o desenvolvimento contextuado da cidadania em todos os países*". O autor também destaca que por trás das leis estão lutas constantes por democracia, acesso, justiça e efetivação dos direitos que elas abordam, muitas vezes violados.

Para compreender o contexto legal das políticas públicas educacionais desde a primeira Constituição até os dias atuais, foi necessário traçar a evolução das leis

que regem o direito à educação no Brasil ao longo da história, conforme demonstrado no quadro 1 abaixo:

QUADRO 1 – INSTRUMENTOS LEGAIS DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (continua)

ANO	INSTRUMENTO LEGAL/CONSTITUCIONAL	IMPACTOS NA EDUCAÇÃO/EJA
1824	Constituição Imperial - Art. 179	Direito aos cidadãos a instrução primária gratuita
1879	Decreto nº. 7.247, de 19 de abril de 1879	Reforma do ensino que incluía cursos para adultos analfabetos do sexo masculino.
1891	Constituição Republicana de 1891	Retira a referência a gratuidade do ensino; condiciona o exercício do voto à alfabetização; a descentralização da educação escolar foi continuada.
1925	Decreto nº. 16.782/A, de 13 de janeiro de 1925 – Art. 27	Poderão ser criadas escolas noturnas para adultos
1934	Constituição de 16 de julho de 1934 – Art. 149	Reconheceu o direito a educação, como direito universal ministrado pela família e poderes públicos. Inclui ensino primário extensivo aos adultos e dever do Estado.
1942	Decreto nº. 4.958, de 14 de novembro de 1942	Institui o Fundo Nacional do Ensino Primário – melhoria do sistema escolar primário no país.
1946	Decreto nº. 8.529, de 2 de janeiro de 1946 – Lei orgânica do Ensino primário – Cap. III do Tit. II	Texto voltado ao curso supletivo primário para adolescentes e adultos com 2 anos de duração nos moldes do ensino primário fundamental.
1946	Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 18 de setembro de 1946 – Art. 166, 167	Educação é reconhecida como direito de todos; O ensino primário oficial é gratuito para todos; Discussões entre a descentralização, limites entre o ensino público e o privado.
1961	Lei 4.024 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional	O ensino primário é obrigatório a partir dos 7 anos. Os que iniciaram após essa idade, poderão em turmas especiais e supletivo relacionado a seu nível de conhecimento.
1967	Lei nº. 5.379/ 1967	Cria uma fundação chamada Movimento Brasileiro de Alfabetização (Mobral), tendo como objetivo a erradicação do analfabetismo e propiciar educação continuada a jovens e adultos.
1968	Lei nº. 5.400, de 21 de março de 1968	Alfabetização de recrutas. Os brasileiros que forem analfabetos com 17 anos ou mais, terão que se alfabetizar
1971	Lei nº. 5.692, de 11 de agosto de 1971 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN)	Institucionalização da EJA; Estabeleceu as bases legais do supletivo; Ampliação de escolaridade obrigatória pela LDB, de 4 anos para 8 anos
1988	Constituição de 1988 – Art. 205, 206, 208, 214	Educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade para o pleno desenvolvimento das pessoas, seu preparo a cidadania e qualificação para o trabalho; Efetivada com princípios de igualdade de condições; gratuidade; ensino básico obrigatório mesmo para o que estiverem fora da idade própria, ofertada em turno noturno regular; assegurar a universalização do ensino e erradicação do analfabetismo.

QUADRO 1 – INSTRUMENTOS LEGAIS DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (conclusão)

ANO	INSTRUMENTO LEGAL/CONSTITUCIONAL	IMPACTOS NA EDUCAÇÃO/EJA
1996	A Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394/96), de 20 de dezembro de 1996 – Art. 37 e 38.	A educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria; Os sistemas de ensino manterão cursos e exames supletivos, que compreenderão a base nacional comum do currículo, habilitando ao prosseguimento de estudos em caráter regular; A Lei garantiu a EJA a inclusão nos programas do governo federal para a Educação Básica, porém necessita de ajustes mediante orientações legais mais específicas e afirmativas para esse público.
2001	A Lei nº. 10.172, de 9 de janeiro de 2001 – Plano Nacional de Educação (PNE)	O PNE reforça a EJA como modalidade de educação básica e desenvolvia 26 metas dedicada a EJA, ampliação de matrícula; ações do governo; apoio a atendimentos diferenciados em EJA; integração entre formação geral e profissional etc.
2004	Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004	Este decreto regulamenta o funcionamento dos cursos e programas de educação profissional técnica de nível médio, incluindo os cursos da EJA.
2007	A Lei nº. 11.494, de 20 de junho de 2007	Criou o fundo que garantia as matrículas da EJA a partir de um fundo redistribuído aos Estados
2008	Decreto nº 6.571, de 17 de setembro de 2008	Esse decreto dispõe sobre o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (Projovem), que oferece ações integradas de educação, qualificação profissional e ação comunitária para jovens
2010	Resolução CNE/CEB nº 3, de 15 de junho de 2010	Esta resolução estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos, orientando a elaboração de currículos e a organização das propostas pedagógicas para essa modalidade de ensino.
2014	Plano Nacional de Educação (PNE) - Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014	O PNE estabelece metas e estratégias para a educação brasileira para os próximos 10 anos, incluindo a Educação de Jovens e Adultos como uma das modalidades contempladas. Ao todo são 20 diretrizes a serem atingidas.

Fonte: Adaptado de Costa; Machado (2018, p. 54 - 90); www.mec.gov.br. Acesso: 15 ago. 2023.

2.3 Gestão Democrática e EJA

Dentro do contexto da educação brasileira, a atenção dedicada à gestão do ensino revela sua complexidade, muitas vezes indo além do conceito limitado de administração. Esta abordagem está fundamentada em aspectos humanos, coletivos e organizados, buscando desenvolver as competências essenciais dos sistemas educacionais. No entanto, quando consideramos o contexto mais amplo e participativo, surge a questão de como abordar a liderança baseada em princípios educacionais, democráticos e participativos dentro de um ambiente coletivo. Nesse ambiente, surgem inúmeras situações desafiadoras. Assim, a gestão educacional emerge como um meio de abordar os elementos que fornecem energia para as atividades fundamentais das escolas, por meio de uma gestão democrática e

participativa, com diálogos avançados para orientar e organizar o trabalho educacional. Como aponta Luck (2007, p. 25), a gestão educacional é definida como:

> […] área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. Sem essa orientação, todos os esforços e gastos são despendidos sem muito sucesso [...].

Assim, a descentralização do ensino e sua democratização em termos institucionais e de autonomia da gestão levantam debates contínuos sobre o futuro da educação brasileira. Esses debates refletem a busca constante por uma gestão escolar pública democrática nos serviços prestados, em meio ao impasse entre as direções da sociedade, que busca uma participação contínua nas decisões e práticas escolares. No entanto, as resistências naturais decorrentes das dificuldades de mudança e da complexidade das relações entre pessoas e organizações públicas também são evidentes. Esse cenário nos lembra dos processos sociais e organizacionais que permeiam essas relações (Luck, 2007, p. 19). Portanto, para que a gestão democrática possa ser efetivada, todos os envolvidos no ambiente escolar devem participar, contribuindo de forma transparente, autônoma e plural, em conformidade com os princípios da gestão escolar.

Nas últimas décadas, várias iniciativas, leis e políticas foram implementadas para promover a gestão democrática nas escolas do país. Essa abordagem visa envolver alunos, pais, professores, funcionários e a comunidade local no processo educacional e na gestão, a fim de garantir uma educação mais relevante e inclusiva.

A Constituição de 1988, estabeleceu as bases para a gestão democrática ao reconhecer a participação de profissionais de educação, estudantes e pais na gestão escolar (Brasil, 1988). Além disso, o art. 206 da mesma Constituição e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996) definem a gestão democrática como um dos princípios fundamentais do ensino brasileiro, exigindo a participação de docentes, estudantes, pais e comunidade no desenvolvimento de projetos pedagógicos e na tomada de decisões sobre questões escolares (Brasil, 1996). De acordo com Oliveira et al. (2022), os artigos 14 e 15 da LDB estabelecem que os sistemas de ensino devem ser baseados nos princípios de participação dos membros da comunidade escolar, com diferentes graus de autonomia, para definir as normas da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica.

O Plano Nacional de Educação (PNE) também desempenha um papel significativo ao definir metas e estratégias para a educação no Brasil, incluindo a promoção da gestão democrática nas escolas, nos conselhos escolares e na comunidade escolar como um todo, envolvendo-os nas decisões educacionais. No entanto, a atuação dos conselhos escolares tem se destacado, pois auxiliam na tomada de decisão e na fiscalização dos recursos das escolas, permitindo que os grêmios estudantis ofereçam uma voz ativa aos estudantes e promovam a democracia na escola (De Oliveira et al., 2022). Além disso, espaços como conferências e fóruns de educação desempenham um papel importante ao reunir diversos atores para discutir políticas educacionais, compartilhar experiências e estabelecer diretrizes eficazes e inclusivas. A Conferência Nacional de Educação (CONAE) é um exemplo desse tipo de espaço democrático, proporcionando ao público a oportunidade de influenciar o desenvolvimento da educação em diversos níveis, mediante participação ativa de gestores, estudantes, sociedade civil e profissionais da educação, entre outros, em diferentes instâncias institucionais em todo o Brasil. Por fim, o Plano Nacional de Formação de Gestores da Educação Básica (PNEGEB), parte integrante do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), foi desenvolvido para fortalecer a formação dos gestores escolares, tornando-os compatíveis com os princípios modernos de administração pública, incluindo aspectos socioculturais e econômicos da educação. Isso permite que a gestão democrática seja implementada nas escolas públicas de ensino básico, buscando aprimorar a capacidade dos gestores de refletir sobre as estratégias de ação e melhorar os indicadores educacionais (Brasil, 2009; De Oliveira et al., 2022).

No entanto, a democracia é uma característica inerente à contemporaneidade global e, diante da realidade da educação brasileira, é impossível separar a gestão democrática da democratização do ensino. Isso ocorre por meio de lutas, movimentos sociais, busca por uma educação de qualidade, a mobilização e articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para alcançar avanços socioeducacionais, além de garantir o acesso, a permanência e o sucesso de jovens e adultos na escola (De Oliveira et al., 2022; Luck, 2007).

A gestão democrática e as metodologias ágeis são dois enfoques que têm adquirido relevância notória nas organizações contemporâneas, uma vez que ambas propiciam a promoção de princípios como participação, colaboração e flexibilidade. Na gestão democrática, a descentralização da tomada de decisão é central,

envolvendo a participação ativa de todos os membros da organização. As decisões são deliberadas por meio de consenso ou votação, fomentando, desse modo, a igualdade no processo decisório. Por sua vez, nas metodologias ágeis, a equipe é incentivada a participar ativamente da tomada de decisão e no planejamento, em que a colaboração é contínua entre os envolvidos e outras partes interessadas, preconizando a adoção de comunicação aberta e transparente, tal como já ocorre na gestão democrática.

Tanto a gestão democrática quanto as metodologias ágeis promovem valores compartilhados, tais como colaboração, comunicação, adaptação e transparência. Ambas as abordagens têm a capacidade de serem sinergicamente combinadas para criar um ambiente organizacional mais ágil e participativo, em que as equipes podem operar de forma autônoma, tomar decisões embasadas em informações e efetivar a entrega de valor de maneira mais eficiente.

2.4 Gestão Escolar e Educação de Jovens e Adultos

Como vimos anteriormente, neste trabalho, notamos a relevância da gestão democrática nos espaços escolares para os sujeitos da EJA. Contudo, é importante considerar suas características, trajetórias, vivências, condições de vida e trabalho cabendo ao poder público estimular e viabilizar o acesso e permanência dessas pessoas estudantes em ambiente acolhedor. Entretanto, é função dos gestores escolares participar da elaboração de projetos pedagógicos que os aproxime da comunidade, mediante discussão de temas diversos que retratem a realidade social vivida, como de caráter público escolar.

A gestão escolar em EJA, faz parte da construção dessa modalidade de ensino, que envolve muitos aspectos estratégicos e políticos, que visam atender e compreender todo um universo social ao qual se insere e que inevitavelmente, transborda os limites de escolarização. Práticas batidas e pouco eficazes, historicamente marcaram a ineficiência desses processos em EJA, ora construídos com base em programas de alfabetização com características de improvisação e descontinuidade; ora colocando-os em um lugar onde o ensino pode ser entendido como algo secundário, demonstrando falta de interesse no fenômeno educativo. Arroyo (2011, p. 29) pontua que *“[…] a EJA tem de se caracterizar como uma política afirmativa de direitos coletivos sociais historicamente negados”*. Por outro lado, é

considerada parte integrante da história da educação brasileira como *lócus* de possibilidades para inovação, reflexão e democratização do acesso ao conhecimento.

Sendo assim, o gestor escolar enquanto agente público, tem papel desafiador na condução de uma instituição educacional. Portanto, é preciso entender as estratégias que envolvem a qualidade do ensino, os meios tecnológicos, os processos de gestão e o contexto pedagógico. Além disso, ele deve proporcionar ambiente acolhedor e funcionar em regime de colaboração com a comunidade escolar. Assim, a escola permanece como uma das principais fontes de transformação e reflexão para uma sociedade que busca por inovação.

A especificidade da EJA, vai muito além do puro acesso aos conteúdos didáticos ou políticas públicas esvaziadas, mas de suas contribuições, de suas histórias e experiências vividas para a articulação com o novo conhecimento. Entretanto, requer que gestor estabeleça diálogo com todos os envolvidos no processo educacional democrático, promovendo o despertar da consciência crítica a manutenção e transformação das estruturas públicas de ensino para o combate às desigualdades e a participação plena de todos, enquanto sujeitos ativos mediante processo de ampliação educacional, social e profissional (Di Pierro et al, 2001).

Amorim (2017, p. 73-75), defende aspectos atrelados a administração, a gestão e a gestão da inovação. O primeiro para o autor, está relacionado a um modelo da administração escolar em um viés burocrático para unir ações sazonais com hierarquização das ações cotidianas num processo progressivo de envolvimento participativo da escola. Ele continua, quando relata que o aspecto da Gestão adota uma perspectiva holística da instituição, incluindo todos os envolvidos como parte de um mesmo processo. Nesse contexto, as responsabilidades são redefinidas e as ações são cuidadosamente planejadas, levando em consideração as circunstâncias complexas e interligadas de uma situação global. Dessa forma, a solução dos desafios exige o engajamento coletivo. E, por fim, a Gestão da Inovação requer a participação de todos os membros no processo, visando contribuir para a consolidação de transformações substanciais no ambiente escolar e no sistema educacional de forma abrangente. O objetivo é estabelecer uma cultura escolar e educacional que promova uma compreensão integral da vida escolar, promovendo, assim, o desenvolvimento de habilidades e competências inovadoras. Este enfoque fortalece a atuação do gestor, destacando a importância da colaboração e inovação entre as equipes envolvidas.

Contudo, a aplicação de conceitos ágeis nesse contexto, viabiliza a criação de escolas adaptáveis e inovadoras, orientadas de maneira mais efetiva para o sucesso dos alunos e da gestão escolar. Este processo implica a promoção da participação ativa de todos os envolvidos na educação e a contínua busca por aprimoramentos no processo de ensino-aprendizagem. A necessidade de adaptação das escolas a mudanças no ambiente educacional, currículos e demandas dos alunos é inegável. Uma gestão escolar eficaz deve demonstrar flexibilidade e prontidão para responder a essas mudanças rapidamente. Esse princípio da adaptação ágil é um dos pilares das metodologias ágeis; que, quando aplicado ao contexto educacional, se traduz na capacidade de ajustar o currículo e as abordagens de ensino, de acordo com as necessidades dos alunos e as tendências educacionais vigentes, estabelecendo, desse modo, um ambiente de confiança propício à melhoria dos resultados escolares.

A gestão escolar e as metodologias ágeis possuem paradigmas que, embora distintos em sua natureza, compartilham princípios essenciais de colaboração, flexibilidade e transparência. Esses princípios envolvem a participação ativa de diversos atores do universo escolar incluindo gestores, professores, comunidade, pais e alunos na tomada de decisão para abranger desde a definição de políticas até a elaboração de estratégias pedagógicas, planos e métodos de ensino.

A integração de ambas as abordagens, fomentam aspecto fundamental de estabelecer uma cultura de inovação nos espaços escolares, capaz de proporcionar um ambiente de aprendizado dinâmico e eficaz. A gestão escolar ágil, atualizando a natureza mutável das necessidades educacionais, busca se adaptar às mudanças emergentes no ambiente educacional, exigindo flexibilidade estratégica para melhorar o desempenho dos alunos. Da mesma forma, as metodologias ágeis enfatizam a agilidade e a adaptação contínua que promovem cultura de melhoria em constante evolução.

3 CAPÍTULO 3 – MOVIMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS DA LITERATURA ACERCA DAS METODOLOGIAS ÁGEIS

O propósito desta seção é reunir evidências científicas relativas à adoção, utilização, implementação e/ou diretrizes recomendadas para as metodologias ágeis na administração pública. Para tanto, realizou-se revisões bibliográficas de literatura, abordando não apenas a perspectiva do desenvolvimento de *software*, mas também enfocando a gestão de processos e a adoção de novas tecnologias com a utilização de metodologias ágeis.

A jornada teórica e prática desta pesquisa engloba uma fase substancial, viabilizando a identificação das principais teorias no âmbito de estudo. Com isso, a análise do arcabouço teórico será estruturada em um capítulo composto por subseções específicas. Inicialmente, a seção 3.1 aborda os conceitos fundamentais das metodologias ágeis ao longo da história e sua evolução até os tempos contemporâneos. Em seguida, a seção 3.2 explora o manifesto ágil, examinando seus valores e princípios. Os itens 3.3 e 3.4 fornecem uma contextualização das metodologias tradicionais e ágeis, respectivamente. Na sequência, a seção 3.5 apresenta exemplos de algumas das metodologias ágeis mais amplamente empregadas na atualidade, detalhando seus conceitos e aplicações.

3.1 Decifrando as Metodologias Ágeis

Inspirado pelo método tradicional desde a consolidação da engenharia de software (ES), o governo explorou durante décadas padrões prescritivos firmados por fluxo de trabalho em fases inter-relacionadas que inicialmente buscavam organização e ordem (Pressman, 2011). Esse método mostrou que o trabalho de ES e o seu produto ainda permanecem instáveis, principalmente quando é necessário desenvolver algo novo.

Movimentos estabelecidos por métodos prescritivos adotados pelo governo do Reino Unido durante o período de 1981 a 2000, tiveram como resultado custo elevado, difícil aplicação e evidentes incertezas no processo de ES (Vacari & Prikladnicki, 2014). Com isso, a comunicação com o usuário e o desenvolvimento pessoal não refletia a maneira como as pessoas realizam suas atividades, na prática, diversas falhas de projeto ocasionaram o desuso dos padrões. Para os autores,

exemplos como o do Reino Unido, mostram que a utilização desse tipo de abordagem (tradicional) não é a melhor opção para o desenvolvimento de software na AP.

Naquela época, os projetos clássicos eram considerados "pesados", caracterizados por uma burocrática documentação, regulamentação e gerenciamento centralizado. Portanto, alguns especialistas buscaram estabelecer um movimento de reação a essa metodologia considerada lenta e ineficaz (Gomes, 2018). E como resposta para lidar com as limitações da abordagem, a indústria de software abraçou os métodos baseados em modelos adaptativos, significativamente recomendados para esse tipo de desenvolvimento. Esses modelos, são alinhados à filosofia estabelecida no manifesto ágil (criado em fevereiro de 2001), mediante valores e princípios ágeis definidos naquela reunião (Tomás, 2009, p. 04). Eles são fortemente aconselhados por governos afora, é o que observamos a seguir [...]

> [...] Desde então, cada vez mais, o governo tem renunciado às suas formas de trabalho e têm adotado métodos e práticas de desenvolvimento de software alinhadas aos princípios do manifesto ágil. Por exemplo, em julho de 2012, órgãos fiscalizadores dos governos dos Estados Unidos (EUA) e do Reino Unido (UK) introduziram relatórios e diretrizes para o uso de práticas ágeis em projetos de desenvolvimento financiados pelo governo. Tanto o Government Accountability Office dos EUA quanto o National Audit Office do Reino Unido, recomendaram o uso de metodologias ágeis (MA) para desenvolvimento de software nos departamentos governamentais (Vacari & Prikladnicki, 2014).

As metodologias ágeis são um conjunto de abordagens e práticas que visam aumentar a eficiência, a colaboração e a capacidade de resposta das equipes auto-organizadas de desenvolvimento de software. Elas foram concebidas para lidar com a natureza complexa e em constante transformação para esses projetos, permitindo maior flexibilidade, adaptação e entrega de parte do produto ou serviço de forma aprimorada e incremental. Os conceitos contemporaneamente relacionados às MA evoluíram a partir do manifesto ágil e no momento de sua criação, nos anos iniciais de sua implementação, eram voltadas apenas para o desenvolvimento da indústria de softwares (Oliveira, 2021). Embora essa abordagem seja relacionada a um setor tecnológico, são relevantes e adaptáveis a diversas organizações de diferentes setores, não se limitando apenas ao setor tecnológico, podendo ser aplicados em praticamente qualquer tipo de projeto, independentemente do campo de atuação, seja ele uma instituição pública ou privada.

3.2 Manifesto Ágil – Histórico, Valores e Princípios

Até a década de 1990, a engenharia de software encontrava-se em um estado de imprecisão, não mais atendendo às necessidades da maioria de seus clientes. Como resultado, os desenvolvedores de software perceberam de que não poderiam mais abordar os projetos da mesma forma. Então, em 2001 Sutherland (2014) disse;

> [...] eu e mais um grupo de 16 profissionais que já faziam uso de metodologias ágeis, nos reunimos em Utah nos United States of América (EUA) para discutir e criar um documento chamado Manifesto for Agile Software Development (manifesto para desenvolvimento ágil de software).

tal documento, norteou uma nova maneira de se trabalhar os projetos de softwares. Embora essa abordagem seja relacionada a um setor tecnológico, os benefícios do manifesto e do desenvolvimento ágil proposto por eles, são imprescindíveis para os projetos das organizações públicas em diversos setores.

Conforme mostra o quadro 2, tal documento estabelece quatro valores fundamentais que norteiam maneiras melhores de desenvolver softwares. Sutherland (2014), ressalta, "[...] *estamos descobrindo melhores maneiras de desenvolver softwares, fazendo-o e ajudando outros a fazê-lo. Ao longo desse trabalho passamos a valorizar [...]*":

QUADRO 2 – VALORES FUNDAMENTAIS DO MANIFESTO ÁGIL

Indivíduos e interações *mais que processos e ferramentas*
Software em funcionamento *mais que documentação abrangente*
Colaboração com o cliente *mais que que negociação de contratos*
Responder a mudanças *mais que seguir um plano*

Fonte: Capturado de: https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html. Acesso em: 26 out. 2022.

O Manifesto para desenvolvimento Ágil é uma declaração de valores e princípios essenciais para o desenvolvimento de software. O mesmo não define uma única metodologia de desenvolvimento; define, pois, valores e princípios declarados naquela reunião (Sutherland, 2014). Vacari (2015), corrobora de fato que o Manifesto Ágil não abandonou nem os processos, nem as ferramentas, nem tão pouco a documentação abrangente, ou até mesmo as negociações contratuais e o plano preestabelecido, muito comuns nos métodos tradicionais. Que ao aderir abertamente aos valores do manifesto, esclareceu, *"[...] mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda"* (Agile Alliance, 2022).

Conforme ilustrado no quadro 3, o Manifesto Ágil também estabelece doze princípios norteadores que auxiliam na compreensão dessa abordagem. São eles (Agile Manifesto, 2022):

QUADRO 3 – PRINCÍPIOS DO MANIFESTO ÁGIL

1.	Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.
2.	Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.
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.	Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie 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.	Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade. Deve-se analisar a necessidade de implementar a técnica de Design_Sprint antes ou depois do desenvolvimento.
10.	Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado – é essencial.
11.	As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.
12.	Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.

Fonte: Capturado de: https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html. Acesso em: 26 out. 2022.

Para Pressman (2016), tais princípios nem sempre são aplicados igualmente em projetos ágeis. Entretanto, todos eles definem um estilo (uma filosofia) ágil de desenvolvimento. O manifesto é um movimento evolucionário associado a uma mudança emergente para melhor. Esses movimentos são relativamente novos (de 2001 em diante) e se consolidam em essência para sanar as fragilidades mais perceptíveis dos projetos de gestão tradicionais. Combinam filosofia ágil com um conjunto de princípios de desenvolvimento de software e de gestão, onde essa ideologia defende a simplicidade do desenvolvimento do fluxo de trabalho, em geral, promove equipes altamente motivadas e a satisfação das partes interessadas.

Em escolas, os princípios do manifesto ágil (conforme quadro 3) têm o potencial de contribuir para a organização dos processos de gestão escolar de forma abrangente. Eles permitem maximizar a qualidade da execução das tarefas, agilizando a tomada de decisões de maneira eficaz e criar um fluxo de trabalho contínuo e sustentável. A utilização de recursos tecnológicos e digitais voltados para a educação, integrados à gestão escolar, pode direcionar ações pedagógicas para alunos e professores, simplificando o desenvolvimento de projetos educacionais. Muitos desses princípios ágeis, oferecem ferramentas que facilitam a interação da equipe multidisciplinar por meio de aplicativos em nuvem, acessíveis em qualquer lugar com conexão à internet. Isso proporciona um método eficiente de comunicação entre o gestor e toda a equipe.

Por conseguinte, os princípios de desenvolvimento enfatizam que as entregas e a comunicação são as principais prioridades entre desenvolvedores, gestores e stakeholders, pois as condições de mercado mudam rápida e consequentemente, as necessidades de seus usuários também e é quase impossível prever quando, como e se todo o processo vai evoluir com o tempo (Pressman, 2016, p. 66 - 71).

3.3 Método em Cascata

O mundo do trabalho tornou-se mais exigente, deu-se mais ênfase ao gerenciamento de projetos mediante metodologias adequadas ao seu tipo. As metodologias ágil e tradicional, são duas das mais conhecidas, especialmente quando se trata do desenvolvimento de softwares (Devmedia, 2016). O modelo em cascata (ou método cascata) é um dos métodos mais antigos de desenvolvimento de software e gerenciamento de projetos. No entanto, sua aplicação não é exclusiva para o setor de tecnologia. No contexto da educação, embora não seja tão comum quanto em TI, os princípios do gerenciamento de projetos também podem ser aplicados para melhorar a eficiência e a qualidade dos processos educacionais. Assim, Ojiako (2011) relata que "*compreender a experiência do aluno, permitirá que as instituições de ensino abordem os fatores pedagógicos no gerenciamento de projetos de forma mais eficaz no futuro*"; que o crescente interesse do ensino e aprendizagem no gerenciamento de projetos, face as formas tradicionais, parte de gestores em educação com o objetivo de promover uma transformação bem sucedida, frente aos desafios de aceitação e mudança.

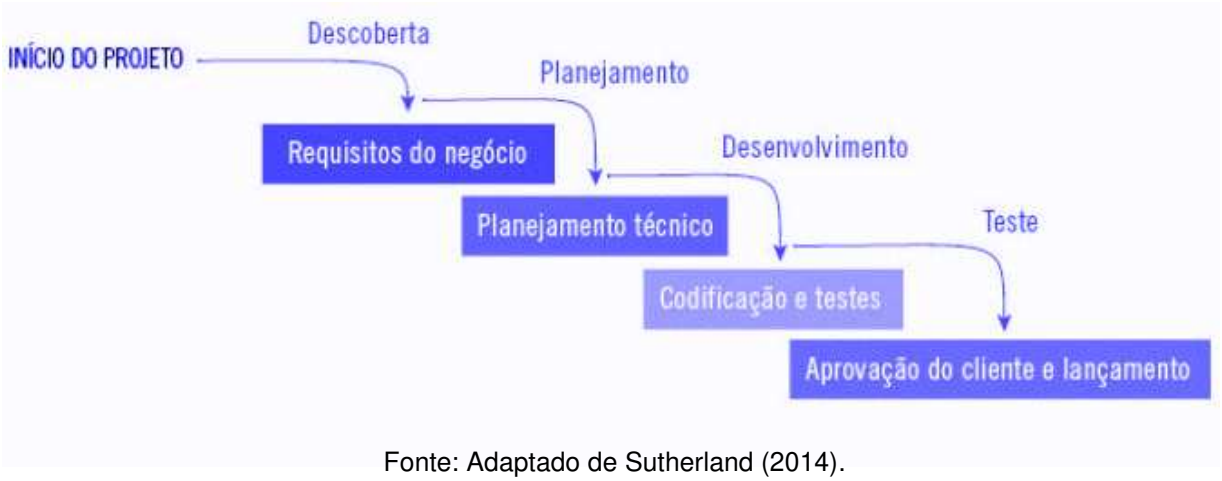
Na era contemporânea, as organizações operam em um cenário cada vez mais interconectado, caracterizado por mudanças abruptas. Em escala global, essas organizações devem permanecer atentas às transformações e ao surgimento de novos produtos e serviços. Os softwares desempenham função fundamental em quase todos os aspectos relacionados a eles, estabelecendo vantagens significativas não somente a nível institucional privado, mas também relacionados ao setor público. Por outro lado, é inevitável que o desenvolvimento de um artefato só possa ser iniciado após a especificação dos requisitos, integrando-se ao plano geral do projeto (Zych, et al., 2022). Sommerville (2011, p. 37-38) reforça que é importante reconhecer, que várias partes do sistema podem ser afetadas desde o início e, até mesmo no momento da entrega, podem já estar desatualizadas. Consequentemente, gera-se a necessidade de adoção de novas soluções, a incorporar o desenvolvimento ágil de projetos que estejam alinhados aos requisitos do mundo do trabalho e da inovação.

Sommerville (2011), afirma que processos de desenvolvimento de software dirigido a planos desencadeiam análise completa do sistema, projetando, construindo, testando, especificando seus requisitos completamente. Por outro lado, é possível que seu desenvolvimento não esteja totalmente alinhado com os desdobramentos de sua criação e evolução. Entretanto, alterações, erros e inconsistências do projeto convencional (em cascata) fazem com que o sistema precise ser retestado, refeito e isso costuma ser demorado, eventualmente ocasionando entregas fora do prazo e com forte possibilidade de não atender às necessidades atuais do cliente.

> Para alguns tipos de software, como sistemas críticos de controle de segurança, em que uma análise completa do sistema é essencial, uma abordagem dirigida a planos é a melhor opção. No entanto, em um ambiente de negócio que se caracteriza por mudanças rápidas, isso pode causar problemas reais (Sommerville, 2011).

O termo desenvolvimento de software a planos, doravante chamado metodologia de desenvolvimento de software em cascata, é também conhecido como ciclo de vida clássico ou tradicional. Esse modelo é geralmente representado como um fluxograma e caracteriza-se por uma sequência de fases distintas, que incluem a especificação de requisitos, design, implementação, testes e manutenção. Cada fase é estruturada de forma hierárquica, com a conclusão de uma fase levando diretamente à próxima, sem a possibilidade de retornar a etapas anteriores do processo. Essa abordagem é ilustrada na figura 2 (Devmedia, 2016).

FIGURA 2 – O MODELO EM CASCATA



Fonte: Adaptado de Sutherland (2014).

Essa abordagem é conhecida por executar fases sequenciais de planejamentos longos, projetos com custos elevados, escopo e cronograma fixos com limitação às mudanças durante toda a sua execução, onde é preservado o plano ao máximo possível (Zych, et al., 2022). O autor segue [...], mesmo antes que ocorra a entrega do produto, durante o seu desenvolvimento as partes interessadas e/ou seus representantes não costumam participar do seu progresso, o que é muito comum gerar desajustes de cronograma e entrega do produto. Camargo (2021), explica que nessa abordagem, o objetivo principal é o alcance dos resultados mais positivos possíveis e que todo o planejamento seja concluído com êxito.

A gestão do projeto em cascata contempla, pois, diversas etapas, permitindo que várias técnicas, conhecimentos, habilidades e ferramentas possam ser executadas em conjunto para entregar o que o usuário deseja. Busca seguir todo o projeto à risca conforme foi desenhado, evitando mudanças ao longo de sua execução (Bianchi, 2017).

Sommerville (2011), destaca os principais estágios do modelo cascata. São fases fundamentais do desenvolvimento, conforme vemos abaixo:

- **Análise e definição de requisitos:** são os requisitos, detalhes, especificações e/ou necessidades por meio de consultas que consistem nos serviços que serão fornecidos, suas limitações e objetivos. Estabelecem também a documentação, o estudo e a viabilidade de desenvolvimento do projeto de software.

- **Sistema e design de software (Projeto):** Nesta fase define-se a modelagem, estrutura de dados, interfaces entre outros. Contempla a arquitetura do sistema em termos de software e hardware em geral.

- **Implementação e testes unitários:** Abrange a implementação de software em termos de sua criação, desenvolvimento e testes iniciais das lógicas internas e as funcionalidades externas de software. Envolve o tomador do serviço e a verificação das unidades conforme especificação.

- **Integração e teste de sistema:** Consiste na integração das unidades de softwares ou programas individuais testados para garantia dos seus requisitos. Logo após os testes, essa etapa permite a instituição a entrega do sistema.

- **Operação e manutenção:** Por fim, esta é a fase que consiste na implantação e instalação de softwares em máquinas computacionais (servidores, laptops, desktops etc.), permitindo que todo o sistema seja colocado em funcionamento. Nesse momento há garantia do suporte para dirimir erros, realizar correções, inclusões, eventuais dúvidas e esclarecimentos acerca do uso do sistema.

3.4 As Metodologias Ágeis

Durante a década de 1990, o desenvolvimento de software seguia uma abordagem cuidadosa, rigorosa e controlada, muitas vezes demorando meses ou até anos para o projeto ser concluído e entregue, resultando em produtos que poderiam ao final do desenvolvimento, se tornar obsoletos ou inúteis ao qual foi proposto (Sutherland, 2014, p. 39). Foi nesse contexto, que surgiram novas metodologias que revolucionaram essa abordagem.

O termo Metodologias Ágeis ganhou popularidade apenas em 2001, com a criação do manifesto ágil (Devmedia, 2016). Essas metodologias buscaram oferecer mais liberdade aos profissionais executores de um fluxo de trabalho estruturado, aumentar a produtividade sem comprometer a qualidade, melhorar a comunicação entre a equipe e o cliente e acelerar o ritmo das entregas por meio de técnicas que otimizam o processo, tornando-o mais eficiente (Camargo, 2021).

As Metodologias Ágeis representam uma abordagem colaborativa que valoriza a criatividade, a inovação e a flexibilidade através do trabalho de equipes multidisciplinares com autonomia em seus projetos. Isso permite ciclos de trabalho mais curtos e soluções rápidas para problemas diversos (Fia Business School, 2022). Surgiram como alternativa aos projetos tradicionais, que eram inflexíveis, demorados

e frequentemente resultavam em atrasos e retrabalho. A partir do manifesto ágil, foram estabelecidos padrões de desenvolvimento focados em equipes, interações e necessidades dos clientes. Essa filosofia ágil inspirou várias metodologias, deixando de lado aspectos burocráticos e hierárquicos para atender às demandas de forma mais eficaz. Embora as metodologias ágeis não descartem totalmente ferramentas, contratos e documentação, esses elementos ficam em segundo plano devido à ênfase nas iterações e nas pessoas (Silva et al., 2013, p. 39-46).

No entanto, as organizações estão buscando maneiras de aumentar a produtividade de seus colaboradores e promover a agilidade em todos os níveis. E, a adoção de metodologias ágeis na gestão, pode ser uma resposta conveniente. Quando a cultura organizacional incentiva o desenvolvimento da equipe e permite uma visão clara dos processos, a incorporação de metodologias ágeis pode trazer inúmeros benefícios para atender às demandas do mercado e fornecer soluções de serviços inteligentes.

A Agile Alliance (2019) afirma que a agilidade é a capacidade de se adaptar e responder rapidamente às mudanças, sendo eficiente para a gestão de ambientes incertos e voláteis. No entanto, nem sempre é possível aplicar abordagens ágeis uniformemente em todas as situações organizacionais; embora apresentem vantagens, a adoção dessas abordagens requer cultura organizacional e uma equipe alinhada. O seu sucesso está intimamente ligado à cultura da organização e à coesão da equipe.

3.5 Explorando os Principais Métodos Ágeis Utilizados Atualmente

No mundo corporativo, há várias maneiras de ser ágil. Apesar de algumas metodologias estarem ultrapassadas, essas ainda podem ser implementadas em diversas situações. Por outro lado, não é possível garantir que determinada metodologia será ágil em detrimento de outras, mas sim inúmeras possibilidades de seu uso e funcionalidades aprovados por determinado empreendimento, equipe, gestor ou modelo de trabalho. As configurações que levam a adoção de métodos ágeis, só existem mediante escolhas conscientes por meio da apropriação de valores e princípios ágeis.

3.5.1 Conhecendo o Método Scrum

O método ágil Scrum teve sua origem em 1993, por Ken Schwaber e Jeff Sutherland, veio como alternativa ao método em cascata (Sutherland, 2014 & Vacari, 2015). O termo *Scrum*, o termo nasce de uma atividade que ocorre durante a partida de Rugby[1], se refere a como o jogo é reiniciado após uma falta ou quando a bola sai de campo (Pressman, 2016, p. 78).

O Scrum é um dos métodos ágeis mais conhecidos e utilizados atualmente, se baseia em um modelo incremental e iterativo que utiliza a simplicidade, poucos artefatos, processos empíricos, produtivos e de fácil aprendizagem (Vacari, 2015; Schwaber, 2004). Assim, o *framework*[2] Scrum, ágil, adaptável, criativo, flexível e eficaz, foi projetado para oferecer valor ao longo de todo o desenvolvimento do projeto. Possui como estrutura um conjunto de práticas que mantém o escopo visível, para que todos do time (equipe) possam acompanhar seu progresso e as mudanças que deverão ser realizadas para alcançar o seu objetivo (Oliveira, 2021).

Schwaber (2004) define Scrum como um conjunto de ações para gestão de projetos de alta performance ou de alta complexidade. É uma metodologia cíclica empregada por diversos setores, possibilitando a otimização de recursos, custos e tempo. Também proporciona que os profissionais consigam trabalhar conjuntamente para resolver problemas complexos de uma maneira criativa e adaptável. Visa a satisfação das necessidades das *stakeholders* (partes interessadas), por meio de ambientes integradores com transparência na comunicação e baseados em responsabilidade coletiva, a permitir desenvolvimento contínuo e dinâmico.

Contudo, o Scrum envolve a operação com equipe reduzida e multifuncional, em que cada membro possui capacidade para alcançar rapidamente o objetivo final. Consiste numa abordagem que está alinhada com os valores e princípios semelhantes aos descritos no Manifesto Ágil (Schwaber, 2004). O autor defende que as pessoas envolvidas no método Scrum, possuem 3 papeis básicos: O Product Owner (PO), Scrum Master e o Time de Desenvolvimento. Vejamos as atribuições deles:

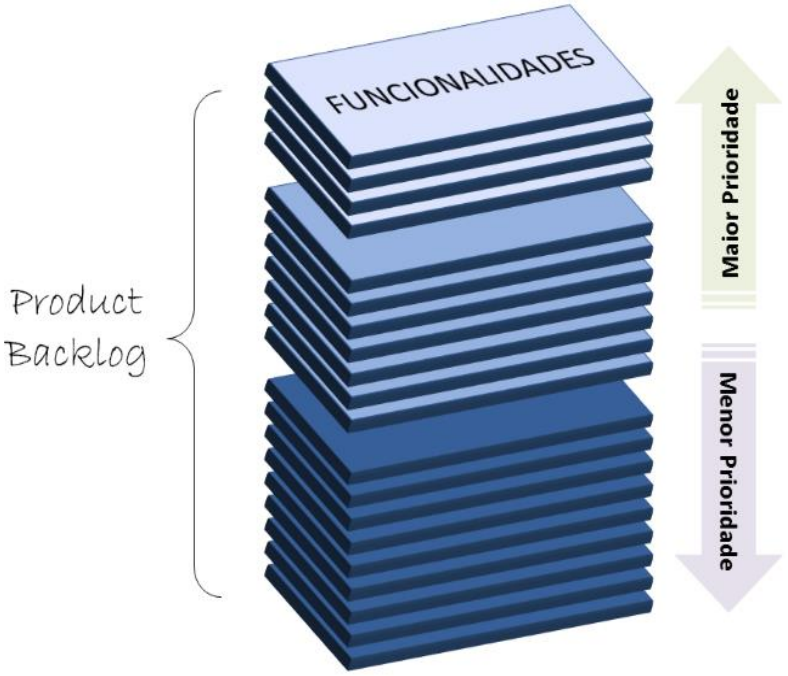
---

[1] É um esporte coletivo de intenso contato físico, através de um grupo de jogadores que faz formação em torno da bola onde todos trabalham juntos para avançar com a bola ao fundo de campo.

[2] São estruturas repletas de códigos prontos com diversas funcionalidades programadas a fim de garantir mais produtividade e qualidade no desenvolvimento de um projeto de software.

- **O *Product Owner - PO*** (dono do produto): realiza a tradução do projeto para o time. Detém a visão do produto compreendendo as necessidades das *stakeholders,* estabelecendo sintonia desse conhecimento com a equipe. Gerencia as *sprints planning*[3], criando e determinando o *product backlog*[4], garantindo que seja colocado os itens de *product backlog* na sequência correta para funcionalidades de maior prioridade, conforme observamos na figura 3.

FIGURA 3 – PRODUCT BACKLOG



Fonte: https://mindmaster.com.br/scrum/. Acesso: 05 nov. 2022.

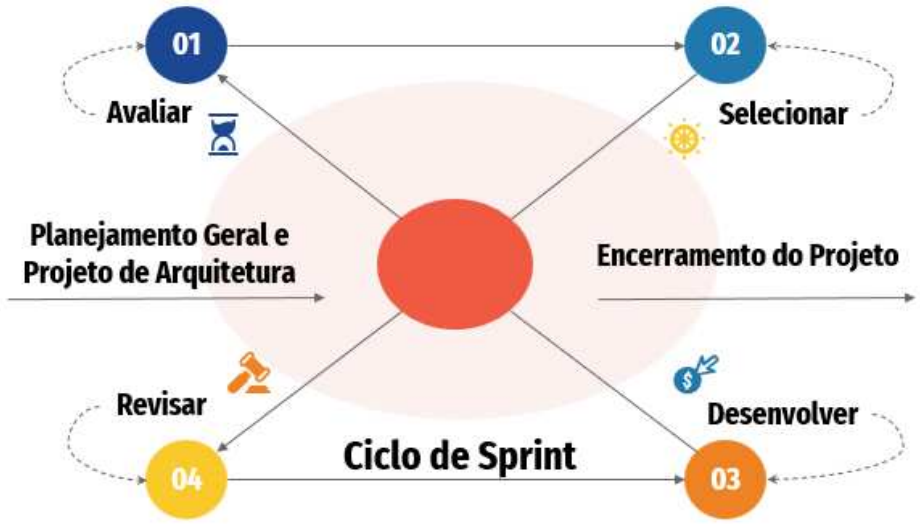
- **Scrum Master**: atua como facilitador, tornando o projeto mais produtivo, organizado e conectado às especificidades da instituição para o melhor uso do Scrum (Rubin, 2013). Também resguarda o time de desenvolvimento de interferências externas, exercendo papel de liderança para melhor produtividade da equipe. Rubin (2013), ressalta que o Scrum Master não detém autoridade sobre as ações do time, não determina o que cada membro do time deve ou não realizar, pois a própria equipe é auto-organizável. O Scrum Master é responsável por manter o framework em dia e caso necessário, suprir o time de orientação, mentoria e treinamento.

[3] Consiste num evento chamado **reunião para planejamento da sprint** serve para o bom alinhamento em todas as etapas do Scrum para um novo ciclo de execução.
[4] É uma lista priorizada de funcionalidades e requisitos sobre os quais o Time de Desenvolvimento trabalhará no decorrer do projeto e que deverão ser entregues ao cliente durante as sprints.

- **Time de desenvolvimento**: são os profissionais desenvolvedores de softwares atuando em conjunto responsáveis pelas funcionalidades e execução do projeto. Seguem critérios de aceitação, qualidade e custo para entregar valor ao produto a partir das histórias recebidas no início do ciclo de sprints.

Sutherland (2014), acredita que a característica inovadora do Scrum é sua fase central, conhecida como ciclos de *sprint* ou ciclo de desenvolvimento do Scrum (conforme figura 4). Os ciclos de *sprint* desenvolvem incrementos no sistema, seguem uma unidade planejada permitindo avaliação do trabalho a ser realizado, seleção dos recursos de desenvolvimento para posterior implementação e ao final de uma *sprint* é realizada a entrega do sistema com todas as funcionalidades as *stakeholders*.

FIGURA 4 – O CICLO DE VIDA SPRINT



Fonte: O próprio autor – adaptado de Sutherland (2014, p. 51)

As *sprints*[5] são conectadas diretamente aos preceitos do Scrum, nelas acontecem iterações a partir de cerimônias como se fossem uma engrenagem limitada no tempo, são elas:

- **Sprint planning**: é o encontro entre os membros da equipe (Product Owner, Scrum Master e o Time de Desenvolvimento) para definirem o que irão desenvolver ao longo da sprint. A equipe Scrum necessita compreender e definir qual objetivo deve ser obtido nesse sprint. A partir desse momento, durante o seu planejamento o *PO* e o Time de Desenvolvimento estabelecem metas para

[5] Representa um **ciclo de trabalho** desenvolvido e concluído como parte do projeto para gerar valor. Acontece dentro de um tempo determinado, onde os períodos giram em torno de duas a quatro semanas sempre com a mesma duração (timebox).

alcançá-los em duas semanas ou em um mês. Essa cerimônia também determina quais *product backlog* construir, sua prioridade, sequenciar e estimar o tempo de cada atividade. Este é o momento onde as tarefas são distribuídas.

- **Daily Scrum**: consiste em uma reunião rápida com duração de 15 minutos que acontece diariamente no desenvolvimento da sprint. Tem o intuito de inspecionar o progresso ou dificuldades das tarefas determinadas até aquele momento, permitindo sincronizar com os planos das próximas 24 horas. As dailys buscam responder a três perguntas por todos da equipe, são elas:
    1. *A partir da reunião anterior, o que você conseguiu realizar?*
    2. *Quais os principais obstáculos para você realizar as atividades?*
    3. *O que você pretende realizar até a próxima daily?*

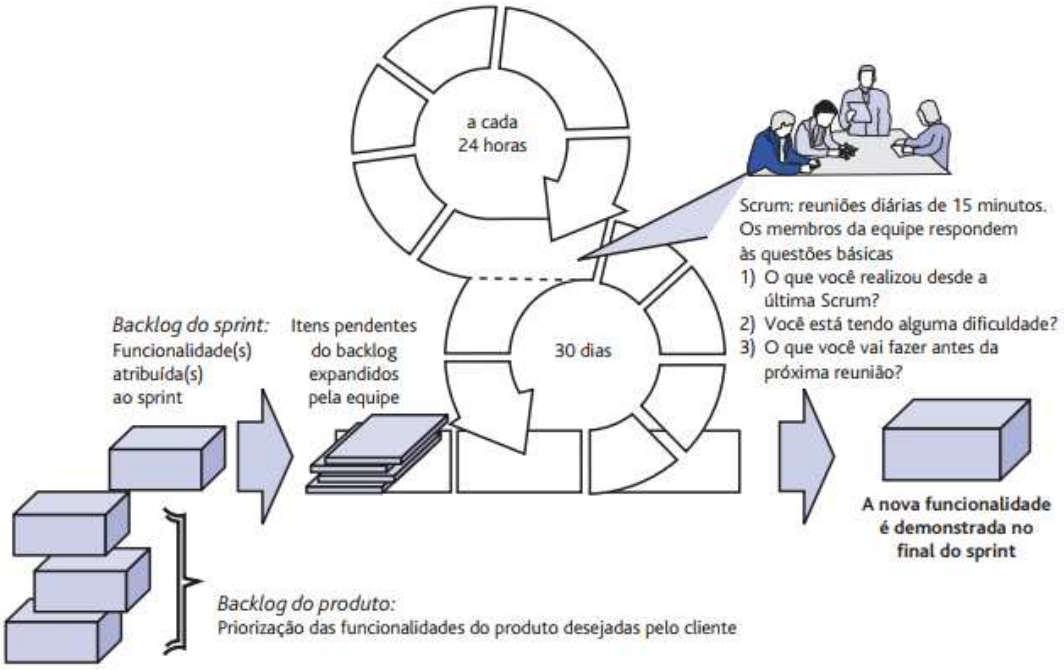
  Nessa reunião, são revelados problemas importantes para a equipe. Os questionamentos e ajustes deverão ser resolvidos pelo Scrum Master, o mesmo incorpora a função de comandar a reunião e avaliar as respostas de cada membro do time (Pressman, 2016, p. 79).

- **Sprint review**: este é o penúltimo evento da sprint, acontece no último dia que se encerra a sprint. É realizada nova reunião para mostrar e refletir pontos que ficaram ou não ficaram prontos. O objetivo da Sprint review é a inspeção do incremento do produto desenvolvido, analisar os resultados e adaptá-los do *product backlog* (se necessário) e ao final da sprint, poderá ser apresentado as *stakeholders* para obtenção de feedbacks e colaboração. Este é o único evento em que é permitido participação externa, pessoas que estejam de alguma forma envolvidos na criação do produto devem participar e ser convidadas pelo *PO*.

- **Sprint retrospective**: é aqui que se estabelece a reunião do time ao final de cada sprint com o objetivo de fazer uma análise do que passou. Vacari (2015, p. 46) enfatiza que a reunião de retrospectiva acontece geralmente após o término da sprint review e antes da reunião de planejamento da próxima sprint (Rubin, 2013). No momento em que a reunião de revisão permite avaliar e adaptar o produto, a reunião de retrospectiva é uma oportunidade de conferir e adaptar o processo. O time Scrum identifica e cria, quando necessário, plano de melhorias para sua própria inspeção e adaptação.

O framework Scrum define diversos elementos que orientam todo o projeto ágil. A figura 5 ilustra o fluxo, os elementos e os papéis utilizados em um projeto Scrum.

FIGURA 5 – FLUXO DO PROCESSO SCRUM



Fonte: Pressman (2016, p. 78).

3.5.2 Explorando o Método Kanban

O sistema de controle de produção *kanban* foi concebido por Taiichi Ohno na década de 1940 dentro da Toyota Motor Company (Da Costa, 2018). Para o autor, a ideia fundamental do kanban era usar um esquema de quadro com cartões coloridos para gerenciar o estoque. Esse cartão sinalizava o término de uma etapa de produção, "puxando" novas demandas para a serem feitas. O principal objetivo era reduzir o desperdício, diminuir os custos de produção e estabelecer limites para o estoque mínimo, garantindo que a produção, transporte ou aquisição fossem realizados no momento exato, sem acumulação desnecessária (Ohno, 1997). Esse método logo se estendeu à gestão de produção e linhas de montagem. Strafacci (2019) corrobora que o Kanban,

> [...] é um método para a implantação de mudanças que não prescrevem papéis ou práticas específicas. Em vez disso, oferece uma série de princípios que buscam melhorar o desempenho e reduzir desperdício, eliminando atividades que não agregam valor para a equipe.

Com a adoção de cartões kanban a automação tornou o trabalho organizado de tal forma que qualquer anomalia detectada, todo o processo era interrompido e o recomeço se dava somente após a solução da ocorrência (Vacari, 2015). Strafacci (2019) enfatiza que:

> [...] O método Kanban foi inicialmente aplicado em empresas japonesas de fabricação em série e está estreitamente ligado ao conceito de “just in time”. Just in time (JIT) significa “no momento certo”. É um modelo japonês que procura eliminar estoques e agilizar a produção. Armazena-se o mínimo de matéria prima em estoque, apenas em quantidade que permita manter o processo produtivo no momento. O número de fornecedores também é reduzido para o modelo funcionar de forma eficiente (Strafacci, 2019).

O Kanban trata-se, pois, de um sistema visual de gestão de tarefas e fluxo de produção em instituições e projetos utilizando cartões coloridos (Post its). É um termo japonês, significa “sinalização” ou “cartão de sinal”, estabelece apontamentos visuais para gerenciar o andamento da produção conforme o trabalho anterior se move, sinalizando para produzir mais (Vacari, 2015). Além de reduzir o desperdício, seu foco era priorizar a produtividade e a organização das entregas, proporcionando um trabalho transparente e direcionado. E, também, por estabelecer um compasso sustentável (Anderson, 2011, p. 25). Observa-se que o kanban poderia auxiliar outras atividades, como gestão de projetos, atuar como ferramenta de desenvolvimento de equipes para o trabalho, contribuindo e melhorando a sua natureza, padronizando e aperfeiçoando a condução de seus processos. Com o avanço do Sistema Toyota de Produção (just-in-time), o kanban se consolidou como a sua principal ferramenta. Ele se disseminou por outros setores e, à medida que foi aplicado na indústria de software, conquistou popularidade (Silva, 2019).

Strafacci (2019), defende que o kanban foi espelhado no sistema de produção puxado (Pull Systems) nessa abordagem a produção é iniciada a partir da venda de um item, a fabricação de outro somente acontece após a sua venda, consequentemente o fluxo de operação é executada pela demanda da etapa anterior. O principal objetivo de um sistema puxado é concentrar a produção em tempo real e não em demandas antecipadas, para não permitir excesso ou acúmulo de estoque. Assim, um novo trabalho é puxado para o sistema sempre que a equipe conseguir lidar com ele (Anderson, 2011, p. 32).

A partir de 2004, David J. Anderson (especialista em metodologias ágeis) aprimorou os estudos de Ohno. Com isso, kanban teve grande evolução recebendo contornos de método ágil. Em 2007, esse método evolucionário foi formalizado

proporcionando gerenciar diversas áreas do trabalho do conhecimento com foco no fluxo de bens e serviços. Rick Garber e David J. Anderson apresentaram nas conferências "*Lean New Product Development" e "Agile 2007*" os primeiros resultados do Kanban na Empresa Corbis de Bill Gates da Microsoft (Vacari, 2015, p. 47).

O Kanban é um método de gestão de mudanças, que permite aplicar alterações nos ciclos de desenvolvimento que já tenham sido iniciados. Entretanto, ele não estabelece sequência de passos específicos, porém realiza mapeamento no fluxo de trabalho atual que futuramente receberá avanços incrementais e aperfeiçoamentos do projeto na totalidade, tudo isso vai acontecendo de forma gradual. Contudo, o respeito ao modelo de trabalho atual e todas as suas características e cargos envolvidos é uma prioridade, isso acontece para não haver resistência na implantação do Kanban e para facilitar sua aceitação pelos colaboradores, sua implementação é realizada aos poucos (Vacari, 2015, p. 48).

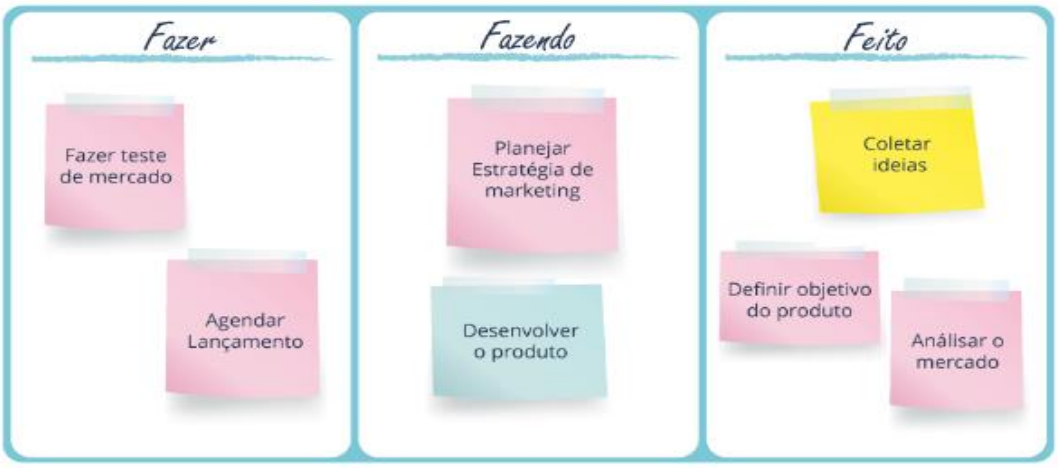
O Kanban ou cartão visual, indica sinalização de uma nova atividade congruente, mas que não se mostra muito empolgante ou que possa afetar significativamente o desempenho da equipe, a organização do projeto, as habilidades do time ou até mesmo sua maturidade. Contudo, o que se constata é justamente que tudo isso afeta! Não de forma avassaladora, mas sim por meio de pequenas mudanças que com o passar do tempo, agregam valor.

> O que percebemos sobre o Kanban é que ele é uma abordagem para mudança gerencial. Ele não é um processo ou ciclo de vida de gerenciamento de projetos ou de desenvolvimento de software. O Kanban é uma abordagem para introduzir mudanças em um ciclo de desenvolvimento de software ou metodologia de gerenciamento de projetos (Kniberg, 2009).

Kniberg (2009), afirma que o Kanban vem ganhando espaço em equipes ágeis e tradicionais; que ele faz parte de uma cultura organizacional incentivadora à melhoria contínua; que utiliza artefatos de controle para visualização do trabalho nas suas diversas fases para agregar valor. É muito comum, ele ser utilizado de forma transparente por meio de *Postites* em um quadro branco mostrando situações básicas das tarefas a fazer, as tarefas sendo desenvolvidas e as tarefas terminadas. Os estágios das atividades que estão sendo realizadas naquele momento, permitem que qualquer um possa verificar o seu andamento e as implicações de seus feitos. Tais métricas demonstram iterações, gargalos, clareza, duração de cada ciclo da tarefa, mostrando e situando o trabalho e seu progresso, seja ele positivo ou não.

Como resultado do alinhamento ágil, as equipes Kanban passam a realizar inquisições sobre suas conquistas, desperdícios, melhorias e toda evolução dos processos. Nessas reuniões curtas, os times são encorajados a ter comprometimento tanto no trabalho existente ou a partir de uma nova atividade. A tomada de decisões flexibiliza o atendimento do que for mais prioritário e para as atividades em desenvolvimento. O fluxo de trabalho (mediante figura 6) deverá estabelecer um tempo de execução para cada estado, determinando o limite máximo suficiente para ser realizada essa demanda.

FIGURA 6 – ESTADO DO FLUXO DE TRABALHO EM 3 FASES



Fonte: https://artia.com/kanban/. Acesso: 21 nov. 2022.

Em Kanban, as atividades em andamento são limitadas pelo fluxo de trabalho e sua otimização. E como resultado, o time deve alcançar desenvolvimento sustentável, incremental e evolutivo a ponto de romper resistência às mudanças para fortalecer o equilíbrio financeiro de determinada instituição (Anderson, 2011, p. 10). Esse modelo de fluxo de trabalho do Kanban mais tradicional (com três estágios), não impede que novas colunas sejam acrescentadas. A figura 7, mostra um exemplo de fluxo de trabalho com mais de três fases podendo incluir listas com o tipo tarefa pausada, ou em revisão, dentre outras que podem facilmente participar da visualização das atividades, deixando mais claro a percepção da evolução de todo o fluxo. Por conseguinte, a partir do momento que é puxada uma tarefa, os movimentos delas seguem para as próximas colunas até que seja concluído todo o ciclo de trabalho, é importante definir limite de quais tarefas realizar (as tarefas por semana) e o tempo para sua execução.

FIGURA 7 – ESTADO DO FLUXO DE TRABALHO - COM MAIS DE 3 FASES

Fonte: https://artia.com/kanban/. Acesso: 14 abr. 2023.

3.5.3 Concepções do Método Kanban

O Kanban tem por finalidade assimilar e controlar o progresso das tarefas de forma visual, possui em sua essência, processos adaptativos (menos regras a seguir) para estabelecer mudanças, porém precisa de um ponto de partida. Não obstante, há algumas partes prescritivas adotadas em menor escala que, se comparadas a outros métodos ágeis ou tradicionais, causam divergências. Assim, de modo geral, a forma como trabalhamos não está condicionada a falta de regras, pelo contrário. Contudo, adotar o Kanban como método ágil, por diversas situações, são mal compreendidas, chegando até a receber críticas injustificadas, muitos não percebem o quanto é sutil a forma de como algumas regras são empregadas ao processo (Kniberg, 2009, p. 29 - 30). Segundo Boeg (2010); Vacari (2015) alguns comportamentos e princípios elementares são sugeridos a adoção do Kanban, eles ajudam a entender e avançar sobre suas práticas e divergências. Vejamos alguns logo abaixo:

- **Conhecer como os processos de trabalho são realizados**: compreender como funciona o fluxo de trabalho e como eles são realizados atualmente. Identificar os obstáculos, movimentação das atividades e o tempo para realizar cada uma delas. O método Kanban permite a visualização dos estágios que o fluxo de produção se encontra e como irão se desenvolver. Cada estágio funciona como um grupo de atividades simplificadas. O trabalho passa por cada funcionalidade dentro dos estágios de forma detalhada até completar seu ciclo.

- **Frear o trabalho em progresso paralelamente**: os estágios no Kanban são refletidos em ciclos de tempo ou o tempo para o trabalho passar por cada um deles. Diminuir a quantidade de trabalho da equipe ao limitar o trabalho em progresso, a partir da redução de tempo do ciclo para aumentar a produtividade e diminuir a quantidade de atividades que demandam tempo e recursos. Todavia, limitar o trabalho em progresso, possibilita que outro seja antecipado (puxado) e mesmo aquela tarefa que foi parada, é restabelecida por toda a equipe. Com isso, a carga de trabalho é balanceada e o time fica menos sobrecarregado.

- **Estimar o fluxo de trabalho**: gestores de projetos "quebram a cabeça" literalmente tentando fazer suas equipes alcançarem desenvolvimento satisfatórios em um ritmo sustentável de qualidade. Com o conhecimento das políticas adotadas no fluxo, bem como os limites do trabalho em progresso, é possível propiciar o movimento das atividades e alcançar métricas e indicadores satisfatórios. Ainda assim, é preciso medir o andamento do trabalho que essa equipe deverá responder como resultado de suas ações a permitir que o fluxo seja aperfeiçoado com redução de prazos e custos, entregas rápidas, enfim, tudo que otimize o ritmo do trabalho no decorrer do tempo visando resultados a curto prazo.

- **Aperfeiçoar sempre**: o Kanban é um método eficiente e confiável, porém para que o torne mais consistente, precisa de comprometimento da gestão e dos colaboradores. Após já estar operando em ambiente ágil e baseado no trabalho existente, oferece oportunidades de melhorias contínuas. Contudo, priorizar a otimização do fluxo de trabalho e sua fluidez visual em vez de potencializar a operacionalização do sistema, permite visualizar o que está sendo medido, suas políticas e a delimitação de possibilidades de melhoria real. Os times se reúnem em um diálogo que guiam filtros de tomada de decisões abrangentes para ações colaborativas maduras. Ao ver o trabalho com essa perspectiva, vislumbram-se novas possibilidades de evolução no ciclo para eliminar desperdícios e promover eficiência nos processos. Nesse momento as métricas e feedbacks que conduzem a melhorias que estabelecem uma nova experiência gerenciada. Contudo, sendo positiva ou não, é possível reverter facilmente ao estágio anterior sem causar prejuízos.

4 CAPÍTULO 4 – METODOLOGIAS ÁGEIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Acórdão 2.314/2013-TCU/Plenário, conduziu um levantamento abrangente sobre as contratações para o desenvolvimento de softwares e suas variantes em diversas organizações públicas. O objetivo era destacar os principais aspectos relacionados ao uso de metodologias ágeis na administração pública federal (Tribunal de Contas da União, 2013).

Conforme Rosa e Pereira (2021), as entidades consultadas no contexto desse acordão incluíam o Tribunal Superior do Trabalho (TST), o Banco Central do Brasil (Bacen), o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e o Supremo Tribunal Federal (STF). Os autores explicam que o levantamento foi iniciado pela Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (SEFTI), devido à carência de conhecimento técnico e teórico acerca das doutrinas envolvidas no processo de desenvolvimento de software com o uso de metodologias ágeis. Isso motivou um desejo de compreender como as contratações estavam sendo realizadas e os riscos associados à adoção dessas abordagens.

Por meio das visitas a essas instituições, a fiscalização do TCU (2013) identificou investimentos direcionados para a capacitação interna dos servidores, resultando na formação de equipes de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Esse movimento em direção ao desenvolvimento de soluções de software utilizando métodos ágeis levou a um estudo aprofundado sobre as novas tendências de TI na administração pública. O objetivo era identificar os riscos e benefícios associados à adoção dessas metodologias. O relatório resultante destacou três categorias de riscos: riscos relacionados a processos, pessoas e produtos (Tribunal de Contas da União, 2013).

> A pesquisa encontrou cinco principais riscos relativos a produtos e pessoas, que são: falta de planejamento adequado do software a ser construído; falta do conhecimento necessário do indicado pela área de negócios; falta de comprometimento do responsável pela área de negócios; dificuldade de comunicação entre a equipe de desenvolvimento da contratada com o responsável pela área de negócios; e a forma de pagamento não baseada em resultados. Para mitigar riscos no desenvolvimento ágil de software, os órgãos da administração Pública federal devem trabalhar a gestão adequada das pessoas, que envolve as seguintes ações: atuar na capacitação tanto na área técnica como na área de negócios; utilizar coaching para orientar os gestores de TI e de negócio; fomentar a criação de equipes multifuncionais para constante troca de informações entre os profissionais; definir um bom plano de comunicação; e realizar a gestão do conhecimento para identificar, agregar e valorizar o capital intelectual (Rosa & Pereira, 2021, p. 486).

Mesmo sendo relatadas possibilidades de riscos, o TCU após as análises construídas ao longo da fiscalização demonstrou a viabilidade da adoção de métodos ágeis em contratações destinadas ao desenvolvimento de software pelas instituições da administração pública. E, para disseminar e difundir seu uso, o governo brasileiro criou um guia[6] para o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. A cartilha apresenta conceitos e exemplos a partir de modelos de referência que apoiem desenvolvimento de gestão de projetos e softwares, bem como gerenciamento de contratos (Brasil, 2015). Por outro lado, o TCU em seu relatório recomendou aos riscos inerentes ao uso dos métodos, principalmente quando se trata das normas e regimentos atrelados aos órgãos públicos. Contudo, as recomendações para reduzir a possibilidade de riscos para a adoção de metodologias ágeis estão relacionadas abaixo, inclusive sugestões para a contratação de serviços de desenvolvimento de software e entre outros afins (Vacari, 2015 & Brasil, 2013). Que [...]:

- O TCU determinou à sua Secretaria de Fiscalização de TI (SEFIT) que aprofunde os estudos sobre os processos de utilização de metodologias ágeis;
- Realize fiscalizações constantes;
- Identifique os possíveis riscos envolvidos na utilização dos métodos ágeis na contratação de desenvolvimento de software pela APF;
- Entender a essência do uso dos métodos ágeis na AP;
- A qualidade do produto deve estar vinculada aos níveis de serviço;
- Os projetos sejam ligados ao conceito do ágil, sendo que os artefatos permitam entregas rápidas e a cada iteração.

O Levantamento serviu de instrumento para novas ações de desenvolvimento de software via metodologias ágeis, permitindo ao TCU ter subsídios de controle externo sobre esse tema e, entender o quão é fundamental incorporar novas tecnologias aos projetos na administração pública (Brasil, 2013).

[6] Guia de projetos de software com práticas de métodos ágeis para o SISP (versão 1.0). Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/documentos/arquivos/guia_de_projetos_ageisv1.pdf

4.1 Adoção de Metodologias Ágeis na Administração Pública

Sabe-se muito pouco sobre o uso de métodos adaptativos de desenvolvimento para a gestão de projetos ágeis em instâncias públicas no Brasil. Nessas organizações, ainda se enfrenta muitos desafios para a adoção de novos padrões, normas e estruturas, principalmente diante das técnicas prescritivas que vêm sendo utilizadas (Vacari, 2015, p. 60). No entanto, para que essas instituições possam entregar produtos e serviços com maior agilidade, a própria transformação da instituição pública se torna essencial (Rosa & Pereira, 2021, p. 482).

Os governos estão encontrando dificuldades em atualizar processos e sistemas digitais que atendam às necessidades emergentes de seus públicos (Mergel, 2016). A autora menciona que, no passado, a gestão da inovação na administração pública estava frequentemente associada a modismos que resultaram em insatisfação, competição e serviços digitais terceirizados. Isso levou a atrasos, altos custos e complexidade na entrega dos serviços e aquisições iniciais de projetos de TI. Como resultado, os desenvolvedores passaram a solicitar abordagens ágeis baseadas em processos adaptativos, com ênfase nas pessoas e em ciclos menores de produção. Atualmente, em um contexto mais amplo relacionado à administração pública, os governos estão buscando a inovação como forma de melhorar o desempenho na prestação de serviços aos cidadãos, redesenhando os serviços públicos e adotando Métodos Ágeis para responder eficazmente às mudanças nas necessidades (Mergel et al., 2020, p. 162).

Apesar da predominância de métodos tradicionais e prescritivos em organizações públicas, para determinados cenários abordagens adaptativas têm demonstrado resultados mais promissores. Isso ocorre porque esses métodos se ajustam bem a uma abordagem flexível, permitindo entregas rápidas do produto (Vacari, 2015, p. 73). O autor destaca que o sucesso dos métodos ágeis adaptativos no setor público evolui em conjunto com os ciclos de projeto e gestão, graças aos incrementos que ocorrem durante todo o desenvolvimento do produto. Mergel et al. (2020, p. 161-162), citados por Zych et al. (2022, p. 8), reforçam que "*A Ágil é um fenômeno tão recente que a maioria dos governos ainda está aprendendo a aplicá-lo quando está procurando por inovação e melhorias de desempenho nas operações governamentais e na prestação de serviços*".

Segundo Nuottila, Aaltonen & Kujala (2022), os métodos ágeis oferecem maneiras inovadoras de trabalhar com flexibilidade e adaptabilidade, ajustando-se onde a melhoria é necessária. Os autores ressaltam que essas práticas surgiram como alternativas vantajosas em relação aos métodos tradicionais de gestão e são amplamente adotadas por instituições privadas. No entanto, a adoção de abordagens ágeis na administração pública tem sido mais gradual. Avaliar o impacto real dessa adoção nessas instituições é crucial.

Apesar da diversidade de métodos ágeis disponíveis, a escolha do mais adequado para um contexto específico pode variar. Não existe uma metodologia ágil universalmente melhor ou mais eficaz. As abordagens se moldarão à cultura organizacional. Pode até ser apropriado adotar mais de um método ágil em uma única organização, mesmo que estes sejam complementares ou não. A escolha dependerá da compatibilidade com a filosofia da instituição e das vantagens que podem oferecer tanto aos profissionais quanto aos clientes. Conforme Rosa & Pereira (2021, p. 495), *"O maior impacto da utilização das metodologias ágeis na administração pública está na mudança da cultura organizacional e na forma de trabalhar"*. Já Chiavenato (2010, p. 15), afirma que [...]

> À medida que a administração se defronta com novas situações no decorrer do tempo e do espaço, as doutrinas e as teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las para continuarem úteis e aplicáveis.

Para o autor, em tempos de inovação tecnológica a força de desenvolvimento vem das pessoas, elas trabalhando em equipe permitem apropriar-se de novos conhecimentos que os aplicam de forma colaborativa e adequada em prol da melhor obtenção dos recursos tecnológicos, financeiros e organizacionais.

Para Vacari (2015), a adoção de metodologias ágeis na administração pública é uma via promissora, porém enfatiza que, para que seu sucesso ocorra, é necessário o comprometimento de todos os envolvidos. Conforme, Oliveira *et al.* (2020, p. 14), algumas pesquisas destacam que o *framework Scrum,* bem como outras abordagens ágeis, obtiveram bons resultados em órgãos públicos após sua adoção. Que seu uso, em termos de comunicação, ritmo e planejamento do trabalho, melhorou os indicadores de desempenho das equipes como um todo.

4.2 Para quem são as Metodologias Ágeis?

A transformação é um processo! E nem sempre esse processo é fácil. Diante da possibilidade de mudança, a aceitação é algo que deve ser trabalhado para que todos possam entender os benefícios e ter clareza para superar os problemas concretos. A esfera pública é predominantemente feita de regras, organizada, hierárquica e insuficientemente orientada para os usuários dos serviços. Contudo, representa um obstáculo para o gerenciamento ágil de projetos (Bogdanova et al., 2020, p. 263). O quadro 4 apresenta uma visão dos métodos ágeis em relação aos participantes envolvidos, benefícios, desafios e suas causas:

QUADRO 4 – PARA QUEM É A GESTÃO ÁGIL?

Fonte: O autor. Adaptado de Workshop de Gestão Ágil. Disponível em: https://gp.eventos-mindmaster.com.br/liga-cpl-mar231. Acesso: 30 mar. 2023.

Essa análise sugere a necessidade de uma abordagem estratégica e integrada para enfrentar os problemas identificados, promovendo uma comunicação eficaz, alinhamento de objetivos e oportunidades de desenvolvimento para os membros da equipe gestora. Além disso, a implementação de processos de melhoria contínua, alinhamento do time e o estabelecimento de prioridades claras de projeto, podem ajudar a otimizar a eficiência e a produtividade em todos os níveis da organização pública escolar.

4.2.1 Benefícios das Metodologias Ágeis na Administração Pública

Nos dias atuais, à medida que as organizações buscam fortalecer sua competitividade e abraçar a mudança, surgem oportunidades para aplicar abordagens flexíveis na execução de projetos e serviços. Nesse contexto, o setor público também poderia colher vantagens ao adotar algumas dessas abordagens no âmbito da nova gestão pública. Ao fazê-lo, seria possível moldar a cultura organizacional, influenciar atitudes e direcionar o comportamento na gestão pública, resultando em uma abordagem mais contemporânea, inovadora e alinhada com as necessidades dos cidadãos (Bogdanova et al., 2020, p. 264).

Posto que a colaboração dos projetos de TI no governo não satisfaz as necessidades de seus cidadãos no momento atual, buscar os ganhos das metodologias ágeis na administração pública emerge como um incentivo (Vacari & Prikladnicki, 2014, p. 7). Contudo, tal empreendimento demanda uma transformação cultural dentro da organização. Com esse objetivo em mente, podemos identificar entre seus principais benefícios:

- Acelerar a entrega de resultados - agregar valor ao produto rapidamente;
- Alinhamento entre as áreas de TI, empreendimento e gestão;
- Gerenciamento de mudanças de prioridade;
- Redução de dependência do governo para serviços de TI terceirizados;
- Mais visibilidade;
- Equipes pequenas e com mais produtividade;
- Time motivado;
- Desenvolvimento do fluxo de trabalho;
- Previsibilidade;
- Adaptação com exigências burocráticas do governo;
- Economia de tempo, esforço e dinheiro.

Quando se trabalha com esse tipo de abordagem, alguns desses benefícios podem auxiliar na forma como a organização entrega os serviços aos seus cidadãos, permitindo melhor alinhamento do governo, gestão e os processos de desenvolvimento de software, fazendo que o mesmo possa participar efetivamente de todas as etapas do produto e na solução de problemas (Rosa & Pereira, 2021, p. 479; Vacari & Prikladnicki, 2014, p. 8).

4.2.2 Fragilidades na Adoção de Métodos Ágeis na Administração Pública

São diversas as fragilidades e desafios a serem enfrentados ao adotar metodologias ágeis em organizações públicas. É crucial para o sucesso da implementação que o foco do projeto esteja nas pessoas, valorizando seus talentos e habilidades. No entanto, é necessário levar em consideração a identidade cultural específica da organização, permitindo práticas ágeis que envolvam o cliente, os gestores, a equipe e os desenvolvedores, de modo que todos compreendam seus papéis e responsabilidades no contexto do projeto ágil (Nuottila, Aaltonen & Kujala, 2022).

Rosa & Pereira (2021), observam que a maioria das organizações públicas demonstra alta resistência a mudanças, que as realidades práticas do cotidiano, as burocracias associadas às regulamentações e contratos no setor público dificultam consideravelmente a adoção dessas metodologias. Vacari & Prikladnicki (2014) e Bogdanova et al. (2020) identificam diversas dificuldades na adoção de MA no setor público, tais como:

- ✓ **Capacidade de mudança na cultura organizacional** – O maior desafio na adoção de MA em órgãos públicos é o impacto dessa mudança. Os autores destacam que esse aspecto permanece como o principal obstáculo nas ações a serem implementadas em organizações públicas. Essas organizações com estruturas burocráticas e hierarquias estabelecidas, muitas vezes enfrentam conflitos quando equipes buscam abordagens adaptativas, flexíveis e colaborativas;
- ✓ **A necessidade da equipe de um projeto está disponível e seu trabalho reflete para o interesse público** – é indispensável destacar que um projeto ágil, a tomada de decisão da equipe é autogerenciável e essa autonomia não é bem aceita pelas organizações públicas;
- ✓ **A inexperiência e desconhecimento de MA dos servidores públicos** – o subentendimento dos preceitos dos métodos ágeis para executar desenvolvimento de projetos de software e gestão alinhadas à utilização de abordagens tradicionais (modelo cascata) enraizadas é completamente diferente quando há adoção de MA. Os processos de mudança, como a equipe trabalha, as entregas em curto tempo, feedbacks, reuniões diárias, não são bem entendidas e causam diferentes visões no contexto da prática ágil;

- ✓ **Falta de envolvimento e participação das partes interessadas em um projeto** – É normal que as partes interessadas tenham que disponibilizar tempo e recursos para seguir com um projeto, desenvolve-lo e torna-lo possível. Contudo, se não há redução da carga de trabalho diário, os projetos se tornam, muitas vezes, inviáveis (Vacari & Prikladnicki, 2014, p. 9);
- ✓ **Dificuldades nos contratos ou na contratação de serviços para desenvolvimento de software;**
- ✓ **Normas regulamentares sobre à implementação das responsabilidades gerenciais e sociopolíticas dos participantes;**

4.3 Desafios para Adoção de Métodos Ágeis na Administração Pública Escolar

Em agosto de 2016, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) ambos em parceria com o Ministério de Negócios e Crescimento do Reino da Dinamarca por meio do Laboratório de Inovação (MindLab), inauguraram o Laboratório de Gestão em Governo (GNova). O Gnova nasceu em decorrência da necessidade de modernização da gestão pública para o desenvolvimento de ações afirmativas para solução de problemas públicos mediante estudos, experimentação e disseminação de inovação em serviços e políticas públicas. Esse laboratório equiparou valores semelhantes aos das diretrizes relacionados aos métodos ágeis com relação à condução das atividades, tais como: colaboração, abertura ao risco, atuação em equipe, iniciativa, foco no usuário, geração de valor ao produto, testes durante o projeto. Com isso, pode-se verificar como está sendo a realidade dos serviços prestados e criar condições adaptadas ao serviço público que possibilitasse rapidez nos processos e permitisse a participação e anuência dos gestores da instituição (Ferrarezi; Lemos, 2018, p. 6 - 8).

O MindLab foi inaugurado em 2002 pelo governo dinamarquês, com a finalidade de utilizar abordagem de design em processos participativos para aproximar o serviço público dos seus cidadãos. O MindLab e o GNova formaram uma parceria para desenvolver o projeto "*Capacitação para incentivo à inovação da Administração Pública Federal (APF)*" com a aplicação da metodologia denominada *Imersão ágil*, na Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

A imersão ágil é uma abordagem que combina métodos ágeis de gestão de projetos com técnicas de pesquisa qualitativa, visando aprofundar o entendimento da realidade em que determinada política pública está inserida. A metodologia envolve a formação de equipes multidisciplinares, a coleta e análise de dados de forma ágil e iterativa, e a busca por percepções e aprendizados para melhorar a efetividade das políticas públicas (Ferrarezi; Lemos, 2018). Os autores relatam que nessa parceria, o objetivo da MindLab foi a capacitação da equipe GNova para projetos de inovação e facilitação com o intuito de criar soluções para os desafios no setor público, que permitisse checagem de realidade em políticas públicas, que promovesse testes na prática e em pouco tempo, também que os levasse a entender como funcionam os serviços públicos e como eles irão responder às necessidades de seus usuários. Os autores corroboram que [...]

> A utilização desse tipo de metodologia se justifica pela possibilidade de existência de uma grande distância entre as concepções dos formuladores de políticas, os usuários finais do serviço e os servidores que têm de pôr em prática essas concepções traduzidas na gestão, nos regulamentos e em relações que se realizam no processo de implementação.

Enfrentar os desafios da gestão de projetos e serviços em organizações públicas, com sua complexidade e diversidade diante dos paradigmas estruturais arraigados pelos métodos tradicionais, envolve a promoção da adoção e utilização da inovação tecnológica através de abordagens ágeis multidisciplinares. Assim, é essencial que os gestores compreendam os desafios reais enfrentados pela esfera pública no dia a dia, a fim de direcionar políticas adequadas às demandas atuais da sociedade (Ferrarezi; Lemos, 2018). No entanto, a adoção de métodos ágeis na administração pública escolar pode enfrentar vários desafios, sendo os mais comuns:

- ✓ **Cultura organizacional tradicional:** A cultura organizacional arraigada e hierárquica na administração pública pode dificultar a adoção de métodos ágeis. A mudança para uma mentalidade ágil exige uma transformação cultural com foco na colaboração, flexibilidade e aprendizado constante.
- ✓ **Resistência à mudança**: As pessoas tendem a resistir a mudanças significativas em suas rotinas de trabalho e a novos processos estabelecidos. A introdução de métodos ágeis pode ser vista como uma ameaça ou um incômodo por parte dos funcionários, especialmente se eles não compreenderem plenamente os benefícios e a proposta de valor desses métodos numa organização.

- ✓ **Hierarquia e burocracia**: A AP possui estruturas hierárquicas rígidas e processos burocráticos complexos. Essa rigidez pode dificultar a adoção de abordagens ágeis, que exigem flexibilidade, autogestão e tomada de decisão descentralizada. A simplificação e a adaptação dos processos existentes são necessárias para facilitar a transição para métodos ágeis, o que é um desafio nessas condições.
- ✓ **Capacitação e conscientização**: A adoção de métodos ágeis requer um certo nível de conhecimento e habilidades específicas. É importante investir em capacitação e conscientização dos colaboradores sobre os princípios e práticas ágeis, para que eles possam entender como aplicá-los em seu trabalho diário. A falta de engajamento, conhecimento e compreensão pode ser um obstáculo para a adoção efetiva.
- ✓ **Medição de desempenho e indicadores**: Frequentemente a AP utiliza métricas tradicionais para avaliar o desempenho, como prazos cumpridos e orçamento gasto. Os métodos ágeis enfatizam a entrega de valor contínua e a adaptação aos feedbacks, o que pode ser difícil de ser medido por meio de métricas tradicionais. É necessário desenvolver indicadores adequados que capturem os resultados e a eficácia das práticas ágeis.
- ✓ **Integração com regulamentações e políticas públicas**: A AP está sujeita a regulamentações e políticas governamentais que podem ser inflexíveis e difíceis de serem adaptadas aos princípios ágeis. É necessário encontrar maneiras de conciliar as exigências regulatórias com a agilidade, para evitar conflitos e garantir a conformidade legal.

Os desafios enfrentados na implementação de métodos ágeis na administração pública escolar demandam uma abordagem estratégica e coerente. É imprescindível um comprometimento organizacional aliado a uma liderança eficaz e um processo de mudança bem estruturado. Isso inclui a capacitação dos funcionários e a criação de um ambiente propício à colaboração e experimentação. Adaptar esses métodos ao ambiente educacional requer revisão estrutural, alinhamento com processos vigentes e uma sensibilidade às necessidades específicas das instituições educacionais públicas. Nesse contexto, o planejamento estratégico e a comunicação eficaz desempenham papéis cruciais para superar tais desafios.

5 CAPÍTULO 5 – ANÁLISE METODOLÓGICA EMPÍRICA

Este capítulo estabelece uma abordagem estratégica de pesquisa qualitativa, utilizando um estudo de caso como mecanismo metodológico mediante investigação empírica. Essa abordagem tem o propósito de apresentar evidências científicas sobre a adoção e utilização de metodologias ágeis em uma instituição pública de ensino voltada para a Educação de Jovens e Adultos.

Nas seções a seguir, são delineados os instrumentos e procedimentos metodológicos desenvolvidos para esse estudo, com o intuito de revelar a realidade da instituição educacional, compreender as rotinas de trabalho, identificar as principais dificuldades enfrentadas no cotidiano, analisar as dificuldades e benefícios relacionados à adoção de metodologias ágeis na administração pública escolar na modalidade EJA. Ao final, são consolidados os resultados obtidos, permitindo o diagnóstico da situação encontrada e as possibilidades de aprimoramento dos serviços por meio do uso de abordagens ágeis (YIN, 2010). Espera-se, especialmente, frente a escassez de estudos em unidades escolares públicas, contribuir para futuras pesquisas, assim como possibilitar e subsidiar a melhoria dos processos de gestão em organizações Públicas educacionais, as que atendem educandos da EJA.

5.1 Diagnóstico Inicial da Organização Pública *Lócus* da Pesquisa

A pesquisa foi conduzida em uma instituição pública de ensino fundamental, abrangendo os anos finais do ensino regular, assim como a modalidade de Educação de Jovens e Adultos. A seleção dessa instituição foi motivada, principalmente, pela singularidade da oferta de ensino para os educandos da EJA, pela disponibilidade de oportunidade, acessibilidade ao local de estudo. Sendo assim, a pesquisa investigou quais os desafios para implementação das metodologias ágeis na gestão escolar pública em Educação de Jovens e Adultos, tendo como objetivo geral identificar dificuldades e benefícios provocados a partir da sua implementação.

Nas primeiras semanas de imersão no local da pesquisa, foram estabelecidos os primeiros contatos com a equipe gestora da instituição. Nesse diagnóstico inicial, identificamos os diversos setores da instituição e as pessoas ocupando cargos em cada área, compreendendo também os horários de trabalho de cada um. Utilizando essas informações como base, procedemos à seleção dos participantes do estudo.

Em seguida, iniciamos conversas introdutórias com os participantes, agendando futuras entrevistas para aqueles que preferiram essa abordagem, enquanto para os que optaram por não participar de entrevistas, enviamos questionários por e-mail.

Após a recusa por parte dos colaboradores em responder ao questionário ou participar das entrevistas representaram uma rejeição desafiadora. Diante disso, optei por realizar uma investigação in loco, percorrendo cada setor da escola para observar diretamente as práticas, rotinas e utilização das ferramentas tecnológicas disponíveis. Essas observações revelaram a subutilização desses recursos, com equipamentos novos como computadores, impressoras multifuncionais e escâneres (todos guardados em armários). Além dos equipamentos, haviam bancadas com computadores em bom estado parados sem uso, alocados no ambiente de acesso e convivência dos professores da instituição, não eram usados aparentemente devido à falta de conexão com a internet ou por estarem desatualizados. Assim, ao visitar uma sala vinculada à gestão, deparei-me com um ambiente que funcionava como depósito de equipamentos; um verdadeiro local para lixo eletrônico, alguns deles apresentava defeitos, outros funcionavam perfeitamente, mas sem uso aparente.

Ao entrevistar a docente da sala de recursos multifuncionais de Atendimento Educacional Especializado (AEE), descreveu [...]

> *[...] temos diversos equipamentos novos aqui, nunca usados porque não foram instalados. Temos as mesas e um computador funcionando, mas sem internet. A diretora disse que você poderia nos ajudar, instalando os computadores e impressora colorida. A gente precisa utilizá-los na educação dos alunos que frequentam esse ambiente (D.G.S, sala de recursos).*

Diante desse cenário, foram iniciados os primeiros procedimentos para estabelecer um mini laboratório de informática destinado aos estudantes do AEE naquele ambiente. Os computadores foram instalados, configurados e atualizados, porém, devido à ausência de cabeamento e conexão Wi-Fi, operavam sem acesso à internet. Foram montados um total de quatro computadores nesse setor. A instalação desses equipamentos resultou em um benefício aos estudantes e docentes, logo esse trabalho foi continuado em outros setores da escola, como os da sala dos professores, da secretaria e os da sala da direção, de modo que foram corrigidos problemas recorrentes relacionados ao acesso à internet em grande parte da instituição. Adicionalmente, alguns equipamentos foram recuperados sem custos e destinados como sobressalentes para os diferentes setores da escola.

5.1.1 Realidade da EJA no *Lócus* da Pesquisa: uma narrativa do ponto de vista da gestão

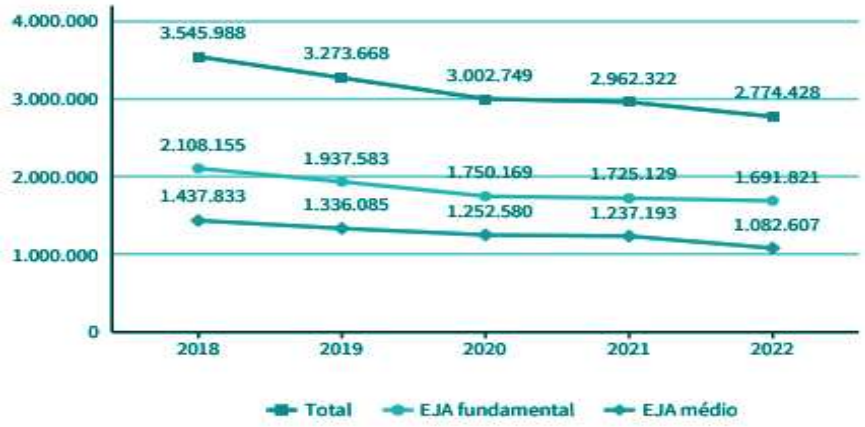
O Brasil, país de dimensões continentais, carrega consigo particularidades que manifestam marcante incompatibilidade, resultando em uma imensa heterogeneidade em termos regionais, ambientais, sociais e culturais. Além disso, é caracterizado por diversos estágios de desenvolvimento que coexistem com a combinação persistente de pobreza e desigualdade (Silva; Leite, 2017). Essa realidade acaba gerando uma falta de garantia de uma vida justa para as diversas camadas da sociedade, criando incertezas e inconsistências que prejudicam o acesso igualitário aos direitos básicos, especialmente para os menos favorecidos. Essas discrepâncias são particularmente evidentes no sistema de educação pública e, ainda mais acentuadas entre os alunos da Educação de Jovens e Adultos, os quais muitas vezes, enfrentam obstáculos adicionais, como conciliar estudo e trabalho (Arroyo, 2017).

Esses indivíduos carregam as marcas da marginalização injusta imposta pela sociedade, embasada em construções sociais relacionadas à cor da pele, à estrutura capilar, ao vestuário e a necessidades específicas, refletindo-se em sua frequentemente sofrida aparência. Essa marginalização é alimentada por estereótipos e preconceitos enraizados, que perpetuam a discriminação com base nessas características. Além disso, enfrentam desigualdades em diversas esferas dos direitos fundamentais, agravadas durante a pandemia de Covid-19 (Instituto Unibanco, 2023). Entretanto, gestores e educadores estão se reinventando e repensando suas práticas profissionais, resultando em novas estratégias de ensino e gestão, que são fundamentadas em métodos pedagógicos inclusivos e inspiradores (Arroyo, 2017).

O percurso da Educação de Jovens e Adultos é caracterizado por poucos avanços e muitos retrocessos, revelando uma carência de ações afirmativas e estratégias alinhadas com a realidade dessa modalidade de ensino (Pires, 2022, p. 13). Diante do descaso e da falta de investimento ao longo dos anos, a ausência de políticas públicas efetivas levanta sérias preocupações sobre o futuro e desenvolvimento dessa modalidade de ensino. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2022 o Brasil tinha 9,6 milhões de analfabetos, concentrados principalmente nas Regiões Nordeste (11,7%) e Norte (6,4%), as quais também apresentam os índices mais baixos de Desenvolvimento Humano (IDH) no

país. Esses dados indicam que há indivíduos com 15 anos ou mais que, embora capazes de assinar seus nomes, carecem do conhecimento básico de leitura e escrita. Conforme o Censo Escolar (INEP, 2022, p. 33), o número de matrículas na EJA diminuiu 21,8% entre 2018 e 2022, totalizando 2,8 milhões em 2022. Especialmente desde o início da pandemia de Covid-19 em março de 2020, houve uma acentuada redução nas matrículas na EJA no último ano, apresentando uma diminuição desigual nas etapas de ensino fundamental e médio, com quedas de 1,9% e 12,5%, respectivamente, conforme demonstra o gráfico 1.

GRÁFICO 1 – NÚMERO DE MATRÍCULAS NA EJA NO BRASIL – 2018-2022



Fonte:https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2022.pdf. Capturado em 24 jul. 2023.

A entrevistada E.J.C.S gestora da Escola Estadual Professor Roberto Duarte Pires, localizada em Porto Velho (RO), mencionou, entre outros pontos, a ocorrência de uma redução no número de estudantes inscritos na modalidade EJA na escola em que atua. Ela afirmou:

> *"[...] quando eu assumi essa escola, em 2015 a EJA era lotada, assim... eram muitas pessoas que vinham só por causa de algum benefício, era venda de drogas, era briga o tempo todo, houve um tempo que até a PM apanhou aqui tá (não foi na nossa gestão) foi na gestão anterior, o PM apanhou aqui de aluno, sabe e, pra gente doutrinar esses meninos foi coisa muito difícil, até porque lembro como se fosse hoje, o aluno chegou bem ali, depois do resultado das eleições (2014/2015 foi processo de eleição), e teve um que chegou bem aqui e falou assim pra mim, disse: "poxa! Eu pensei que você estava do nosso lado, agora não vou poder usar boné, não pode entrar mais de bermudão, é...não pode mais fumar, eu estava achando que você estava do nosso lado, mais eu perdi meu voto", aí ela respondeu – a gente quer uma escola melhor pra todo mundo; que a gente precisa entrar aqui pra fazer a mudança para melhor! Aí ele virou as costas e foi embora e nunca mais vi esse cidadão. E pra gente tirar os traficantes daqui de dentro eu e a outra diretora, a gente passou muito aperto, muito aperto mesmo e chegou um tempo, acho que depois de uns 3, 4 anos a gente continuou ainda né, ai tinha uns PMs, era um casal de PMs, eles diziam assim "aqui eu fico mais à vontade, nossa eu gosto tanto de vir aqui, tem uma comidinha, aqui eu fico à*

> *vontade, aqui eu dou costa pra aluno, lá no 4 de janeiro a gente não consegue, muito receio ali dentro". Jovens, Adultos que entram de bermudão, havaianas, camisa toda folgadona, boné na cabeça, pra gente saber quem é quem, tem que pedir pro cidadão levantar um pouquinho o boné e é homem e mulher não tem essa de ser só homem, então aquilo ali me deixou gratificada, entendeu? e com o tempo foi diminuindo, diminuindo e só fica mesmo quem quer estudar "* (E.J.C.S, 25 abr. 2023).

Embora a entrevistada, conforme afirma, tenha compartilhado esforços para melhorar a atmosfera da escola e direcionar aos estudantes um ambiente favorável ao aprendizado, algumas questões seguem um rito de imposição de regras e disciplina. Embora, regras sejam importantes, a abordagem punitiva pode não ser sempre eficaz no longo prazo. A falta de investigação prévia sobre os estudantes, mencionada por ela, pode ter contribuído para uma abordagem reativa, em vez de proativa, para lidar com os problemas dos estudantes. Além disso, a fala sobre os alunos que vieram apenas por benefícios financeiros ou outros interesses, ressalta um viés negativo em relação aos alunos que buscam a EJA. Isso pode criar uma divisão entre os alunos e prejudicar os esforços de inclusão e empatia necessários em um ambiente educacional. Ainda que a entrevistada tenha compartilhado casos de sucesso na redução de problemas comportamentais e na melhoria da atmosfera da escola, o foco pareceu estar na gestão e menos na compreensão das necessidades individuais dos alunos e na inclusão. Essa abordagem poderia ser complementada com estratégias de apoio emocional, acolhimento, aconselhamento e desenvolvimento pessoal para os alunos que enfrentam desafios.

A entrevistada E.J.C.S, enfatiza que desde o início da sua gestão, os estudantes da EJA tinham um perfil diferente do que ela já havia trabalhado anteriormente, em alguns casos, considerou comportamentos inoportunos, disse:

> *"tinha alguns alunos, alunas da EJA que adentravam os ambientes da escola usando bonés, bermudão, fumavam, calçavam chinelo, usavam drogas e as vendiam nas proximidades do ambiente escolar. Aconteciam roubos, assaltos, confusões e brigas nesse entorno"* (E.J.C.S, 25 abr. 2023).

O trecho acima, revela uma situação bastante desafiadora na escola, com a presença de alunos da EJA com comportamentos problemáticos até o momento. No entanto, é importante abordar esse relato, à primeira vista a transcrição parece generalizar e estereotipar todos os alunos da EJA com base nas ações de alguns. Ainda que possa ter havido, pontualmente, alunos em comportamentos indesejados, é importante lembrar que é uma minoria de alunos, não deve definir toda uma categoria. Assim, esse tipo de generalização pode perpetuar estigmas negativos em relação aos estudantes da EJA e prejudicar a percepção sobre eles. Além disso, a

descrição foca apenas nos aspectos negativos e problemáticos, deixando de lado possíveis causas subjacentes desses comportamentos.

O contexto relatado nos faz questionar qual a educação que almejamos para nossas escolas? Qual a formação dos sujeitos? Questões como falta de oportunidades, desigualdade social, falta de apoio familiar e outras influências externas podem estar contribuindo para esses problemas. A EJA demanda um conhecimento individual profundo sobre os educandos. É imprescindível conhecer o que pensam, como vivem, quais sonhos e expectativas de forma a utilizar estratégias que atendam as necessidades e particularidades dos alunos dessa modalidade de ensino.

Considerando, dentre outros aspectos, o papel crucial do ambiente escolar no desenvolvimento dos alunos, a escola, com o suporte da gestão, poderia direcionar investimentos em programas de aconselhamento e educação para abordar questões subjacentes que possam influenciar tais comportamentos. Essa abordagem visa criar um ambiente propício à aprendizagem e promover a saúde mental dos estudantes. Diante desse cenário, foram adotadas ações em um contexto distinto, incluindo políticas comportamentais mais rígidas e até mesmo o apoio policial, visando promover um ambiente escolar seguro e tranquilo, conforme relatado, relatou:

> *"[...] Também temos até alunos que usam tornozeleira eletrônica, mas que nunca deu trabalho. [...] E foi muito difícil, tinha época que antes de bater o sinal pra eles irem embora...disse - a gente não pode segurar nem reter, se insistir que quer sair, quer fumar a droga deles, a gente não tem nada contra, vá! Mas você sabe o resultado. E tinha tempo que aqui ficava, essa rua aqui, nossa! Não conseguia passar de tanta maconha que eles estavam fumando, fora os assaltos que era cometido aí fora, brigas, mas com o tempo eu e a diretora anterior a gente foi tirando, a gente falava a mesma língua, então o problema sério que a gente teve na EJA durante esses oito anos, foi tentar colocar a escola do jeito que ela está hoje, só fica quem quer estudar! Diferente dessas escolas superlotadas, mas você só ver tráfico de drogas, brigas, roubo, assalto... nós temos escolas aqui vizinhas que isso daí de repente a nova gestão vai tentar tirar também, mas aqui não vai acontecer não, aqui a gente não aceita, porque a equipe da EJA é muito unida, qualquer coisa suspeita, já é comunicada a mim, comunicada a orientadora, o instrutor de pátio e o porteiro (que são dois homens), para que se tome alguma ação. E, se tem algum aluno do ensino regular a partir dos 15 anos "dando trabalho" a gente sobe para EJA, aí eles tomam tendencia."* (E.J.C.S, 25 abr. 2023).

A narrativa descreve uma série de desafios enfrentados pela escola e sua gestão em relação ao comportamento dos alunos, particularmente aqueles da EJA. Embora seja importante reconhecer os esforços feitos pela gestão para melhorar a situação, inicialmente a imagem transmitida apresenta fragmentos negativos sobre os alunos, associando-os diretamente a comportamentos indesejados. Essa linguagem

pode perpetuar estereótipos inconvenientes relacionados aos estudantes da EJA, sem levar em consideração as complexidades individuais e todo o contexto social que podem contribuir para tais comportamentos. A forma simplista, que desconsidera sobremaneira as histórias desses estudantes, as razões de frequentar ou não a escola e de prosseguir com os estudos mediante todo o contexto de vida que possam estar envolvidos, devem ser revistos, sob a forma de fato negligenciado por aqueles que deveriam estimular e envolver esses sujeitos, mediante o acesso e permanência nesses espaços de transformação.

A descrição também menciona que alunos do ensino regular que estejam "dando trabalho" são encaminhados para a EJA, como se a EJA fosse uma solução para resolver problemas comportamentais. Essa abordagem, certamente não estabelece as verdadeiras causas desses comportamentos e poderia gerar estigmatização desses alunos, ao sugerir que a modalidade seja uma espécie de destino para aqueles com dificuldades comportamentais. Assim, ela explicou sobre esses estudantes (aqueles que ela mencionou como sendo os que "dão trabalho" e os que são transferidos do ensino regular para a EJA), comentou sobre essa situação com o aluno que “subiu” a EJA:

> *“[...] na EJA, quem tá aqui, tá pra estudar; pra recuperar o tempo perdido, e você vai aprender muito com eles! Porque eles não aceitam molecagem dentro da sala de aula, não admite coisa errada, pelo contrário, eles te puxam pro bem! São pessoas maduras, pessoas que trabalham, pai de família, mãe de família”* (E.J.C.S, 25 abr. 2023).

O posicionamento, parece fazer uma generalização sobre os alunos da EJA, sugerindo que todos eles têm motivações e comportamentos exemplares. A afirmação de que "*na EJA, quem tá aqui, tá pra estudar*" pode simplificar as razões pelas quais os alunos escolhem participar da EJA. Embora muitos alunos possam estar motivados para recuperar o tempo perdido e aprender, também existem outros fatores que podem influenciar a presença dos alunos na EJA, como obrigatoriedade legal, pressão familiar ou outras circunstâncias pessoais.

Além disso, a descrição parece idealizar os alunos da EJA como pessoas maduras, responsáveis e que puxam os outros para o bem. Embora seja verdade que muitos alunos da EJA possam trazer experiências valiosas para a sala de aula e serem modelos positivos para seus colegas, não se pode ignorar que também pode haver desafios comportamentais e de aprendizado dentro dessa população, assim como em qualquer grupo de estudantes. Assim, ao categorizar os alunos da EJA como "*pessoas que trabalham, pai de família, mãe de família*", a descrição pode reforçar estereótipos

de responsabilidade e maturidade, excluindo a diversidade de situações e papéis que os estudantes desempenham fora da escola. Isso pode ignorar os desafios que esses alunos podem enfrentar para equilibrar seus compromissos familiares, profissionais e educacionais.

Ao ser questionada sobre os alunos da EJA que têm um histórico negativo ou que vêm de outras escolas, ela explicou: *"[...] não realizamos nenhuma investigação prévia, nenhum tipo de filtro em relação a esses alunos ou como eles chegam. Observamos o comportamento depois que eles ingressam e, em seguida, conversamos e orientamos"*. A seguir, apresentamos o texto completo que aborda a visão e a perspectiva de permanência desse aluno na escola:

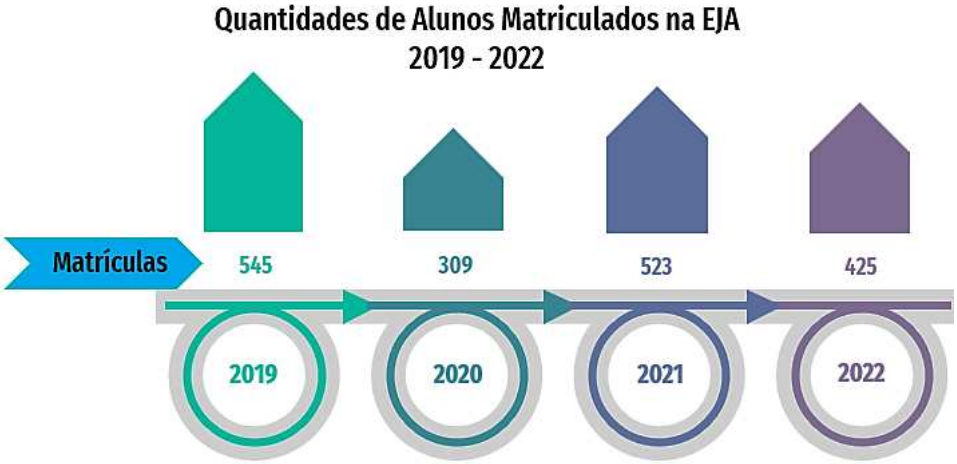
> *"[...] durante um bom tempo, antes da gente fazer essa filtragem desses meninos, a gente recebia apoio deles mesmos, diziam para mim - olha diretora, aquele aluno ali vai te dar trabalho! Então para se dizer um NÃO para aquele novo aluno, também tem que ter todo cuidado. – A gente diz que... olha você teve aqui, tua ficha tá dizendo que você desistiu, que você não ficou, tá bom? Então, a gente vai deixar mais um tempinho ainda, mas você volta comigo no semestre que vem, aí a gente analisa direitinho o que a gente pode fazer, aí eles acabam não ficando"* (E.J.C.S, 25 abr. 2023).

A dinâmica que visa selecionar alunos, pode levantar algumas preocupações éticas e pedagógicas. Embora a escola possa ter a intenção de garantir um ambiente de aprendizado produtivo e seguro, a abordagem de alertar os alunos sobre possíveis problemas de comportamento de outros alunos pode levantar questionamentos sobre justiça, igualdade e inclusão. A prática inapropriada de receber apoio dos próprios alunos para filtrar potenciais "problemas" pode criar um ambiente de desconfiança e estigmatização. Isso pode prejudicar o desenvolvimento de uma comunidade escolar inclusiva, onde todos os alunos se sintam valorizados e capazes de contribuir de maneira positiva para o ambiente de aprendizado.

A abordagem de segunda chance para alunos que desistiram ou enfrentaram dificuldades passadas, ou que retornaram para reavaliação, parece carecer de previsibilidade e equidade na avaliação. Isso pode gerar uma sensação de incerteza entre os estudantes, que podem se sentir constantemente sob avaliação e sujeitos a exclusão com base em percepções subjetivas. Portanto, é importante considerar alternativas que promovam igualdade, respeito e oportunidades equitativas para todos os alunos. Em vez de depender de alertas informais dos alunos, o gestor poderia adotar critérios claros e transparentes de avaliação e inclusão, garantindo a igualdade de oportunidades para todos os alunos beneficiarem-se da educação oferecida pela instituição.

Abaixo, o gráfico mostra a evolução do número de alunos matriculados na modalidade EJA entre os anos de 2019 e 2022. É possível observar uma redução nas matrículas em 2020, com uma queda de 43,30%. Entretanto, nos anos seguintes, devido ao fechamento de outras escolas na região e à boa reputação da Escola Estadual Professor Roberto Duarte Pires, houveram um retorno gradual e significativo no número de matrículas na EJA.

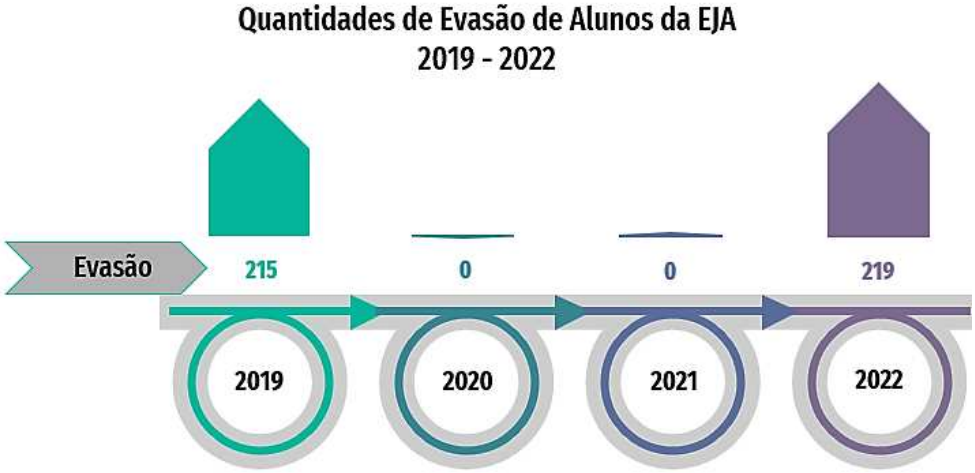
GRÁFICO 2 – QUANTIDADE DE ALUNOS MATRICULADOS NA EJA - INTERSTÍCIO: 2019 A 2022
ESCOLA ROBERTO DUARTE PIRES - PORTO VELHO – RO



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados fornecidos pela SEDUC-RO

O gráfico 3 revela que no ano de 2019, a taxa de evasão era de 39,45% entre os alunos da EJA. No entanto, nos anos de 2020 e 2021 não houveram registros de desistências, uma ocorrência atípica que pode estar associada à pandemia de Covid-19 ou à potencial ausência de documentação por parte da secretaria escolar.

GRÁFICO 3 – QUANTIDADE DE ALUNOS EVADIDOS NA EJA - INTERSTÍCIO: 2019 A 2022
ESCOLA ROBERTO DUARTE PIRES - PORTO VELHO - RO



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados fornecidos pela SEDUC-RO

A gestão da unidade escolar lócus da pesquisa, acolhe estudantes que atendam aos critérios estabelecidos para a EJA ao longo de todo o ano, permitindo que eles solicitem matrícula conforme seu desejo de ingressar à escola. É notável que a procura por matrículas seja mais intensa até o final do primeiro semestre. Entretanto, no segundo semestre, essa busca diminui consideravelmente. Muitos sujeitos buscam a escola nesse período para se matricular, a matrícula funciona o ano inteiro, mas nem sempre os interesses desses indivíduos estão ligados ao intuito de estudar, como observado nas palavras da entrevistada E.J.C.S:

> *"[...] sobre a matrícula no segundo semestre, cai muito a procura, cai muito nos 5º anos, a procura é mais no primeiro semestre. Alguns alunos nos procuram para se matricular; muitos deles fazem somente para ter a carteirinha, entendeu? não sei por que motivo eles fazem dessa jogada para estar como nosso aluno*." (E.J.C.S, 25 abr. 2023).

A informação de que a procura cai consideravelmente nesse período, especialmente no 5º ano, sugere que muitos alunos podem estar se matriculando com outros objetivos, como a obtenção da carteirinha de estudante, em vez de um verdadeiro interesse em aprender e se desenvolver. Essa situação ressalta a importância de se questionar os incentivos que estão sendo oferecidos para esses estudantes frequentarem a escola de fato. Se a principal motivação para a matrícula está ligada a benefícios extrínsecos, como a carteirinha, isso pode indicar que a educação em si não está sendo valorizada como uma oportunidade de crescimento pessoal, intelectual e profissional. Além disso, a prática pode minar a integridade do sistema educacional, descaracterizando sua principal função e comprometimento com o processo de escolarização e, também afetar negativamente o ambiente escolar, a qualidade da educação oferecida e consequentemente, a formação dos alunos.

Essa abordagem pode resultar frequentemente, em evasão desses estudantes ao final do ano. Para a entrevistada, é pouco o número de abandono, esclarecendo que fica ao encargo do Conselho Escolar assumir a responsabilidade de lidar com essas questões, avaliando a situação de cada aluno, mantendo uma análise contínua durante os encontros regulares, conforme definido pelo calendário escolar da instituição.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar Professor Roberto Duarte Pires (2022), a escola está comprometida em promover conscientização, formação cívica e democrática por meio do planejamento sistemático das atividades educacionais. Isso se desdobra em projetos como o AMAC (Projeto Atendimento Diferenciado aos Estudantes da EJA), PSE (Programa Saúde na Escola)

e o projeto interdisciplinar sobre violência escolar e promoção de uma cultura de paz na escola. A entrevistada E.J.C.S comentou sobre um desses projetos, ao qual sentiu-se muito gratificada com o desenvolvimento das ações da equipe e dos estudantes, disse:

> *"[...] É muito gratificante quando você vê os alunos da EJA, assim no final do ano, no projeto da AMAC, eles se envolvem de uma forma, que eles tomam o projeto pra si e todos se envolvem, é muito gratificante mesmo, eles chegam a tirar do bolso pra fazer uma coisa bacana. O ano passado teve, mas foi muito show, eles trazem churrasqueira, eles trazem a tenda deles, a barraquinha, coisa mesmo de empreendedor; que eles abraçam mesmo a causa; a gente vê muita responsabilidade por parte deles, até mesmo porque também tem toda uma equipe envolvida, né; a equipe gestora, a equipe docente; que estão ali envolvidos que faz com que a coisa acontece, existe muito respeito"* (E.J.C.S, 25 abr. 2023).

O envolvimento dos alunos da EJA, ressalta aspectos positivos em projetos e atividades escolares, demonstrando o quanto eles podem contribuir com suas experiências, engajamento e responsabilidade. Isso sugere que os alunos estão mais do que simplesmente cumprindo tarefas escolares; estão realmente engajados e interessados no processo educacional. Por outro lado, é significativo o entendimento que essa prática pode ser estendida para todos da escola, observando se há barreiras ou impedimentos para outros se engajarem nesse processo.

Contudo, a situação nos remete destacar e valorizar o empenho de toda equipe gestora e o entusiasmo desses estudantes a partir do interesse genuíno em participar dos projetos escolares. Focando em interações coletivas que os habilitam a sustentabilidade educacional e social, a capacidade de todos participarem igualmente em regime de colaboração e respeito.

A instituição reserva eventos específicos para os alunos da EJA em seu calendário anual. Isso inclui atividades como os jogos escolares internos e a celebração da consciência negra (que ocorre anualmente em novembro). A gestora enfatiza que esses eventos são realizados com a participação de toda a equipe, incluindo professores, equipe pedagógica, outros funcionários e alunos. Eles demonstram grande comprometimento, respeito e dedicação para que esses eventos ocorram com sucesso. A supervisão escolar menciona que as turmas da EJA têm uma semana reservada para avaliações a cada bimestre, e antes dessas avaliações, aos alunos é oferecido um jantar ou lanche na cantina da escola como forma de apoio.

5.2 Processo de Entrevista de Campo

A partir do entendimento de que essa pesquisa produza um instrumento piloto, fica compreensível que o objeto desse estudo possa não determinar todos os resultados esperados. Tal objeto, organiza-se como pesquisa qualitativa numa perspectiva das ciências humanas e direcionada por roteiro de entrevistas semiestruturadas em dois blocos: um primeiro inerente a dados pessoais, perfil, formação, função e vínculo e o segundo contempla questões abertas e fechadas específicas sobre o tema da pesquisa, com intuito de alcançar respostas que sejam próximas à real condição encontrada no objeto delimitado e as proposições acerca da adoção de metodologias ágeis na gestão da instituição pública em questão.

Na estruturação do roteiro de entrevistas, optou-se por fazê-la individualizada e objetivou seguir a proposta de iniciar com perguntas de identificação e dados pessoais de fácil resposta, partindo gradualmente, para questionamentos com maior reflexão, participação e envolvimento do entrevistado. A opção por esta estrutura (questões abertas e fechadas) objetiva captar ao máximo a realidade apresentada por cada um dos entrevistados sobre a temática objeto do estudo.

No processo de entrevistas, mediante autorização dos sujeitos da pesquisa, optou-se por dispositivo *SmartPhone* para a gravação de áudio com auxílio de um *app*[7] fornecido pelo próprio dispositivo. A entrevista gravada se configurou como um recurso revelador, rico em detalhes, capaz de deixar o entrevistado mais à vontade com as perguntas. As audições foram convertidas em texto e juntadas suas respostas aos questionários manuais e outros que foram disponibilizados eletronicamente por e-mail.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) é um documento importante utilizado em pesquisas científicas envolvendo seres humanos. Seu objetivo é informar aos participantes sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como garantir que seu consentimento seja dado de forma livre, voluntária e informada. O TCLE foi assinado antes mesmo do processo de entrevistas ser iniciado, onde o pesquisador ratifica todos os seus termos.

---

[7] ***App* ou aplicativo** (do inglês ***app****lication*) é o nome dado a um software de computador que oferecem funcionalidades para que um dispositivo possa executar determinadas tarefas necessárias ao usuário. O termo originalmente pode se referir a softwares utilizados em um computador, tablet, smartphone ou outros dispositivos eletrônicos, porém atualmente é mais usado para indicar aplicações desenvolvidas para dispositivos móveis. Disponível em: https://tecnomais.net.

A transcrição dos áudios teve preservadas as falas conforme o questionário, sendo retirada apenas as partes desconectadas desta pesquisa e fora das perguntas. Contudo, para uma maior confiabilidade das audições, o pesquisador, para compor suas análises no estudo de caso com maior precisão, ouviu cada entrevista ao menos duas vezes. O tempo médio das entrevistas foi de aproximadamente 23 minutos e aconteceu em ambiente de cordialidade e profissionalismo em local definido pelo próprio entrevistado. É importante destacar que os dados obtidos nas escutas foram utilizados apenas com o propósito deste estudo.

5.2.1 Os Participantes da Pesquisa

A seleção criteriosa dos participantes da pesquisa concentrou-se em indivíduos direta ou indiretamente ligados à gestão escolar, visando compreender claramente suas conexões com o ambiente de estudo. O critério de seleção foi guiado pela relevância em identificar os sujeitos envolvidos, abrangendo gestores, supervisores, orientadores, professores, administradores, secretários e demais colaboradores do Colégio Estadual Professor Roberto Duarte Pires.

Além disso, realizou-se um ciclo de diálogos para investigar os temas relevantes dentro do escopo do estudo, estabelecendo um ambiente esclarecedor e informativo tanto para os participantes quanto para os colaboradores da escola, com o intuito de elucidar o contexto da pesquisa e responder a dúvidas relacionadas ao tema. Neste estudo, buscou-se analisar os movimentos dos serviços prestados, sua dinâmica e a maneira como são executados. O propósito dessas análises foi coletar dados que se aproximassem o máximo possível de alguns aspectos da realidade desejada para compreensão. No entanto, durante esse processo, nem sempre foi possível obter clareza de maneira satisfatória.

A seguir, na Tabela 1, apresentamos o perfil dos sujeitos entrevistados e a relação estabelecida com os participantes da pesquisa, proporcionando uma visão mais ampla do trabalho e de seu desenvolvimento na instituição. Esse engajamento permitiu a identificação de elementos relevantes que serviram como uma amostragem representativa da dimensão cultural abordada neste estudo.

TABELA 1 – PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Fonte: O autor com base na coleta de dados.

Considerando a quantidade de pessoas entrevistadas mediante pesquisa qualitativa desse estudo, a amostra teve seu grau de representatividade (Patton, 2002). Vacari (2015, p. 81), enfatiza que a riqueza de dados no estudo de caso, estabelece confiança na pesquisa qualitativa; que somente a quantidade de indivíduos envolvidos na composição das informações, não determina necessariamente sua significância no que foi apresentado para esse estudo. Entretanto, alguns servidores recusaram-se a responder ao questionário ou a serem entrevistados e, até mesmo dados simples como endereços de e-mail não foram fornecidos. Com isso, a omissão de aspectos relevantes ficou evidente, prejudicando o desdobramento natural da pesquisa. Essas dificuldades representaram apenas algumas das barreiras encontradas durante a condução do estudo.

Por outro lado, a riqueza das informações e das gravações obtidas esclareceu diversos aspectos que revelaram os movimentos das ações do gestor e sua equipe, permitiu ampliar moderadamente a possibilidade de implementação para adoção de metodologias ágeis no lócus com vistas a sua aceitação e desenvolvimento. Entretanto, o alinhamento aos objetivos desse estudo e sua execução prática, gerou expectativas desafiadoras.

5.3 Como são Realizadas as Rotinas da Gestão Escolar?

A administração pública brasileira, durante muito tempo, tem-se deparado por transformações tecnológicas inesperadas para abarcar novas fronteiras em sua conjuntura estrutural, em meio a uma sociedade que reivindica respostas às promessas de um serviço público de qualidade. Por conseguinte, o governo realizou ações de melhoria em seus processos de gestão, mediante alternativas focadas em TICs, dentre elas a implementação do Processo Eletrônico Nacional (PEN)[8] e do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) (Da Silva; Barbosa, 2020, p. 242).

O SEI foi instituído no âmbito dos órgãos e das entidades da APF direta, autárquica e fundacional por meio do Decreto n.º 8.539, de 8 de outubro de 2015. É uma ferramenta de gestão eletrônica, cujo objetivo é promover a eficiência e agilidade na tramitação de documentos e processos administrativos. Foi desenvolvido e utilizado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) que posteriormente cedeu de forma gratuita a diversos outros órgãos públicos da federação (Da Silva; Barbosa, 2020, p. 3243).

Para Ferneda; Da Silva Cristóvam (2022, p. 103), a imersão digital utilizada em diferentes instâncias públicas relaciona-se a um processo que a AP opera por meio das TICs oferecendo diversos serviços públicos online. Estes, obtiveram avanços com a publicação da Lei n. 14.129/2021 (Lei do Governo Digital), como um relevante processo estratégico de desempenho com foco abrangente por melhores resultados através do uso de tecnologia. Os autores concordam que essa transformação é mais eficiente e moderna para a prestação de serviços digitais, que fortalece a transparência e abertura dos dados públicos ao cidadão, reforçando a comunicação tanto entre órgãos públicos entre si quanto entre órgãos públicos com os cidadãos, tudo isso de forma ágil e com interoperabilidade[9].

---

[8] É uma infraestrutura pública de processo administrativo eletrônico, que visa à obtenção de substanciais melhorias no desempenho da gestão processual, com ganhos em agilidade, produtividade, satisfação do público usuário e redução de custos. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/processo-eletronico-nacional/conteudo/processo-eletronico-nacional-pen.

[9] É a capacidade de diversos sistemas computacionais, pessoas e organizações trabalharem em conjunto, interagindo de modo a trocarem, reutilizarem informações de maneira transparente e eficaz. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2399/1/M%C3%B3dulo_1_EPING.pdf.

A Secretaria de Estado da Educação (SEDUC-RO), órgão público central do sistema operacional de educação e desenvolvimento humano, responsável por oferecer suporte metodológico e estratégico às equipes gestoras das escolas, utiliza diferentes sistemas para apoiar suas atividades administrativas e educacionais. Esses sistemas podem ser aplicados para gerenciar informações sobre alunos, professores, escolas, dados financeiros, currículos, entre outros aspectos relacionados à gestão educacional. Logo abaixo, listamos alguns exemplos de sistemas utilizados pela instituição escolar e no *lócus* da pesquisa:

- ✓ **Sistema de Gestão Escolar - Diário Eletrônico:**

É um sistema utilizado para gerenciar informações sobre alunos, matrículas, histórico escolar, notas, frequência, entre outros aspectos acadêmicos e administrativos relacionados às escolas. Foi implantado no Sistema de Ensino da Rede Pública Estadual de Rondônia, por meio da Portaria n.º 2361-GAB/SEDUC de 26 de julho de 2016 e tem como objetivos potencializar o acompanhamento administrativo e pedagógico do sistema público de ensino do Estado.

A Secretaria de Educação de Rondônia (SEDUC-RO) emprega o Diário Eletrônico como uma ferramenta digital destinada ao registro e acompanhamento de informações pertinentes às atividades e incidentes nas escolas. Além do uso pela SEDUC, essa ferramenta é amplamente adotada por professores, alunos, pais, orientadores, supervisores e secretários escolares, permitindo o registro de dados relevantes relacionados às aulas, como conteúdo abordado, frequência escolar, observações sobre o comportamento ou desempenho dos alunos, dados institucionais e calendário escolar, entre outros. Isso proporciona maior praticidade, segurança e facilidade de acesso às informações. Os professores podem lançar informações online utilizando a plataforma em qualquer local com acesso à internet, seja por desktops ou dispositivos móveis, permitindo o acompanhamento em tempo real dos registros. O Diário Eletrônico possibilita a consulta e acompanhamento dessas informações por parte dos gestores escolares, secretaria, pais e alunos.

Esse é um sistema que o gestor acompanha o trabalho dos professores e seus desdobramentos. Abaixo na figura 8, podemos visualizar da tela de autenticação para o acesso ao Diário Eletrônico pelos gestores (as), docentes, secretários (as), estudantes, pais e/ou responsáveis etc.

FIGURA 8 – DIÁRIO ELETRÔNICO

Fonte: Capturado de https://diario.seduc.ro.gov.br/login.php.
Acesso: 15 maio 2023.

- ✓ **Sistema Eletrônico de Informações (SEI):**

A SEDUC-RO utiliza o SEI como plataforma para gerenciar seus processos e documentos eletronicamente. Ele foi projetado para facilitar a tramitação, o armazenamento, a consulta e a gestão de documentos através da internet, visando aprimorar a eficiência e a transparência nas instituições. Por meio do SEI, a Secretaria local realiza a criação, envio, recebimento, análise, arquivamento e o acompanhamento de documentos e processos de forma digital. Enfatiza que o Sistema ajuda a organizar o registro das informações, permitindo substituir o uso de papel, simplificando os trâmites burocráticos e promovendo uma gestão mais eficiente, transparente e sustentável dos documentos. O SEI também oferece recursos como tramitação eletrônica, assinatura digital, blocos de assinaturas, controle de prazos, indexação, busca avançada e controle de acesso e outras funcionalidades que facilitam a gestão documental, integrando-a a outros setores da escola, a qualquer outra secretaria do governo e à própria SEDUC-RO.

Segundo a entrevistada R.F.S.A. Secretária escolar, com o SEI é possível realizar o acompanhamento dos processos eletrônicos que chegam ao seu setor, inclusive os que são direcionados a gestora escolar, visualizando-os, acompanhando-os, despachando-os e movimentando-os às seções no qual são designados e os que não são da sua competência. A entrevistada ressalta que para organizar e otimizar as

suas atividades, o SEI é fundamental, principalmente porque ele ajuda a gestão a ter mais clareza e acompanhamento do que é solicitado pela SEDUC-RO.

Contudo, toda montagem de processos administrativos, sejam eles de natureza do próprio setor e, também, dos outros servidores, é feita na escola pela secretaria. Processos que antes eram realizados pela SEDUC-RO, tais como: aposentadoria de servidores, solicitação de vale-transporte, rescisão contratual entre outros foram descentralizados, que para a entrevistada, causa grande demanda de trabalho na seção. A figura 9, temos a ilustração da tela inicial de acesso ao SEI;

FIGURA 9 – SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES

Fonte: Capturado de: https://sei.ro.gov.br/. Acesso: 16 maio 2023.

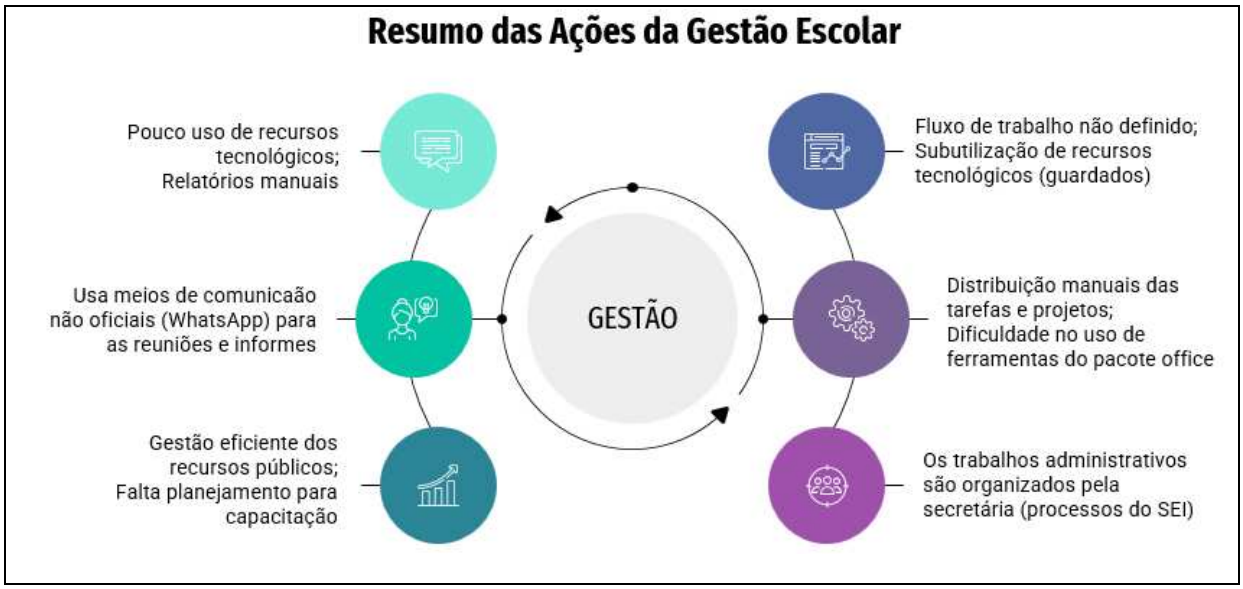
A entrevistada R.F.S.A (Secretária escolar), relatou que mensalmente chega no Google Drive (plataforma de armazenamento em nuvem), uma planilha de pagamento com a relação de todos os servidores da instituição, de modo que ela incorporou mais essa atribuição pelo preenchimento e devolução das informações mensalmente à SEDUC-RO. Ainda, segundo ela, o SEI possui diversas informações, solicitações diretamente ao seu setor, porém relatou a existência de algumas dificuldades na sua operacionalização, principalmente para criar blocos de assinaturas e encontrar processos antigos, disse não saber usar todas as funcionalidades do SEI; que ainda está aprendendo. Por outro lado, desenvolveu um mecanismo interno por intermédio do Google Drive, para otimizar todos os processos que recebe e os que a escola cria (relatando o assunto, a data de recebimento, o envio, o número do

documento e o número do processo), mediante desenvolvimento de uma planilha eletrônica, para organizar e controlar as informações relacionadas ao SEI.

- ✓ **Sistema Gerenciador Financeiro**:

Um sistema gerenciador financeiro, também conhecido como sistema de gestão financeira, é uma ferramenta fundamental para administrar e controlar as finanças de instituições públicas ou privadas. Ele possibilita o registro, monitoramento e análise das transações financeiras, facilitando o planejamento, acompanhamento e tomada de decisões relacionadas às finanças. A gestora responsável pela administração financeira da escola utiliza o gerenciador financeiro fornecido pelo Banco do Brasil, destacando sua praticidade e segurança. Através dessa ferramenta, ela realiza diversas operações, incluindo pagamentos, acompanhamento de saldo, transferências, controle de contas a pagar e receber, além de prestar contas conforme processos no SEI e publicá-las de forma transparente na imprensa oficial do Governo do Estado de Rondônia. Também utiliza a aplicação online para monitorar o fluxo de caixa, elaborar orçamentos e planejar as finanças da instituição, tudo de forma clara, simples e segura, acessível tanto por dispositivos móveis quanto por desktop. O quadro 5 a seguir, visualizamos um resumo do movimento das atividades realizadas pela gestão escolar.

QUADRO 5 – RESUMO DAS AÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR



Fonte: O autor com base nos dados coletados.

6 CAPÍTULO 6 – RESULTADOS CONSOLIDADOS

Promover a inovação é frequentemente uma tarefa complexa, em essência está relacionada ao conceito de mudança. A viabilidade da adoção de metodologias ágeis na gestão escolar está intrincadamente ligada a paradigmas consolidados de cultura ágil e mudança organizacional. Em organizações públicas, a inovação se traduz em mudança, carregando consigo resistências que suscitam incertezas no processo de implementação de metodologias ágeis (Feitosa; Costa, 2016, p. 5). Aqueles afetados por essas mudanças saem de suas áreas habituais de estabilidade, precisando reorganizar suas rotinas permeadas por procedimentos burocráticos e estruturas hierárquicas, para dar lugar ao desconhecido, o que frequentemente resulta em inquietação no ambiente organizacional. As seções a seguir, nos guiam em vários aspectos relacionados a esse estudo e que corroboram com sua perspectiva de entendimento e evolução.

6.1 Viabilidade do uso de Metodologias Ágeis para a Gestão Escolar Pública

A aplicação de metodologias ágeis na gestão escolar pode ser viável e proporcionar vantagens. No entanto, debater a viabilidade tem seus aspectos relevantes e, igualmente, encarar sua implementação e compreensão pode ser um desafio gigantesco, uma vez que requer um esforço de deslocamento cultural na dinâmica da realização das rotinas de trabalho na instituição. A sua implementação no setor público, requer mais abrangência para toda a equipe de colaboradores para fomentar a colaboração, a autonomia e a flexibilidade.

Nuottila, Aaltonen & Kujala (2022, p. 66) relatam a falta de atenção a identificação e descrição empírica de viabilidade para os desafios inerentes à gestão escolar, mediante se relacionar com a adoção e execução de projetos ágeis em órgãos públicos e organizações governamentais. Assim, sua adoção tem sido lenta e isso também tem se refletido no meio acadêmico. Os autores, após observar profusas lacunas, pedem mais pesquisas para melhor compreensão da implementação dessas metodologias em ambiente público para elucidar questões relacionadas aos desafios e viabilidades que esses órgãos precisam superar para adotar abordagens ágeis no ambiente institucional. Date (2016), descreve que na literatura brasileira não tem identificado muitos estudos sobre adoção de metodologias ágeis em unidades

escolares públicas. Durante a condução dessa pesquisa, poucos estudos relacionados ao contexto educacional foram encontrados, de modo que eles abordavam as metodologias ágeis em educação na modalidade a distância ou para desenvolver projetos de softwares. Assim, sua aplicação na gestão de escolas públicas ainda é incipiente e carece de aprofundamento.

A adaptabilidade é uma característica presente no contexto para viabilidade de MA no serviço público, pois enfatiza a capacidade de adaptação e celeridade em diversas situações imprevistas nos processos de gestão, exigem controle emocional, foco, capacitação e conhecimento dos envolvidos. Todavia, em escolas públicas, onde as necessidades dos alunos, professores, comunidade e demais colaboradores podem variar. Essa condição pode ser valiosa como por exemplo, ajustar os planos de ensino, uso de tecnologia, sistemas online, atividades e projetos educacionais e até mesmo na estrutura organizacional. Contudo, é necessário estabelecer uma análise cuidadosa do contexto e dos recursos disponíveis do ambiente regulatório além das restrições de políticas governamentais para entender seus limites, buscando formas criativas e conscientes para viabilizar o uso das metodologias ágeis às exigências normativas que permita estabelecer sutilmente sua implementação em uma escola pública. Nuottila, et al. (2022), enfatiza que [...] "*É essencial para a implementação bem sucedida de uma abordagem ágil fazer com que clientes, desenvolvedores e outros indivíduos envolvidos entendam seus papéis e responsabilidades em uma configuração de projeto ágil*".

A partir de referências consultadas neste estudo, o quadro 7 apresenta algumas evidências para a viabilidade de adoção de MA em organização pública.

QUADRO 6 – VIABILIDADE PARA ADOÇÃO DE MA EM ÓRGÃOS PÚBLICOS (Continua)

AUTOR	EVIDÊNCIAS DE VIABILIDADE PARA ADOÇÃO DE MA
Vacari (2015)	Permitir ao gestor atender as diversas demandas exigidas pela sociedade, visando qualidade e rapidez na prestação de serviços; Flexibilização, adaptação, comunicação, colaboração, envolvimento podem melhorar os processos de gestão; Mudança de paradigmas tradicionais; Maneiras enxutas para realizar a prestação de serviço ao cidadão; Com o uso de MA, em termos de comunicação, ritmo e planejamento do trabalho, melhorou os indicadores de desempenho das equipes;
Chiavenato (2010)	A força de desenvolvimento vem das pessoas, elas trabalhando em equipe de forma colaborativa, permitem apropriar-se de novos conhecimentos para melhor obtenção dos recursos tecnológicos, financeiros e organizacionais a partir da inovação tecnológica;

QUADRO 6 – VIABILIDADE PARA ADOÇÃO DE MA EM ÓRGÃOS PÚBLICOS (Conclusão)

AUTOR	EVIDÊNCIAS DE VIABILIDADE PARA ADOÇÃO DE MA
Oliveira et al. (2020); Vacari & Prikladnicki (2014)	Os métodos ágeis podem ser aplicados a qualquer área do trabalho do conhecimento por meio de frameworks adaptáveis e flexíveis; Promovem a visualização e progresso do trabalho;
Feitosa; Costa (2016)	Usar inovação para impulsionar prestação de serviços em organizações Públicas; Propor novos padrões comportamentais de colaboração e envolvimento por meio de capacitação da equipe; Reduzir a baixa capacidade organizacional para mudanças;
Balbe (2010)	Os movimentos de modernização na AP, assim como também a gestão escolar pode se beneficiar com a adoção de novas tecnologias.
Mergel (2016)	A gestão da inovação estava ligada a modismos impregnados a gestão pública; Insatisfação, competição, serviços digitais terceirizados gerou atrasos, custos elevados ou complexidade na entrega dos serviços; Desenvolvedores solicitaram abordagens ágeis com foco em pessoas; Adoção de MA, surgiu como possíveis maneiras dos governos atender eficientemente às mudanças e necessidades públicas;
Zick et al. (2022)	Melhorias no atendimento público, seja na forma de mudanças em procedimentos presenciais ou online através de sistemas, pode ser conduzida mediante gerenciamento de projetos; A ênfase dada à documentação e controle usualmente empregadas em organizações públicas, pode ser um fator limitante da eficiência;

Fonte: Elaborado pelo autor com base em artigos consultados

Esse estudo encontrou condições de viabilidade para adoção de métodos ágeis no lócus da pesquisa. Contudo, cabe salientar que sua implementação em uma organização pública escolar é complexa com desafios, limitações e dificuldades; que uma mudança cultural adequada, tende a romper padrões existentes e utilizados há muito tempo, de modo que essa estratégia de execução de atividades, gerou dificuldades de adaptação a nova forma de realizar o trabalho; que a mesma, atualmente, não possui capacidade a curto prazo de compreender a dimensão, o impacto das inovações e absorver uma mudança cultural e organizacional (Zick et al., 2022). Por conseguinte, para viabilizar sua adoção, a gestão escolar do colégio Professor Roberto Duarte Pires, necessita de intervenções e acompanhamentos diariamente por muito tempo, que podem gerar um processo longo para adaptação à filosofia ágil aplicada à gestão escolar, o que reforça a continuidade desse estudo.

De posse dos subsídios criados mediante histórias e relatos dos agentes públicos, foi possível compreender o contexto que possibilitasse alcançar sua maior produtividade e controle das ações cotidianas, reconhecendo as características e

diferenças de cada um nesse processo, para adoção de gestão ágil mediante soluções adequadas aos profissionais que lhes permita entregar resultados satisfatórios a instituição gerando melhoria da prestação dos serviços públicos. O estudo encontrou outras possibilidades para otimizar a gestão escolar, capaz de simplificar a relação entre as tarefas soltas e o trabalho realizado. A ideia foi evidenciar padrões que apontem as próximas tendências para desenvolver e ajustar o fluxo de trabalho visualmente, determinando os movimentos das ações dos gestores e colaboradores que possam ser gerenciadas, compartilhadas e acompanhadas em tempo real. Para Camargo (2021), tais benefícios só puderam acontecer, conforme o envolvimento de todos do setor. Contudo, para gerar transformação digital, esses sujeitos precisam desenvolver uma mentalidade inovadora, capaz de superar os desafios de suas limitações do conhecimento das metodologias ágeis.

6.2 Propondo Adoção de Métodos Ágeis para a Gestão Escolar Pública em EJA

A adoção de métodos ágeis para desenvolvimento de software em organizações públicas, tem se mostrado uma abordagem positiva em diversos tipos de projetos. Os bons resultados são apoiados por evidências científicas em diferentes órgãos públicos de diversos países, entre eles EUA, Reino Unido e Brasil (Vacari, 2015, p. 76). O autor reforça que ao adotar métodos ágeis, essas entidades buscam superar os desafios enfrentados pela burocracia e pela rigidez organizacional, que lhes permita estabelecer maior flexibilidade, colaboração, capacidade de mudanças e resposta às demandas. Justifica que sua aplicação nesses espaços públicos, pode trazer benefícios como o aumento da eficiência e da produtividade, a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a redução de desperdícios e a promoção de uma cultura de inovação e aprendizado.

No entanto, a adoção de métodos ágeis em organizações públicas também apresenta desafios. A resistência à mudança pela gestão e colaboradores, a falta de compreensão e apoio dos gestores, a necessidade de adaptação das práticas ágeis, às particularidades do setor público são alguns dos obstáculos a serem superados. Muitos destes, foram visualizados no lócus da pesquisa. E para uma adoção bem-sucedida, é fundamental que as organizações públicas invistam em capacitação e treinamento dos servidores, promovam uma cultura de colaboração e confiança, e estabeleçam processos de planejamento claros, padronizados, de monitoramento e

avaliação. Além disso, é importante adaptar as práticas ágeis para atender aos requisitos legais e regulatórios do setor público (Denning, 2010).

A pesquisa propôs a partir da RSL adoção do método ágil Kanban na Escola Estadual Professor Roberto Duarte Pires, em Porto Velho, capital do Estado de Rondônia. Preferiu-se essa abordagem, por permitir estabelecer processos menos invasivos, ser adaptativa e flexível que se caracteriza por evitar procrastinação do trabalho, concluindo-os mais rapidamente, aperfeiçoando-os, monitorando-os, puxando-os quando necessário e proporcionando redução de custos e riscos (Oliveira, et al. 2022, p. 62).

O Kanban serve, pois para a gestão visual do trabalho do conhecimento em instituições e projetos. O trabalho do conhecimento é quando o colaborador está realizando uma atividade e toda aquela quantidade de ações que uma pessoa realiza ou executa, apenas ela sabe que fez, se tornando quase que invisível a quantidade de ações realizadas por ela. Isso é bem diferente como por exemplo: uma montadora de veículos, que tem no pátio como visualizar toda a montagem das peças e a reposição do estoque. Então, usa-se o Kanban para mostrar essas atividades realizadas, tornando-as visíveis e possibilitando o seu acompanhamento. A seguir, conforme figura 10, é mostrado algumas de suas vantagens para fortalecer a confiança de uma implementação simplificada e segura.

FIGURA 10 – VANTAGENS DO KANBAN

Fonte: O autor. Adaptado de: https://www.nomus.com.br/blog-industrial/kanban/. Acesso: 30 jul. 2023.

O método Kanban, além de sua aplicabilidade simplificada e custo reduzido, pode ser implementado em diversos ambientes de trabalho, como uma parede, sala ou qualquer espaço, mediante a criação de um quadro visual utilizando postites ou através da utilização de ferramentas online baseadas na nuvem, por meio de softwares específicos disponíveis com *licenças freeware*[10] e com funcionalidades adequadas para quem vai iniciar um novo projeto, principalmente para pessoas em trabalho remoto

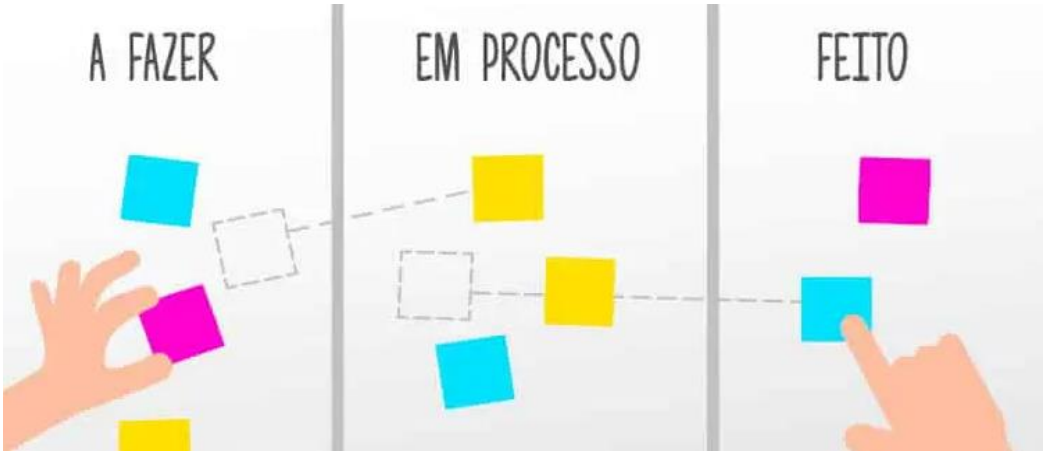
Portanto, nesta pesquisa, os dados obtidos por meio das entrevistas e questionários proporcionou reproduzir situações com significados semelhantes tanto para indivíduos quanto para grupos que realizavam determinada tarefa. No trabalho, a quantidade de informações gerada de tudo que era realizado na instituição aumenta a cada dia. Contudo, necessitava de maior acompanhamento de registros do que estava sendo feito, as ações não eram relacionadas corretamente, que permitisse acompanhar o seu fluxo. Com isso, desconhecíamos, em determinado setor, o caminho que essas atividades alcançavam ao final do dia. E, dessa maneira observou-se que o Kanban poderia ajudar e desenvolver a visualização do que de fato estava sendo feito, permitindo o mapeamento do trabalho realizado.

6.2.1 O Quadro Kanban

Em Kanban, os cartões ou postites representam as tarefas a serem realizadas. Seu foco é conduzir os movimentos de avanços do trabalho que está sendo realizado para ajudá-lo a ter clareza nos estágios de evolução. Também conhecido como quadro de tarefas ágeis, as tarefas passam por colunas que representam diferentes fases do processo. À medida que as tarefas são concluídas, novas são adicionadas ao quadro e outras vão se deslocando até finalizar. Conforme figura 11, as tarefas podem ser acompanhadas visualmente o seu status, mostrando quais entregas foram iniciadas, em progresso e as que já foram concluídas (Boeg, 2010 p. 6).

[10] O freeware é um software protegido por direitos autorais que está disponível sem nenhum custo para uso ilimitado. O desenvolvedor mantém todos os direitos sobre o programa e controla sua distribuição. Disponível: https://www.kaspersky.com.br/resource-center/definitions/shareware. Acesso 11 nov. 2023

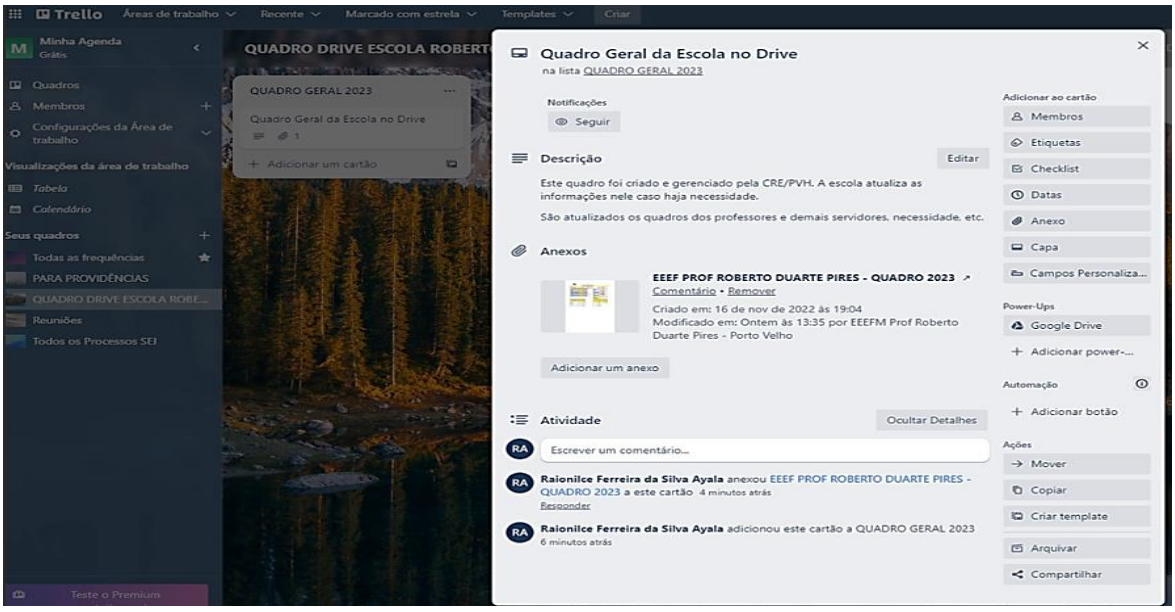
FIGURA 11 – EXEMPLO SIMPLIFICADO DE UM QUADRO KANBAN



Fonte: https://www.blip.ai/blog/empresarial/metodo-kanban/. Acesso: 03 jul. 2023.

O método Kanban estabelece o fluxo contínuo de trabalho e a sua limitação em andamento para evitar gargalos e não há regras específicas na composição dos quadros, as limitações giram em torno da própria criatividade, da ferramenta online e o do espaço no ambiente físico (Boeg, 2010 p. 6). Segundo o autor, as mudanças evolucionárias se constituem após entender o funcionamento da ferramenta, quando o processo em andamento estiver sendo medido, visualizado e gerenciado será possível ajusta-lo passo a passo sem implementar mudanças drásticas e respeitando o fluxo atual, ações cotidianas, cargos e obrigações. Abaixo figura 12, mostra um quadro Kanban criado pela Secretária escolar a partir do Trello.

FIGURA 12 – EXEMPLO DE QUADRO KANBAN FEITO NO TRELLO



Fonte: O autor. Capturado do computador da Secretária Escolar. Acesso: 17 jul. 2023.

6.3 Aplicação da Ferramenta Trello na Secretaria Escolar

É comum uma única pessoa executar projetos facilmente. Por outro lado, outros podem envolver uma equipe e ter várias partes móveis. Um gestor pode estar habilitado a desenvolver um projeto e seu plano de trabalho, estabelecer um cronograma, selecionando seu time, determinando tarefas, gerenciando seu progresso e sobretudo informando o seu andamento (Johnson, 2017). O autor afirma que existem várias soluções gratuitas para ajudar o gestor de projetos a controlar melhor o fluxo de trabalho. O Trello é uma dessas ferramentas. É uma solução de gestão de trabalho visual baseado na nuvem que capacita as equipes para idealizar, planejar, administrar e celebrar o trabalho em conjunto de uma forma colaborativa, produtiva e organizada. Com ele, qualquer projeto pode ser adaptado, mesmo que este esteja iniciando ou aqueles trabalhos em andamento que precisam se organizar melhor. Ele ajuda a simplificar e padronizar o trabalho da equipe e seu progresso de uma forma espontânea e visual.

Para Johnson (2017, p. 209), o Trello é inspirado no método Kanban. A diferença é que [...] "*o Trello não usa papel e sim um painel de controle digital. Além disso, a ferramenta tem uma aparência visual simples e intuitiva, o que torna o uso agradável e bastante funcional* (Neon, 2022)". Johnson (2017, p. 209), discorre que o Trello pode ser utilizado tanto em grupo, quanto individualmente e serve para organizar ou alinhar as ações de uma equipe, ou projeto. O autor expõe que sua área de trabalho é simples e composta por quadros, cartões e listas para obter visualização das tarefas a serem iniciadas, as em andamento e as que já foram terminadas. A partir das figuras 13, 14 e 15 abaixo respectivamente, é possível visualizar a interface de produtividade do Trello em três componentes, São eles (Atlassian, 2023):

1. Quadros (figura 13):

Um quadro Trello retrata o local designado para manter as informações organizadas e os trabalhos visuais em andamento, o que muitas vezes é necessário para projetos, equipes ou fluxos de trabalho de pequeno ou grande porte. O Trello já disponibiliza alguns modelos de quadros prontos para ajudar a sua criatividade, permitindo ao gestor desenvolver um novo projeto facilmente.

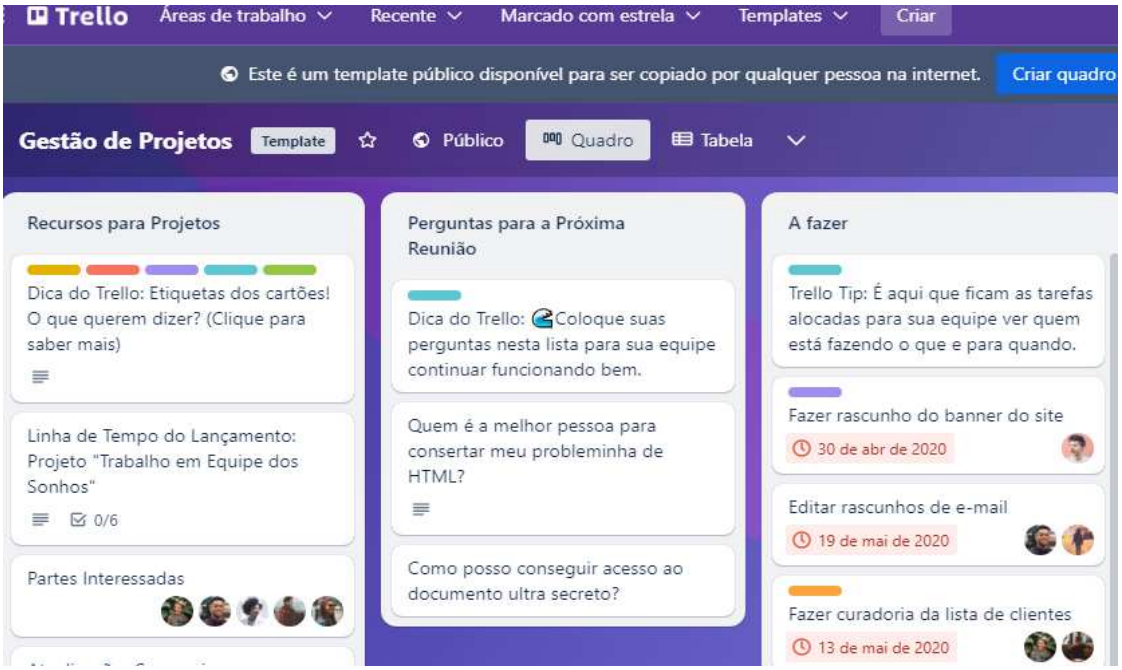
FIGURA 13 – EXEMPLO DE UM QUADRO NO TRELLO

Fonte: Adaptado de: https://trello.com/w/dissertaouneb/home. Acesso: 10 jul. 2023.

2. Listas (figura 14)

As listas representam os diferentes estágios que mantêm cartões, tarefas específicas ou informações organizadas durante as diversas fases do fluxo de trabalho ou do projeto. Com elas, os cartões podem ser movidos a cada fase do processo e podem ser usados para criar um fluxo de trabalho do início ao fim. Também podem servir como um lugar para manter ideias e informações personalizadas específicas ou não. Também pode ter inúmeras listas organizadas como você preferir.

FIGURA 14 – EXEMPLO DE LISTAS NO TRELLO

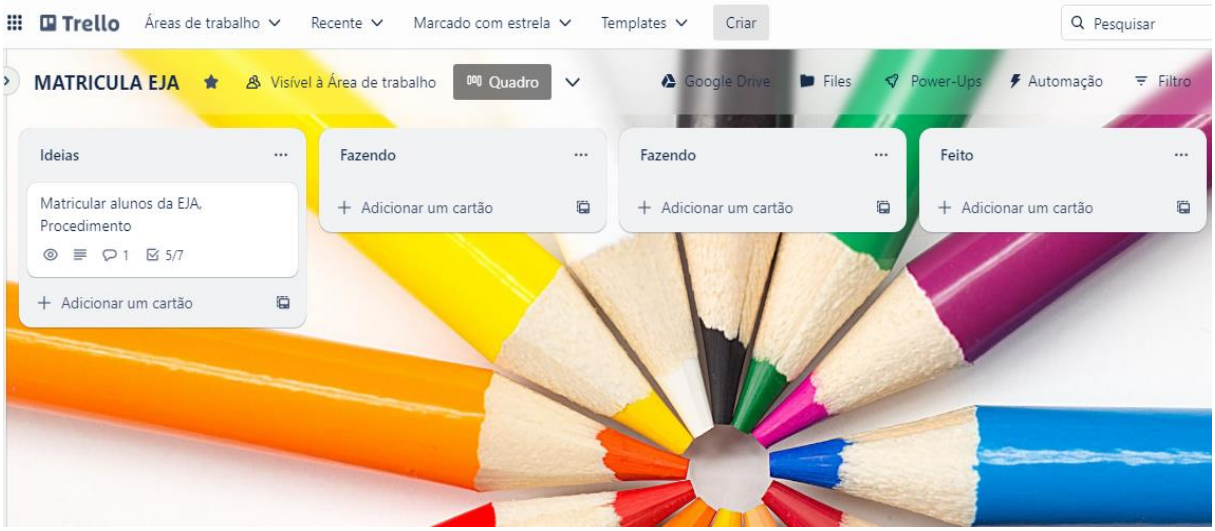


Fonte: Adaptado pelo autor. Disponível: https://trello.com/b/fn73Cyyt/gest%C3%A3o-de-projetos. Acesso: 10 jul. 2023.

3. Cartões (figura 15)

Quando é necessário estabelecer um fluxo de tarefas dentro de uma unidade de quadro Trello, utiliza-se Cartões. São eles que detalham as ideias e ações que precisam ser realizadas em um quadro. Eles fornecem informações atualizadas para algo que precisa ser realizado e todo o progresso do trabalho mostrando o caminho percorrido durante o projeto, atuando com previsibilidade do seu fluxo. Os cartões são a menor, porém mais detalhada, unidade de um quadro e podem se movimentar pelas listas seguintes. Não há limite para incluir cartões em um quadro.

FIGURA 15 – EXEMPLOS DE CARTÕES NO TRELLO



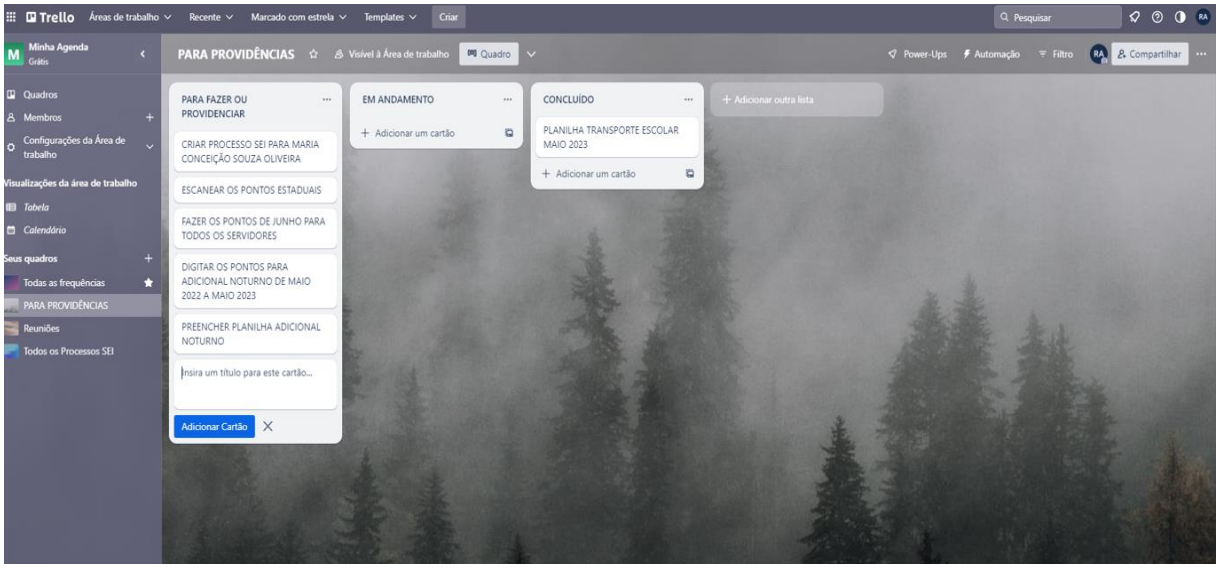
Fonte: Adaptado pelo autor. Disponível: https://trello.com/b/8y6Ci6iE/matricula-eja. Acesso: 10 jul. 2023.

Para iniciar os processos de adoção de MA no lócus da pesquisa, utilizou-se o Trello como ferramenta para gerenciar o fluxo de trabalho e facilitar o acompanhamento das atividades realizadas na Unidade Escolar. Com ele o gestor pode criar, quadros, listas, cartões, checklist e tudo que ele e sua equipe precisam para ficar mais alinhados. É possível verificar o andamento do trabalho e todo seu fluxo a partir de qualquer dispositivo conectado à internet a qualquer momento e lugar. Também vincular e compartilhar, em tempo real, o que está sendo feito ficou simples e intuitivo; todos da organização podem ter acesso às ações do projeto, para isso o responsável por determinada atividade precisa apenas enviar um convite às pessoas interessadas, as mesmas precisam se cadastrar online na plataforma do Trello sem a necessidade de instalar nenhum tipo de software e dar andamento às atividades que lhe foram destinadas a participar (Johnson, 2017, p. 209).

O uso do Trello foi implementado apenas na secretaria local da instituição. O departamento recebe uma grande demanda de atividades todos os dias, inclusive recentemente houve a descentralização da seção de RH, anteriormente executada pela SEDUC-RO passando a ser feita pelas secretarias locais. Contudo, o setor não consegue mostrar o fluxo de trabalho ou como ele é realizado, de modo que não possui o controle total e nem a organização das tarefas que são feitas. Inicialmente, foi ministrado treinamento introdutório para capacitação das gestoras representantes do setor, mostrando as principais funcionalidades da ferramenta e, em seguida, realizou-se os cadastros no site oficial do Trello *(https://trello.com/pt-BR)*.

A ferramenta conta com licenças pagas e gratuitas, sendo que a licença gratuita já contempla muitos recursos que de forma geral, atende os requisitos da estrutura local. O treinamento foi continuado, mesmo que de forma remota, para dirimir dúvidas e efetuar mais esclarecimentos dos processos de utilização e configuração do Trello. Não obstante, os primeiros quadros foram criados, estabelecendo contato prático com a ferramenta, de maneira que foi possível incluir o trabalho a ser realizado e também a inserção das ações em andamento no setor. Com isso, permitiu o gestor ter compreensão a partir das primeiras observações, quanto tempo, como e por quem, o trabalho é realizado. A figura 16, mostra a visualização de um projeto criado no Trello pela Secretária Escolar.

FIGURA 16 – PROJETO TESTE NO TRELLO



Fonte: Capturada do computador da Secretária Local

O desenvolvimento das atividades no setor com a ferramenta, ainda está sendo realizado, de modo que estão sendo incluídas as ações gradualmente. Contudo, já é possível observar avanços com relação as atividades realizadas na secretaria escolar a partir de seu fluxo de trabalho. A gestora do setor, conforme foi indagada sobre o que estava achando dessa forma de relacionar o trabalho disse [...] *"existem ainda muitas dúvidas como usar a ferramenta, estou me acostumando! Mexo nela quase todo dia para ir dando andamento a esse processo de adaptação"*. Assim, apesar dos desafios iniciais e das dúvidas sobre o uso da ferramenta, já se observam sinais positivos de avanço e compromisso por parte da gestora em se adaptar e integrar o Trello ao fluxo de trabalho existente.

6.4 Recomendações ao Gestor

Existem muitas formas de aprender e se desenvolver a partir de outras experiências. Apesar da diversidade de desafios, possuímos atributos que podem embasar nossas escolhas, impactando tanto nossa trajetória pessoal quanto nosso desempenho profissional. Contudo, lidar com questões subentendidas e variáveis desconhecidas é parte integrante do princípio de que nosso desenvolvimento pode ser enriquecedor, revelando o caminho que desejamos alcançar e a necessidade de adaptabilidade diante das mudanças que surgem nesse percurso. A seguir, apresentamos alguns apontamentos importantes para os gestores que desejam adotar metodologias ágeis na gestão escolar pública EJA. Essas orientações visam auxiliar os gestores na superação dos desafios e na maximização dos benefícios da implementação de abordagens ágeis, adaptando-as ao contexto específico da EJA e considerando as particularidades desse público-alvo.

Os esforços para implementar métodos ágeis na gestão escolar são ainda incipientes, mas cruciais. Esta pesquisa ressalta a necessidade de promover uma cultura de colaboração e confiança. Adotar metodologias ágeis implica mais do que simplesmente incorporar novas técnicas; requer uma mudança cultural e de mentalidade. É fundamental adaptar essas práticas para cumprir as regulamentações da administração pública, que é burocrática e hierarquicamente estruturada. Além disso, é necessário priorizar as necessidades dos usuários dos serviços. Portanto, para implementar efetivamente esses métodos, é essencial compreender profundamente o ambiente de trabalho e adotar uma abordagem que aumente a

produtividade dos colaboradores. Além disso, é crucial fornecer capacitação e treinamento adequados para garantir o sucesso da sua implementação. Recomenda-se também que os gestores incentivem o amplo envolvimento contínuo dos colaboradores nesse processo, enfatizando a importância da participação de toda a equipe para que possam desenvolver e manter as habilidades necessárias para trabalhar no novo ritmo estabelecido.

Para Denning (2010), o provimento contínuo destes recursos e apoio, foi enfatizado como uma necessidade premente, visando capacitar os indivíduos a desenvolverem as suas competências e se ajustarem às dinâmicas propostas pelas abordagens ágeis, preparando-os para a utilização de ferramentas tecnológicas.

Estudos futuros são fundamentais para identificar estratégias eficazes de implementação de metodologias ágeis em ambiente escolar para abordar desafios específicos do ambiente educacional e compreender os impactos a longo prazo dessas metodologias. Estudos longitudinais e pesquisas empíricas são necessários para avaliar o desempenho, a aceitação e os benefícios da adoção de práticas ágeis na gestão escolar pública. Apesar das vantagens percebidas, a implementação de metodologias ágeis na gestão escolar enfrentou desafios significativos. Questões como resistência à mudança, adaptação cultural, treinamento de pessoal e adaptação de sistemas administrativos são barreiras a serem superadas.

A continuidade desse estudo, pode ser benéfico para lidar com esses desafios resultar no cerceamento dessas questões mediante criação de modelos adaptados de gestão escolar que incorporem elementos ágeis, considerando as nuances do ambiente educacional. A aplicação dessas metodologias pode revolucionar a maneira como escolas e instituições educacionais operam, promovendo uma administração mais eficiente e alinhada as demandas em constante evolução da educação contemporânea. Jeff Sutherland (2014), defende a necessidade que o gestor estabeleça uma nova forma de pensar, se conectando a princípios da gestão dinâmica e da inovação. O autor enfatiza que colocando uma estrutura em torno do processo de aprendizagem, o time não só pode alcançar um resultado, mas também escolher a forma de alcança-lo.

As mudanças conceituais introduzidas pelo pensamento ágil representam uma transformação significativa na abordagem das atividades de pesquisa, destacando a necessidade urgente de melhorar a execução das ações e a eficácia dos processos. Essas mudanças são visualmente representadas em quadros Kanban

ou ferramentas como o Trello, que simplificam o registro do trabalho em andamento, o acompanhamento do seu progresso e a conclusão das tarefas. Recomenda-se aos gestores que continuem utilizando essas ferramentas, pois proporcionam uma integração completa, flexível e transparente na visualização do fluxo de trabalho, tornando as informações acessíveis a todos os envolvidos e facilitando a compreensão do status das atividades em tempo real. Essa abordagem visual e transparente das metodologias ágeis não apenas melhora a clareza no acompanhamento das tarefas, mas também estimula a colaboração e a adaptação dinâmica das atividades conforme as demandas emergentes.

7 CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na educação, a inovação é essencial para acompanhar as demandas em constante evolução, porém a adoção de abordagens ágeis pode confrontar as estruturas estabelecidas e confortáveis. A transição para uma mentalidade ágil implica sair das zonas de conforto, desafiando rotinas burocráticas e hierárquicas que muitas vezes são predominantes em instituições de ensino. Esse choque entre o familiar e o desconhecido pode criar turbulência no ambiente educacional, gerando inquietação entre os envolvidos nesse processo.

Para Vacari (2015, p. 134), a adoção de metodologias ágeis na administração pública foi um importante passo para a busca por maior eficiência, flexibilidade e qualidade nos projetos em diferentes órgãos públicos. Segundo ele, houveram alguns resultados positivos. Para o autor, a disseminação de princípios e práticas ágeis tornaram os projetos mais eficientes e menos burocráticos. Em sua pesquisa, o estudo de caso revelou dentre outras coisas; que o uso da metodologia ágil pode ser inicializado e efetivado em organizações públicas de diversas maneiras, porém os métodos podem ser diferentes para diferentes tipos de projetos. Contudo, seu uso ainda não é unanimidade dentro da administração pública.

Metodologias ágeis referem-se a um conjunto de abordagens flexíveis, iterativas e colaborativas aplicadas no gerenciamento de projetos e processos, com ênfase na adaptação contínua, na interação constante as partes envolvidas e na entrega incremental de resultados. Essas metodologias são fundamentadas em princípios como a priorização da comunicação face a face, a valorização da resposta rápida a mudanças, o trabalho em equipe autogerenciada e a constante busca por

melhorias contínuas. Seu objetivo é gerar entendimento da realidade, principalmente concentrar-se em oferecer uma estrutura dinâmica que permita criar soluções para um problema ou desafio relacionado a um serviço, a uma prática de gestão ou a uma política pública.

As metodologias ágeis, embora inicialmente desenvolvidas para a área de tecnologia, têm se mostrado aplicáveis em diversos contextos, inclusive na gestão educacional. A pesquisa investigou quais os desafios para a sua implementação na gestão escolar pública em EJA. Contudo, constatou-se no lócus da pesquisa, que além de questões regimentares, hierárquicas e burocráticas comuns das organizações públicas, a mudança de mentalidade e cultura organizacional revelaram-se um desafio relevante; que ao adotar práticas ágeis, é fundamental considerar a capacitação e o treinamento dos profissionais envolvidos para o desenvolvimento natural do processo de implementação e continuidade. Ademais, a aplicação do método ágil *Kanban* mediante ferramenta Trello, ancorou-se à realidade dos processos da gestão e às necessidades específicas da Educação de Jovens e Adultos, levando em consideração questões como a diversidade de experiências e contextos da instituição, observando as particularidades pedagógicas e administrativas desse segmento educacional.

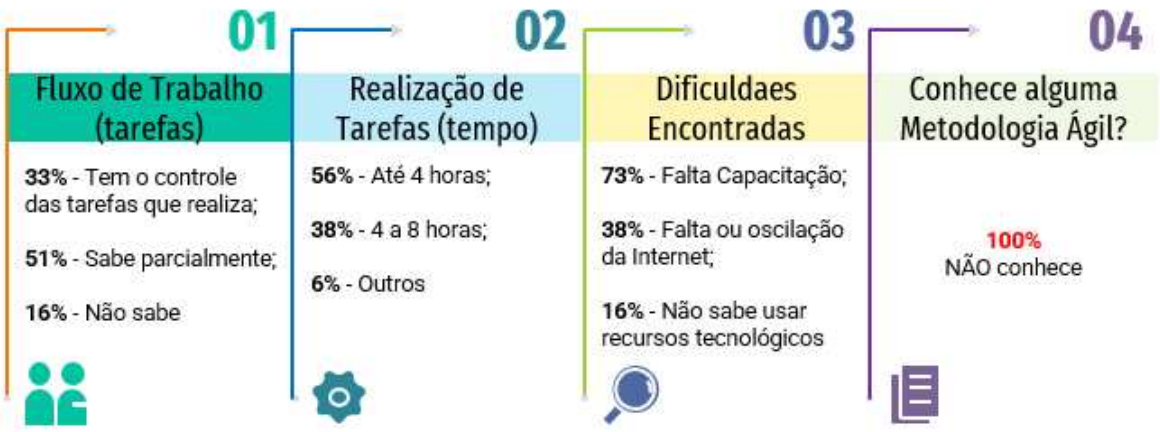
O uso de ferramentas de inovação tecnológica está progressivamente mais integrado na forma como a organização escolar convive, envolve e define suas estruturas e procedimentos para o seu bom funcionamento. Por outro lado, ocorreu resistência entre os gestores da escola e a quebra desse paradigma é demorado. Observamos na fala da entrevistada E.J.C.S (gestora da escola), *"faço minhas anotações no caderno para acompanhar minhas atividades, no dia anterior relaciono tudo que irei fazer no dia seguinte e quando concluo a atividade, dou baixa conforme vão sendo feitas*". Quando questionada sobre a razão pela qual não utiliza, por exemplo, uma agenda eletrônica? explicou que prefere utilizar o caderno! falou, *"levo o caderno para qualquer lugar que vou"*, disse que se sente segura fazendo as coisas dessa maneira.

A abordagem tradicional de gerenciar tarefas diárias por meio de cadernos revela-se menos eficiente na gestão escolar, dada a ausência de tecnologia. Essa lacuna pode acarretar em dificuldades operacionais, tais como falta de sincronização, lembretes e priorização, aspectos facilitados por diversas plataformas digitais na nuvem. Além disso, a dependência de cadernos físicos pode impor restrições de

acesso, especialmente em ambientes compartilhados, resultando em deficiências de acompanhamento em tempo real e possíveis atrasos no fluxo de trabalho. Outra questão premente reside na vulnerabilidade dos dados mantidos em cadernos físicos, sujeitos a perdas, danos ou extravios, cenário mitigado pelas ferramentas tecnológicas que frequentemente oferecem backups automáticos para salvaguarda dessas informações. Mais ainda, a adoção de ferramentas tecnológicas sofisticadas, tais como análise de dados e insights sobre produtividade, promove uma gestão escolar mais transparente e eficaz, proporcionando maior visibilidade e previsibilidade no progresso das ações.

Por outro lado, a gestora utiliza moderadamente recursos obrigatórios como e-mail, SEI (Sistema Eletrônico de Informações) e um gerenciador financeiro que envolve processos, documentos, avisos, assinaturas, pagamentos, entre outros. Assim, além dos recursos disponibilizados pela SEDUC-RO e já mencionados nesse estudo, a gestão não faz uso de um sistema ou método ágil que a auxilie a gerenciar o fluxo de trabalho diariamente, o que dificulta muito realizar relatórios ou acompanhamento do que está, de fato, sendo produzido pela gestão. A tabela 2 estabelece as dificuldades dos movimentos do fluxo do trabalho.

TABELA 2 – ACOMPANHAMENTO DO FLUXO DE TRABALHO



Fonte: O autor com base nas entrevistas e dados coletados.

Com base nas informações apresentadas na tabela 2, os dados revelaram desafios significativos no monitoramento do fluxo de trabalho e o fluxo das atividades realizadas no setor no contexto institucional. Um número substancial de entrevistados demonstrou falta de conhecimento e utilização de recursos tecnológicos em suas

tarefas diárias. Contudo, as dificuldades mencionadas, dentre elas a falta de capacitação e a instabilidade da conectividade com a internet, evidenciam preocupações para o gestor escolar.

Os dados mostraram a necessidade de investimentos em capacitação e infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) para aprimorar a eficiência e a produtividade dos envolvidos, a fim de mitigar as lacunas de conhecimento e habilidades identificadas. A constatação de que nenhum dos participantes possui conhecimento prévio de metodologias ágeis, sugere uma falta de familiaridade com abordagens de gestão de projetos.

O estudo empírico no lócus da pesquisa, a partir dos dados coletados, demostrou que a implementação de uma ferramenta ágil na secretaria escolar do colégio Professor Roberto Duarte Pires, experimentou uma nova forma de executar e registrar o fluxo das ações cotidianas do setor. O experimento tornou possível explorar uso de tecnologias ágeis em ambiente escolar, de modo a iniciar o processo para estabelecer cultura de mudança organizacional, permitiu novas maneiras de visualizar e compartilhar o trabalho individualmente e em equipe, registrar suas ações diárias, seu acompanhamento e atualização em tempo real. Com isso, possibilitou a participação de gestores, comunidade escolar e todos os envolvidos na execução de determinada tarefa. A seguir, temos o relato da gestora da secretaria escolar da unidade. Em sua fala, ela nos mostra como foram os primeiros contatos com a ferramenta Trello.

> *“Minha primeira experiência com o "Trello" foi iniciada após a sugestão do pesquisador [...] para o desenvolvimento do seu trabalho de curso. A princípio fiz o cadastro na plataforma, fui criando algumas tarefas como "minha agenda", umas das primeiras tarefas a ser criadas na ferramenta. Diante do uso diariamente fui deixando de lado minha antiga agenda (física). Por se tratar de um ambiente de gerenciamento, veio a facilitar meu trabalho, pois posso acessá-lo de onde estiver. Já tenho ele salvo na tela de trabalho para facilitar o acesso ao mesmo. É um gerenciador fácil de usar, não há extensões complexas. Estou me adaptando ao processo diariamente, criando campos indispensáveis a minha rotina de trabalho. Já criei outros campos como "Todas as frequências", "Todos os processos", "Para providenciar", "Reuniões", "Quadros". Estarei criando outros campos conforme for surgindo a necessidade. Ainda não adicionei outros membros do meu setor de trabalho na ferramenta, devido as mesmas não se disporem ao Trello ou até mesmo a outra forma de organização. Agradeço a disposição do pesquisador em desenvolver seu trabalho nesta unidade escolar, compartilhando dos seus conhecimentos, mesmo não tendo a receptividade necessária por todas deste estabelecimento” (*R.F.S.A., Secretária escolar*).*

A entrevistada descreveu sua experiencia com a ferramenta ágil Trello, para o desenvolvimento do trabalho no setor que atua. Pontuou aspectos positivos,

destacando a facilidade de acesso e uso, a capacidade de substituir sua agenda física, evidenciando a adaptabilidade da plataforma às necessidades de gerenciamento de tarefas diárias e a capacidade de personalização dos campos de acordo com as demandas individuais e do setor. Entretanto, a entrevistada menciona que ainda não conseguiu envolver outros membros do setor onde trabalha a utilização do Trello, devido à falta de interesse e resistência por parte dessas pessoas em adotar essa ferramenta ou qualquer outra forma de organização sugerida. Isso retrata uma limitação no uso mais amplo da ferramenta no ambiente de trabalho, talvez devido à falta de disposição ou conhecimento dos colegas para explorar e adotar novas tecnologias. Essa crítica revela um obstáculo comum enfrentado na adoção de novas tecnologias ou metodologias ágeis no trabalho em organizações públicas: a resistência à mudança. Mesmo quando uma ferramenta demonstra ser útil e eficaz para um indivíduo, pode haver dificuldades em expandir seu uso e aceitação entre os demais colegas. A falta de aceitação mais ampla, pode limitar os benefícios potenciais da ferramenta, dificultando a colaboração e o gerenciamento conjunto de tarefas entre os membros da equipe.

As dificuldades no conhecimento e aplicação das metodologias ágeis causaram desconforto aos participantes, refletindo em desajustes na implementação no contexto da pesquisa devido à resistência à mudança, inovação e falta de familiaridade com uso de ferramentas tecnológicas. O estudo salienta o desafio comum na introdução de novas soluções em ambientes escolares públicos, enfatizando a necessidade de esforços conjuntos para superar essa resistência, promover uma nova cultura organizacional e adotar abordagens ágeis que melhorem a eficiência, comunicação e colaboração profissional.

Para a sustentação do acompanhamento do observatório da implementação do método ágil e à medida que a inovação tecnológica se incorpora de forma progressiva à dinâmica da gestão escolar, a persistente resistência e a lenta mudança de paradigma ressaltam a urgência de manter a continuidade dos estudos nesse campo.

REFERÊNCIAS

AMORIM, António. **Gestor escolar inovador: educação da contemporaneidade**. Revista lusófona de Educação, n. 35, p. 67-82, 2017.

ANDERSON, David J. **Kanban: Mudança Evolucionária de Sucesso para Seu Negócio de Tecnologia**. 1ª edição. Ed. Blue Hole Press, p. 290, São Paulo, 2011.

Agile Alliance. **Agile Alliance: Home**. Disponível em: https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/. Acesso em 07 set. 2022.

Agile Manifesto. **Home**. Disponível em: https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html. Acesso em 08 set. 2022.

ATLASSIAN, Trello. **Guia do Trello: Aprenda noções básicas do quadro do Trello**. Copyright 2023. Disponível em: https://trello.com/pt-BR/guide. Acesso: 17 jul. 2023.

ARROYO, Miguel G. **Passageiros da noite: do trabalho para a EJA: itinerários pelo direito a uma vida justa**. Editora Vozes Limitada, 2017.

ARROYO, M. **Educação de Jovens e Adultos: um campo de direitos e de responsabilidade pública**. In: GIOVANETTI, M.; GOMES, N.; SOARES, L. Orgs). Diálogos na Educação de Jovens e Adultos. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.

BALBE, R. d. S. "**Uso de tecnologias de informação e comunicação na gestão pública: exemplos no governo federal**". Revista do Serviço Público, vol. 61-2, Abr-2010, pp.189-209.

BARDIN, Laurence. **Análisis de contenido**. Ediciones Akal, 1991.

BARREYRO, Gladys Beatriz. **O" Programa Alfabetização Solidária": terceirização no contexto da reforma do Estado**. Educar em revista, p. 175-191, 2010.

BIANCHI, M. J. (2017). **Ferramenta para configuração de modelos híbridos de gerenciamento de projetos.** Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil.

BOEHM, B. e Turner, R. (2004) **Equilibrando Agilidade e Disciplina: Avaliando e Integrando Métodos Ágeis e Orientados a Planos**. In Proceedings of 26th International Conference on Software Engineering, 718-719.

BOEG, Jesper. **Kanban em 10 passos**. C4Media Inc, 2010, 43p. Disponível em: http://www.infoq.com/br/minibooks. Acesso 19 nov. 2022.

BOGDANOVA, M. et al. **Agile project management in governmental organizations – methodological issues**. IJASOS- International E-journal of Advances in Social Sciences, v. 6, n. 16, p. 262-275, 2020.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB**. 9394/1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em 15 ago. 2022.

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. **Lei nº 9.394 de 20 de dez. de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Brasília, 1996.

_____. Diretrizes Nacionais do Programa Escola de Gestores da Educação Básica Pública. Brasília/DF: Ministério da Educação (MEC), 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências.** 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Ed. Câmara, 2015. Disponível em: https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014. Acesso 18 ago. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Guia de Projetos de Software com Práticas de Métodos Ágeis para o Sisp**. Vol. 1. 2015. 90 p. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/documentos/arquivos/guia_de_projetos_ageisv1.pdf. Acesso: 28 fev. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento sobre aplicação de Metodologias Ágeis em desenvolvimento de software**. 01 jan. 2013. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/levantamento-sobre-aplicacao-de-metodologias-ageis-em-desenvolvimento-de-software.htm. Acesso em: 10 março 2023.

BRASIL. **Lei n. 14.129, de 29 de março de 2021. Lei do Governo Digital**. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.129-de-29-de-marco-de-2021-311282132 Acesso em: 22 mai. 2023.

CAMARGO, Gabriel. **Entenda a diferença entre metodologias de gestão de projetos ágeis e tradicionais**. Rock Content, Belo Horizonte, 19 ago. 2021.

COSTA, Cláudia Borges; MACHADO, Maria Margarida. **Políticas públicas e educação de jovens e adultos no Brasil**. Cortez Editora, 2018.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença**. Cadernos de pesquisa, n. 116, p. 245-262, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. Ed. São Paulo: Ed. Manole, 2010.

DA COSTA, Amanda Santos. **Otimização do sistema kanban através de simulação discreta**. 2018. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Bragança (Portugal).

DA SILVA, Lucílio Damião; BARBOSA, Rafaele Rodrigues. **Sistema Eletrônico de Informações (SEI): uma análise da viabilidade de implantação nas diversas organizações públicas brasileiras**. Revista Artigos. Com, v. 16, p. e 3241- e 3241, 2020.

DATE, Roberta Naia et al. **Aplicação do método ágil SCRUM em uma fundação educacional do setor público**. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 7, n. 2, p. 75-94, 2016.

DENNING, Stephen. **The leader's guide to radical management: Reinventing the workplace for the 21st century**. John Wiley & Sons, 2010.

DEVMEDIA. **Processo de teste ágil x tradicional**. 2016. Disponível em: <https://www.devmedia.com.br/processo-de-teste-agil-x-tradicional/36854>. Acesso: 01 nov. 2022.

DI PIERRO, Maria Clara; JOIA, Orlando; RIBEIRO, Vera. **Visões da Educação de Jovens e Adultos no Brasil**. Cadernos Cedes, ano XXI, nº 55, 2001, p. 58-77

DI PIERRO, Maria Clara. **Notas sobre a Redefinição da Identidade das Políticas Públicas de Educação de Jovens e Adultos no Brasil**. Educação e Sociedade, Campinas, v. 26, n. 92, p. 1115-1139, Especial-Out. 2005. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 10 out. 2023.

ESCOBAR, Floriano. **A Fundação MOBRAL e alguns registros sobre sua presença em Sorocaba – SP**. 2007. 89 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Univers. de Sorocaba, São Paulo, 2007.

FEITOSA, L. V. D. S.; COSTA, C. E. S. D. **Inovações no setor público: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo**. Anais do V SINGEP. São Paulo, 2016.

FERRAREZI, Elisabete. LEMOS, Joselene. **Imersão ágil: checagem de realidade em políticas públicas: relato da aplicação da metodologia em um projeto da Enap** – Coleção Inovação na Prática**.** Brasília. Enap, 2018. 72 p.: il. Disponível: *http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/352*.

FERNEDA, Ariê Scherreier; DA SILVA CRISTÓVAM, José Sérgio. **Metodologias ágeis para a transformação digital no Brasil: uma análise do scrum aplicado ao setor público**. Direitos Democráticos & Estado Moderno, v. 3, n. 6, p. 84-101, 2022.

FIA (Fundação Instituto de Administração) Business School. **Desenvolvimento Ágil: o que é, princípios e como aplicar**. fia.com.br. São Paulo. 20 ago. 2019. Disponível em: https://fia.com.br/blog/desenvolvimento-agil/. Acesso 23 ago. 2022.

FONTES. Marcelo Henrique Ferreira. **Implantação de metodologias ágeis com uso de Scrum e Kanban na produção de conteúdos educacionais.** Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento de Negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, p.71, 2015. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3525/4/livro-rosa_DIGITAL.pdf. Acesso 01 mar de 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 1987.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, André. **O que é o Ágil? Uma nova definição formal**. Linkedin.com 29 nov. 2018. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/o-que-%C3%A9-%C3%A1gil-uma-nova-defini%C3%A7%C3%A3o-formal-andr%C3%A9-gomes. Acesso em 03 nov. 2022.

HADDAD, Sérgio; DI PIERRO, Maria Clara. **Escolarização de jovens e adultos**. Revista Brasileira de Educação, São Paulo, n. 14, p. 108-130, 2000.

INSTITUTO UNIBANCO. **Educação de Jovens e Adultos: a luta pelo direito à aprendizagem.** Observatório de Gestão em Educação. 2023. disponível em: observatoriodeeducacao@institutounibanco.org.br. Acesso em 27 abr. 2023.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Ministério da Educação. Resumo Técnico: Censo Escolar da Educação Básica 2022. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2022.pdf. Acesso em 24 jul. 2023.

JOHNSON, Heather A. **Trello. Journal of the Medical Library Association: JMLA**, v. 105, n. 2, p. 209, 2017.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. **Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 21, n. 69, 2016. DOI: 10.12660/cgpc.v21n69.53902. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/53902. Acesso em: 14 out. 2023.

KNIBERG, Henrik. SKARIN, Mattias. **Kanban e Scrum obtendo o melhor de ambos**. C4Media, Editora do InfoQ.com, 2009, 139p. Download: https://www.infoq.com/br/minibooks/. Acesso em 20 nov. 2022.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo. Curitiba, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MERGEL, Inês. **Agile innovation management in government: a research agenda**. Government Information Quarterly, v. 33, n. 3, p. 516–523, 2016.

MERGEL, I.; GANAPATI, S.; WHITFORD, A. **Ágil: Uma nova Forma de Governar**. Public Administration Review, Vol. 00, Iss. 00, p. 1-5, 2020.

NEON, Time. neon.com.br. **Trello: como usar para otimizar a gestão dos seus projetos**. Out. 2022. Disponível em: https://neon.com.br/aprenda/empreender/como-usar-trello/. Acesso em: 12 jul. 2023.

NUOTTILA, Jouko, AALTONEN, Kirsi., & KUJALA, Jaakko. **Desafios da adoção de métodos ágeis em uma organização pública.** *Jornal internacional de sistemas de informação e gerenciamento de projetos*, *4* (3), 65–85, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.12821/ijispm040304.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oaks. **Cal.: Sage Publications**, v. 4, 2002.

PAIVA, Vanilda P. **Educação Popular e Educação de Adultos**. 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1987.

PRESSMAN, R. S. **Engenharia de software: Uma abordagem profissional**. 8.ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. 940p. ISBN 978-85-8055-533-2

PRESSMAN, R. S. **Engenharia de Software: Uma abordagem profissional**. Tradução de Ariovaldo Griesi. 7.ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. 780p.

PIRES, César de Araújo et al. **Políticas públicas para a educação de jovens e adultos: um estudo sobre a implantação do ensino médio na rede estadual de Goiás.** Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade Inhumas (Facmais), 2022.

OLIVEIRA, R. A. de, Zych, D. R., Oliveira, J. de, & Michaloski, A. O. (2020, maio/ago.). **Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná.** Revista Gestão de Projetos, v. 11(2), p. 12-36, maio/ago. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.5585/gep.v11i2.16522. Acesso em 11 out. 2022.

OLIVEIRA, T.; MEDEIROS JUNIOR, J. V.; GURGEL, A. M.; SILVA, V. de A. **Adoção do Kanban na Gestão dos Riscos no Processo de Compras em uma Instituição pública de ensino Superior. Contabilidade Gestão e Governança**, Brasí-lia-DF, v. 25, n. 1, p. 60–79, 2022. DOI: 10.51341/1984-3925_2022v25n1a4. Disponível em: https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2631. Acesso em: 1 jun. 2023.

OLIVEIRA, R. L. Franco. PEDRON, C. Drebes. **Métodos Ágeis: Uma revisão sistemática sobre benefícios e limitações**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.7, n.1, p. 4520 - 4535 jan. 2021.

OHNO, Taiichi. **Sistema Toyota de produção – além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bockman, 1997.

OJIAKO, Udechukwu et al. **Learning and teaching challenges in project management**. International Journal of Project Management, v. 29, n. 3, p. 268-278, 2011.

RAMOS, Marise Nogueira. **Implicações políticas e pedagógicas da EJA integrada à educação profissional**. Educação e realidade, v. 35, n. 01, p. 65-85, 2010.

RONCARATTI, Luanna Sant'Anna; HARTZ, Manoela; VELLOZO Júnior, Joelson; JUDICE, Andrea. **Redesenho de serviços públicos e transformação digital: combinando abordagens e metodologias ágeis com foco no cidadão**. *In* CAVALCANTE, Pedro. **Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia'.** 1. ed. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). 2019, capítulo 6, p. 115-135. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9330. Acesso em 14 out. 2022.

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, vol. 72-2, jun-2021, pp.479-497.

RUBIN, Kenneth S. **Essential Scrum: a practical guide to the most popular agile process**. New Jersey: Addison-Wesley, 2013, 452p.

SANTOS, Arlete Ramos dos; NUNES, Cláudio Pinto. **Reflexões sobre políticas públicas educacionais para o campo no contexto brasileiro**. Edufba, 2020.

SANTOS, Pollyana dos; SILVA, Gabriela da. **Os Sujeitos da EJA nas Pesquisas em Educação de Jovens e Adultos**. Educ. Real. Porto Alegre, v. 5, n. 2, 2020. Disponível em:<http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-31432020000200604&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 14 out. 2023. https://doi.org/10.1590/2175-623696660.

SILVA, E. A. Pereira da. ALVES, D. L. Ribeiro. FERNANDES, M. Nunes. **O papel do professor e o uso das tecnologias educacionais em tempos de pandemia.** Cenas Educacionais, Caetité - Bahia - Brasil, v.4, n.10740, p.1-17, 2021. Disponível em: https://www.revistas.uneb.br/index.php/cenaseducacionais/article/download/10740/7765/. Acesso em: 25 ago. 2022.

SILVA, Stelita Maria da. **Implantando processos de gerenciamento ágil**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife, p. 24, 2010.

SILVA, J. B. da. ANASTÁCIO, F. A. de Macedo. **Método Kanban como Ferramenta de Controle de Gestão.** Revista Multidisciplinar e de Psicologia. Ed. v. 13 n. 43/2019, p. 1018 - 1027. 18 dez. 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14295/idonline.v13i43.1575. Acesso em: 16 nov. 2022.

SILVA, Sandro Pereira; DE MAGALHÃES Leite, Leonardo. **Transbordamentos de pobreza e desigualdade em Minas Gerais: uma análise espacial considerando o efeito da fronteira interestadual**. Revista Econômica do Nordeste, v. 48, n. 3, p. 55-76, 2017.

SILVA, Douglas da. **Processos gerenciais: o que são, benefícios e como aplicar**. Blog da Zendesk, Cidade, 10, agosto. 2021. Disponível em: https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-sao-processos-gerenciais/. Acesso em: 10 dez. 2023.

SILVA, D. E. dos Santos. SOUZA, I. T. de. CAMARGO, Talita. **Metodologias ágeis para o desenvolvimento de software: Aplicação e o uso da metodologia scrum em contraste ao modelo tradicional de gerenciamento de projetos**. Revista Computação Aplicada, Guarulhos - São Paulo, v. 2, n. 1, p. 39 - 46, 2013. Disponível em: http://revistas.ung.br/index.php/computacaoaplicada/article/view/1408. Acesso em: 03 nov. 2022.

SCHWABER, K.; **Agile Project Management with Scrum**. Microsoft Press. Washington, 2004.

SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de software**. 9ª edição. Editora Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2011. 521p. ISBN 978-85-7936-108-1

SUTHERLAND, Jeff. **SCRUM**: **A arte de fazer o dobro na metade do tempo**. São Paulo. LeYa, 2014.

STRAFACCI, Gilberto. **Afinal, qual a diferença do Kanban do Lean para o Kanban do Agile?.** Setec Consulting Group. São Paulo, 11 nov. 2019. Disponível em: https://setecnet.com.br/home/diferenca-do-kanban-lean-para-o-kanban-agile/. Acesso em 17 nov. 2022.

STRELHOW, Thyeles Borcarte. **Breve história sobre a educação de jovens e adultos no Brasil**. Revista HISTEDBR on-line, v. 10, n. 38, p. 49-59, 2010.

TANA, Breno HT et al. **Um Mapeamento Sistemático da Literatura sobre o Uso de Gamificação Aliada à Metodologia de Desenvolvimento Ágil Scrum no Contexto do Mercado de Trabalho**. SBC–Proceedings of SB Games, p. 1324-1331, 2019.

TOMÁS, Mário Rui. **Métodos ágeis: características, pontos fortes e fracos e possibilidades de aplicação**. IET Working Papers Series, 09/2009, 19 pp. Disponível: http://hdl.handle.net/10362/2003. Acessado em: 26 out. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão no 2314/2013 TCU/Plenário**. 2013. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/levantamento-sobre-aplicacao-de-metodologias-ageis-em-desenvolvimento-de-software.htm. Acesso: 27 fev. 2023.

VACARI, Isaque. PRIKLADNICKI, Rafael. **Metodologias Ágeis na Administração Pública: Uma Revisão Sistemática da Literatura**. Em Embrapa Informática Agropecuária. Artigo em anais de congresso (ALICE). In: WORKSHOP BRASILEIRO DE MÉTODOS ÁGEIS, Florianópolis, 2014.

VACARI, Isaque. **Um estudo empírico sobre a adoção de métodos ágeis para desenvolvimento de software em organizações públicas**. Dissertação (Mestrado) - Fac. de Informática, PUCRS. Porto Alegre, 2015.

VIEGAS, Ana Cristina Coutinho; DE MORAES, Maria Cecília Sousa. **Um convite ao retorno: relevâncias no histórico da EJA no Brasil**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, v. 12, n. 1, p. 456-478, 2017.

WILLIAMS, L.; COCKBURN, **Agile Software Development**: IS About Feedback and Change. IEEE Computer, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** (4a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. trad. GRASSI, D. **Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman**, 2001.

ZYCH, Denilson Roberto et al. **Estrutura de referência de gerenciamento de projetos com metodologias ágeis para instituições públicas**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

APÊNDICE A

PROCESSOS DE PRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA ESTUDO DE CASO

1. GRUPO DE ENTREVISTADOS (AS):

- ✓ Gestores/ Diretor
- ✓ Secretários
- ✓ Orientadores
- ✓ Supervisores
- ✓ Professores
- ✓ Outros servidores públicos

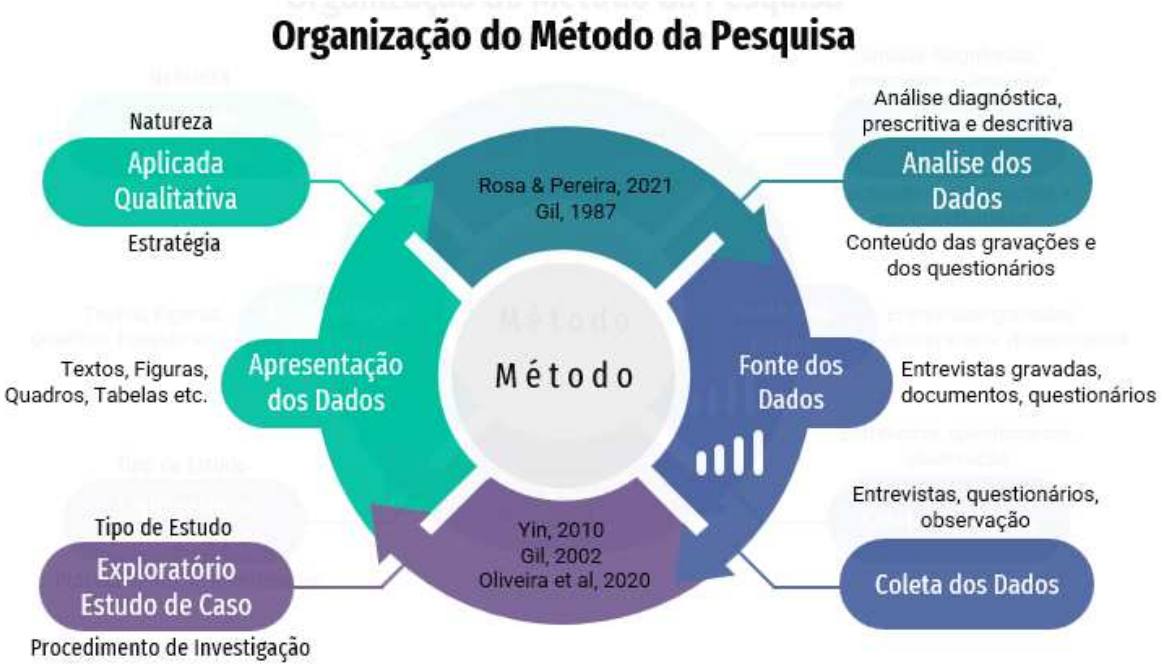
2. RECURSOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA:

a) **Eletrônicos**: E-mail, pacote office (Word, Excel, Internet, PowerPoint), Google drive, nuvem, computador.
b) **Financeiros**: Recursos próprios
c) **Para a Entrevista**: Smartphone utilizando software de gravação das entrevistas; questionário eletrônico e manual, caneta, papel, notebook.

3. LINHA DO TEMPO:

Procedimento	Período/Data
Definição do tema, objetivos etc.	09/ 2021
Cronograma	09/ 2021
Cursando as disciplinas do programa	11/ 2021 a 06/ 2023
Submissão do projeto a apreciação do CEP – Plataforma Brasil	09/ 2022
Desenvolvimento da dissertação a partir da RSL	06/ 2022
Estruturação dos subsídios da pesquisa	07/ 2022
Levantamento das pessoas participantes do estudo	11/ 2022
Aplicação dos questionários e entrevistas	02/ 2023 a 06/ 2023
Desenvolvimento da Dissertação	11/ 2022 a 07/ 2023
Circuitos de Diálogos com os participantes da pesquisa	04/ 2023
Sugestão de Método Ágil (Kanban) na instituição	04/ 2023
Aplicação de ferramenta Ágil online	04/ 2023
Aplicação do Trello - Treinamento e acompanhamento	04/ 2023 - Atual
Apresentação para a Qualificação	10/ 2023
Defesa da Dissertação	02/ 2024

4. RESUMO DA ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA



APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Universidade do Estado da Bahia
Departamento de Educação - Campus I
Programa de Pós-Graduação - Mestrado Profissional
Educação de Jovens e Adultos (PPGMPEJA)

TÍTULO: ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA EM EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS.

MESTRANDO**: Benedito Rodrigues Barbosa Filho**
E-mail: johnbennet.bene@gmail.com
Contato: (69) 98*41 38**

ORIENTADORA**: Prof.ª Drª. Marta Rosa Farias de Almeida Miranda Silva**

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado (a),

O Objetivo da nossa pesquisa é identificar dificuldades e benefícios para adoção de metodologias ágeis na gestão escolar da EJA, no Colégio Estadual Professor Roberto Duarte Pires, no Município de Porto Velho – Rondônia, diagnosticando a maneira como a gestão escolar pública está realizando suas rotinas de trabalho; demonstrar a viabilidade do uso de métodos ágeis no lócus da pesquisa e propor adoção de metodologias ágeis nos processos da gestão escolar.

Para tanto faz-se necessário realizar diagnóstico como e de que maneira o Colégio Estadual Professor Roberto Duarte Pires desenvolve as atividades inerentes à gestão escolar visando ainda, demonstrar a viabilidade do uso de ferramentas de Metodologias Ágeis no gerenciamento de rotinas de trabalho da gestão de uma unidade escolar.

O presente roteiro de entrevista é composto por dois blocos: Um primeiro inerente a dados pessoais, perfil, formação, função e vínculo. Já o segundo contempla questões abertas e fechadas específicas sobre o tema da pesquisa.

A estruturação do roteiro objetivou seguir a proposta de iniciar com perguntas de identificação e dados pessoais de fácil resposta, partindo gradualmente para questionamentos que envolvessem maior reflexão, participação e envolvimento do entrevistado. A opção por esta estrutura - questões abertas e fechadas – objetiva

captar ao máximo a realidade apresentada por cada um dos entrevistados sobre a temática objeto do estudo.

O critério utilizado para a escolha dos sujeitos, reforça a importância de ter clareza de quem e quais são os sujeitos da pesquisa, e considera o envolvimento e participação dos entrevistados com o *lócus* da pesquisa. Assim, o público-alvo são gestores (as), coordenadores (as), administradores (as), professores (as), secretários (as) e outros (as) servidores (as) que fazem parte da comunidade escolar do Colégio Estadual Professor Roberto Duarte Pires. Objetivando preservar o anonimato garantido aos entrevistados, onde são identificados apenas as representações dos sujeitos. Para este fim, estruturamos um método de identificação.

Agradeço por dedicar parte do seu tempo para responder esta entrevista/questionário.

5. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

I – PERFIL DO ENTREVISTADO

1. FUNÇÃO NA UNIDADE ESCOLAR

( ) Diretor (a)
( ) Coordenador (a)
( ) Gestor (a)
( ) Professor (a)
( ) Secretário (a)
( ) Outro (Especificar): _____

2. FAIXA ETÁRIA

( ) 18 a 35 anos
( ) 36 a 46 anos
( ) 47 a 57 anos
( ) Acima de 57 anos

3. GÊNERO

( ) Masculino
( ) Feminino
( ) Outro (Especificar): _____

4. ESCOLARIDADE

( ) Segundo Grau ou curso Técnico completo
( ) Ensino Superior incompleto
( ) Ensino Superior completo
( ) Pós-Graduação completo

4.1. INFORMAR A FORMAÇÃO DE NÍVEL SUPERIOR

_____

5. VÍNCULO INSTITUCIONAL

( ) Servidor Público Municipal

( ) Servidor Estadual
( ) Outro Especificar: _____

6. QUAL SETOR TRABALHA?

Resposta: _____

7. HÁ QUANTOS ANOS TRABALHA NA UNIDADE ESCOLAR

( ) Menos de 05 anos
( ) De 05 a 10 anos
( ) De 10 a 15 anos
( ) De 15 a 20 anos
( ) Mais de 20 anos

II – DADOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA

1. Qual o seu e-mail?
2. Relacione as atribuições que você realiza enquanto servidor desta instituição (seu fluxo de trabalho)?
3. Em termos gerais, descreva como ou de que maneira você realiza suas principais rotinas de trabalho nesta instituição?
4. No momento do cumprimento das suas tarefas, como você se organiza para realizá-las? existe algum procedimento para faze-las? Qual? você depende de alguém ou algum setor para realizá-las?
5. Você precisa registrar algum relatório das suas atividades que realiza, as que não realiza e a concluir a algum superior? Qual? como você registra? recebe algum feedback?
6. Qual a movimentação do seu trabalho ou das atividades que realiza? em qual setor ela precisa passar? para qual setor você precisa se reportar?
7. Quanto tempo você precisa para solucionar suas atividades cotidianas:
   a) Até 4 horas
   b) De 4 a 8 horas
   c) Uma semana
   d) Um mês

8. Faz uso de algum software ou sistema para ajudar na realização das suas atividades? qual (ais)?
9. Quais seriam as principais dificuldades encontradas nesse percurso de realização das atividades inerentes ao seu trabalho?
10. Você acha que seu trabalho poderia ser realizado de uma maneira mais eficaz?
    A) Sim
    B) Não

11. Você consegue se adaptar facilmente a mudanças?
    A) Sim
    B) Não
12. Se para a pergunta anterior sua resposta foi SIM, informe de que maneira suas rotinas de trabalho poderiam ser realizadas para que ele seja melhor desenvolvido.

13. Na sua opinião, como a gestão escolar está realizando o trabalho à frente da escola? como poderia ser melhorado a condução das atividades pelo gestor?
14. O que você tem feito para melhorar o seu trabalho?
15. O que você tentou usar para organizar suas atividades e não funcionou?
16. Na sua opinião, o que falta a instituição para que seja realizado um serviço com mais qualidade e agilidade?
17. A instituição onde trabalha possibilita a adoção das novas tecnologias de informação e comunicação para realizar as tarefas/atividades com qualidade e agilidade?
    a) Sim
    b) Não
18. Você conhece alguma metodologia ágil que está sendo utilizada em instituições públicas.
    a) Sim
    b) Não

6. CIRCUITOS DE DIÁLOGOS

Conversas dialogadas com os participantes da pesquisa para esclarecer sobre o seu tema e dirimir eventuais dúvidas.

Tema 1: O que são metodologias ágeis. Exemplos de metodologias ágeis

Nesse contexto serão abordados conceitos sobre as metodologias ágeis e suas principais contribuições no serviço público nos últimos anos. Mostrar como o trabalho está sendo executado atualmente e como funciona as metodologias consideradas tradicionais.

Tema 2: Quais os benefícios e dificuldade podemos ter quando realizarmos adoção de métodos ágeis em organizações públicas.

Mostrar os fatores que podem agregar valor à sua organização quando a mesma adota métodos ágeis para os processos de gestão escolar.

APENDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Universidade do Estado da Bahia
Departamento de Educação – Campus I
Programa de Pós-graduação em Educação de Jovens e Adultos
Mestrado Profissional - MPEJA

Esta pesquisa seguirá os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução no 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: intitulada "**ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA EM EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS**".

JUSTIFICATIVA: A proposta do presente trabalho está alinhada à adoção de Metodologias Ágeis pois, promove o desenvolvimento dos valores dos profissionais que atuam em determinada instituição, permite que as relações humanas solucionem problemas de comunicação e interação, mostram a importância da adoção de novas maneiras de trabalhar em equipe e que realmente funcionem de forma colaborativa a permitir respostas simples às mudanças em curto espaço de tempo para a gestão escolar da EJA.

OBJETIVO: identificar dificuldades e benefícios para adoção de metodologias ágeis na gestão escolar da EJA, no Colégio Estadual Professor Roberto Duarte Pires, no Município de Porto Velho - Rondônia, avaliando os benefícios, dificuldades e melhorias na prestação de serviços da administração pública escolar.

PROCEDIMENTOS: Pretende-se aplicar abordagem qualitativa com epistemologia de fenômeno positivo de natureza exploratória, onde serão realizadas entrevistas com aplicação de questionários, elaboração de protocolo, coleta, avaliação e análise dos dados e também preparação de relatórios.

CUSTOS PARA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO POR EVENTUAIS DANOS: A participação no estudo não acarretará custos para você e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional.

RISCOS: Vergonha dos participantes em gravações de áudio. Cansaço dos participantes nas entrevistas. Desconforto em responder perguntas pessoais e funcionais. Constrangimento do participante pela abordagem realizada ou outro motivo de qualquer natureza psicológica, moral ou intelectual ao sujeito participante da pesquisa.

FORMA DE ACOMPANHAMENTO E ASSISTÊNCIA: Os participantes serão abordados e todas as dúvidas a respeito do questionário serão solucionadas com a ajuda do pesquisador (a).

Em caso de recusa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o (a) pesquisador (a) responsável BENEDITO RODRIGUES BARBOSA FILHO através do telefone: (69) 984*1 3**8 ou através do e-mail: johnbennet.bene@gmail.com.

Comitê de Ética em Pesquisa- CEP/UNEB Avenida Engenheiro Oscar Pontes s/n, antigo prédio da Petrobras 2º andar, sala 23, Água de Meninos, Salvador- BA. CEP: 40460-120. Tel.: (71) 3312-3420, (71) 3312-5057, (71) 3312-3393 ramal 250, e-mail: cepuneb@uneb.br

Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP- End: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte CEP: 70719-040, Brasília-DF

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer tempo e aspecto que desejar, através dos meios citados acima. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade. O(s) pesquisador(es) irá(ão) tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

EU, _____

Após ter sido devidamente esclarecido pelo pesquisador(a) sobre os objetivos, benefícios da pesquisa e riscos de minha participação na pesquisa acima citada, e ter entendido o que me foi explicado, concordo em participar sob livre e espontânea vontade, como voluntário consinto que os resultados obtidos sejam apresentados e publicados em eventos e artigos científicos desde que a minha identificação não seja realizada e assinarei este documento em duas vias sendo uma destinada ao pesquisador e outra a mim.

Porto Velho (RO) ____ de _____ de _____.

_____ _____

Assinatura do responsável pela pesquisa Assinatura do participante

_____

Prof.ª Drª Marta Rosa Farias de Almeida Miranda Silva

Assinatura do professor responsável (orientador)

APENDICE D

FIGURA - AUTORES DO MANIFESTO ÁGIL

Fonte: https://www.metodoagil.com/manifesto-agil/. Acesso em: 26 out. 2022.

No encontro, Kent Beck, Mike Beedle, Arie Van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland e Dave Thomas (AGILEMANIFESTO, 2022) se comprometeram a escrever, seguir e disseminar o manifesto ágil. Muitos desses autores, são verdadeiras celebridades no que diz respeito às novas metodologias ágeis de desenvolvimento de software.

QUADRO – CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES DO MANIFESTO ÁGIL (continua)

AUTORES	PERFIL E CONTRIBUIÇÕES
Alistair Cockburn	É um cientista da computação americano, fundador da Humans and Technology e criador da Metodologia Ágil Crystal – focada nas habilidades pessoais; foi co-fundador do Consórcio Internacional para o Agile em 2009 (com Ahmed Sidky e Ash Rofail). Ele é o principal expositor do caso de uso para documentar processos de negócios e requisitos comportamentais para software e inventor da Escala Cockburn para categorizar projetos de software;
Andrew Hunt	Coautor do livro *The Pragmatic Programmer:* From Journeyman to Master e consultor em desenvolvimento ágil de software e mais dez outros livros e muitos artigos. Ele e o parceiro Dave Thomas fundaram a série de livros Pragmatic Bookshelf para desenvolvedores de software;
Arie van Bennekum	Ativamente envolvido na Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas Dinâmicos (DSDM) – método que foca na integração entre equipes e desenvolvedores;
Brian Marick	Cientista, consultor e programador de desenvolvimento de softwares; é especialista em teste de software e promotor da escola de testes *Context-Driven*, e autor de vários livros;
Dave Thomas	Programador e co-autor do livro The Pragmatic Programmer, foi um empresário, filantropo e magnata do fast-food americano. Thomas foi o fundador e CEO da Wendy's (uma rede de restaurantes fast-food especializada em hambúrgueres);
James Grenning	Autor da técnica Test Driven Development – técnica baseada em testes para cada funcionalidade que é desenvolvida;
Jeff Sutherland	Criador da metodologia Scrum – modelo de gestão e liderança que aumenta a proatividade e a entrega de projetos entre equipes. Com Ken Schwaber, ele apresentou o Scrum na OOPSLA '95;
Jim Highsmith	Criador da metodologia Adaptive Software Development (ASD) – metodologia flexível que permite mudanças e adaptações à sua realidade;
Jon Kern	Consultor e palestrante em assuntos de agilidade;
Ken Schwaber	Co-criador da metodologia Scrum e co-autor do livro Scrum, Agile Software Development; Ele trabalhou com Jeff Sutherland para formular as versões iniciais do framework Scrum e apresentar o Scrum como um processo formal na OOPSLA '95. Schwaber e Sutherland são dois dos 17 signatários iniciais do Manifesto Ágil. Eles são co-autores do *Guia do Scrum*. Schwaber administra o Scrum.org, que fornece recursos Scrum, treinamento, avaliações e certificações para Scrum Masters, Scrum Developers, Scrum Product Owners e organizações que usam Scrum.
Kent Beck	É um engenheiro de software americano co-criador da Extreme Programming (XP) – metodologia focada no desenvolvimento de softwares;
Martin Fowler	Desenvolvedor e cientista chefe da Thoughtworks – empresa de consultoria e desenvolvimento de aplicativos. É um autor conhecido na área de arquitetura de software, especializado em análise orientada a objetos, UML, padrão de projeto de software e metodologias de desenvolvimento ágil de software, incluindo Programação Extrema (XP).;

QUADRO – CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES DO MANIFESTO ÁGIL (conclusão)

AUTORES	PERFIL E CONTRIBUIÇÕES
Mike Beedle	Fundador e CEO da e-Architects Inc, empresa que presta consultoria e treinamento para empresas de arquitetura que desejam aplicar metodologias ágeis na rotina de trabalho. Ele foi o co-autor do primeiro livro e dos primeiros artigos sobre Scrum;
Robert C. Martin	Profissional de software e consultor internacional. É conhecido como “Uncle Bob - Tio Bob”. Atualmente é consultor internacional e autor de vários livros abordando sobre os métodos ágeis;
Ron Jeffries	Co-criador da Extreme Programming (XP) e palestrante de conferências de softwares; Ele era desde 1996, um treinador XP no projeto Chrysler Comprehensive Compensation System, que foi onde o XP foi inventado. É autor de Extreme Programming Installed, o segundo livro publicado sobre XP. Ele também escreveu Extreme Programming Adventures in C#
Steve Mellor	Cientista da computação e idealizador da Análise de Sistema Orientado a Objetos (OOSA) americano, desenvolvedor do método Ward-Mellor para computação em tempo real, método Shlaer-Mellor e UML executável;
Ward Cunningham	É um programador de computador americano que desenvolveu o primeiro wiki e foi co-autor do Manifesto for Agile Software Development . Pioneiro em padrões de design e programação extrema, ele começou a codificar o WikiWikiWeb em 1994 e o instalou no c2.com (o site de sua consultoria de software) em 25 de março de 1995, como um complemento para o repositório de padrões de Portland. Ele foi co-autor (com Bo Leuf) de um livro sobre wikis, intitulado The Wiki Way, inventou o Framework for Integrated Test e pelas contribuições à metodologia Extreme Programming

Fonte: Capturado de: https://agilemanifesto.org/authors.html. Acesso em: 19 abr. 2023.

Comparações das Metodologias Tradicionais as Metodologias Ágeis aparecem resumidamente no quadro, são expostas diferenças de tais metodologias.

QUADRO – DIFERENÇAS ENTRE AS METODOLOGIAS ÁGIL E TRADICIONAL

MÉTODOS TRADICIONAIS	MÉTODOS ÁGEIS
Usam processos definidos	Os processos são empíricos
O planejamento é sequencial	As ações planejadas são realizadas com mais liberdade
Foco no projeto mais que no produto	Foco no produto e valor do produto
Pouco ou nenhum feedback	Feedback são constantes e essenciais
Muita documentação	Documentação necessária
Inibe a troca de informações entre as pessoas	Promove a comunicação interpessoal do time
As entregas planejadas do produto ocorrem geralmente no estágio final do cronograma.	As entregas são parciais, permitindo que o produto seja desenvolvido de forma incremental e contínua. A stakeholder tem feedback do andamento do projeto
Atividades são realizadas em sequência. Na última fase é que são previstos os testes.	As atividades são realizadas em conjunto, onde os testes são realizados a todo momento e em qualquer fase.
Todas as etapas do trabalho são engessadas	As etapas do trabalho são flexíveis permitindo inspeção e adaptação contínua
Dificulta mudanças	As mudanças previstas são flexíveis ainda nas fases iniciais
A gestão estratégica é baseada na abordagem top-down	O time decide em conjunto a gestão estratégica que deve seguir
O gerente do projeto centraliza todas as ações monopolizando-as	A gestão do projeto é descentralizada entre o time.
O gerente do projeto indica o que e como fazer, ao invés de dizer o porquê	Equipes são auto-organizáveis; a realização do trabalho é resultado do consenso e entendimento do projeto
Pouca participação do usuário durante o desenvolvimento do projeto	O tomador do serviço tem participação ativa durante todo o processo de desenvolvimento

Fonte: Adaptado de https://www.devmedia.com.br/processo-de-teste-agil-x-tradicional/36854.

QUADRO – RELAÇÃO DAS AÇÕES DOS PROCESSOS DE GESTÃO ESCOLAR (p. 85)

QUEM	FAZ O QUÊ?	DIFICULDADES
Secretaria escolar	Organizar e despachar documentos físicos e eletrônicos; Atendimento ao público externo, alunos e servidores; Planejar, coordenar, controlar e supervisionar as atividades da secretaria escolar; Criar ofícios e memorandos; Criar e acompanhar os processos no SEI; Folha de pagamento, vale-transporte, afastamento etc.; Administração/ acompanhamento do diário eletrônico; Criar e acompanhar turmas; Auxiliar a direção em serviços técnicos e administrativos; Encaminhar processos do SEI a direção e seções; Coletar, preparar e fornecer dados sobre frequência, censo escolar e outras ações de coleta de dados; Despachar o material a ser expedido com assinatura do diretor (a); Assinar documentos da secretaria;	Instabilidade da internet na escola; Capacitação; Limitações da própria instituição com relação aos recursos tecnológicos etc.; Desconhece as MA; Quantidade de trabalho centralizado no setor; Pesquisar processos no SEI; Realizar atividades administrativas de Recursos Humanos; Acúmulo de tarefas;
Orientador Educacional	Acompanhamento de desempenho dos alunos e professores; Ajuda em ações juntamente com o docente para ajustes comportamentais dos educandos; Elabora plano de ensino dos professores; Avaliar os materiais didáticos; Manter organizado o trabalho pedagógico; Acompanhar estudantes com necessidades específicas; Participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPC);	Instabilidade da internet; Pouco conhecimento para uso de recursos tecnológicos; No pacote office e internet;
Supervisão escolar	Previsão de diários; Acompanhamento de desempenho dos alunos e professores; Administração de diário eletrônico (data de registro e fechamento); Estabelece prazos de início e fim de bimestre; Atendimento aos pais, alunos e professores;	Instabilidade da internet na escola; Capacitação; Acúmulo de trabalho; Manuseio de sistemas informáticos e equipamentos;
Diretora/ Gestora	Participa dos processos de gestão; Consegue se envolver no processo de outros setores; Distribuição do trabalho, projetos e serviços; Gerenciamento Financeiro de contas a receber e pagar; Uma minoria do trabalho é feita com uso de recursos tecnológicos; Acessa o SEI, Diário Eletrônico, Google Drive etc.; Utiliza meios não oficial para comunicação de reuniões e informes aos colaboradores (WhatsApp); Relatórios manuais Gestão eficiente dos recursos públicos;	Falta de capacitação; Instabilidade e falta de internet; Pouco conhecimento de com uso de recursos tecnológicos; Não conhece como funcionam as MA; Planejamento por meio de recursos tecnológicos; Comunicação com alguns membros da equipe; Realizar mudanças;

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados.

Vantagens e Fragilidades dos Métodos Tradicionais e Ágeis

Após conhecer aspectos intrínsecos à metodologia tradicional e ágil, iremos observar fatores que discorrem acerca de suas vantagens e fragilidades. No quadro 5, foram apontados as Vantagens e Fragilidades da Metodologia Tradicional. Logo em seguida, o quadro aponta as Vantagens e Fragilidades da Metodologia Ágil.

QUADRO – VANTAGENS E FRAGILIDADES DA METODOLOGIA TRADICIONAL

METODOLOGIA TRADICIONAL	
VANTAGENS	**FRAGILIDADES**
Torna o processo de desenvolvimento estruturado a partir de uma sequência de fases.	Não fornece feedback entre as fases e não permite a atualização ou redefinição das fases anteriores. Baixa visibilidade dos problemas.
As atividades correspondem a ordem certa das fases.	Rigidez nos requisitos. Não suporta modificações. Exigência de que a parte interessada estabeleça todos os requisitos no início do projeto
Fases bem definidas.	Não prevê manutenção. Sem status do andamento das atividades para o time.
Maior foco no planejamento	Não permite reutilização
Procedimentos são mais seguros por serem previamente estabelecidos.	É excessivamente sincronizado. Se ocorrer um atraso, todo o processo é afetado.
A fase seguinte só se inicia, caso o cliente aceite os artefatos produzidos na fase anterior	Entrega para a equipe de testes somente próximo ao final do projeto. O modelo conduz a uma rígida divisão de trabalho.
	Defeitos, erros ou falhas, sejam críticos ou não, são somente encontrados no final. Encarecimento das correções.
	Entrega será somente no final do projeto. Não existe entregas parciais

Fonte: Adaptado de https://www.devmedia.com.br/processo-de-teste-agil-x-tradicional/36854.

QUADRO – VANTAGENS E FRAGILIDADES DA METODOLOGIA ÁGIL

METODOLOGIA ÁGIL	
VANTAGENS	**FRAGILIDADES**
Previsibilidade das entregas	Pouca documentação
Rápida adaptação a mudanças	Custo conhecido somente ao longo do projeto.
Maior satisfação dos envolvidos	Manutenção de requisitos requer atenção especial.
Entregas rápidas e com maior produtividade	Inadequada para projetos com equipes muito grandes.
Maior comunicação entre o time.	Pode gerar alto valor de negócio para a instituição.
Alinhamento entre as áreas de gestão, negócios e Tecnologia da Informação (TI).	Limita-se o número de membros no time para melhor organização, planejamento e gerenciamento.
Suporte a modificação de solução e requisitos.	Líder do projeto precisa dedicar mais tempo ao controle dos custos.
Gestão do time distribuída e motivada	Precisa que o time seja dedicado
Defeitos, erros ou falhas, sejam críticos ou não, são encontrados durante todo o ciclo rapidamente.	Dificuldade para manter constância da equipe de desenvolvimento
Reuniões diárias e/ou semanais.	
Visibilidade do andamento do projeto a qualquer momento.	

Fonte: Adaptado de https://www.devmedia.com.br/processo-de-teste-agil-x-tradicional/36854.

Cada abordagem tem suas próprias vantagens e desafios, e a escolha do método mais adequado depende, dentre outras, das características específicas do projeto e das preferências da equipe de gerenciamento.

ANEXO A

QUADRO: CRONOGRMA DAS AÇÕES DA ESCOLA:

OR	*ATIVIDADES*	*J*	*F*	*M*	*A*	*M*	*J*	*J*	*A*	*S*	*O*	*N*	*D*
1	Organização da Secretaria no início do ano letivo	*X*											
2	Renovação de Matrículas (Regular e EJA)	*X*						*X*					*X*
3	Matriculas de alunos novos (Regular e EJA) Cadastro no sistema do diário eletrônico	*X*	*X*					*X*	*X*				
4	Elaboração do Plano de ação	*X*											
5	Organização dos diários de classe (Regular e EJA)		*X*	*X*				*X*	*X*				
6	Atualização das pastas dos alunos e funcionários	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
7	Responder a ofícios e memorandos, junto à direção	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
8	Conferência de notas bimestrais					*X*			*X*		*X*		*X*
09	Entrega dos boletins					*X*			*X*		*X*		*X*
10	Atendimento a comunidade escolar	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
11	Avaliação das ações							*X*					*X*
12	Período Censo Escolar			*X*		*X*	*X*						
13	Atualização dos dados da secretaria	*X*	*X*					*X*					
14	Manutenção no diário eletrônico	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
15	Confecção de atas de resultados finais							*X*					*X*
16	Organização dos arquivos	*X*						*X*					*X*
17	*Informação sobre a frequência escolar*		*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	
18	*Controle do Transporte escolar rural*		*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
19	*Abertura, Resposta e Acompanhamento de Processos via SEI*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*

Fonte: Capturado do PPC 2023.

QUADRO: RESULTADO DE PESQUISA DA DIREÇÃO, CORPO TÉCNICOS, PESSOAL DE APOIO E ADMINISTRATIVO

<table>
<tr><th colspan="12">RESULTADO DE PESQUISA DA DIREÇÃO, CORPO TÉCNICOS, PESSOAL DE APOIO E ADMINISTRATIVO</th></tr>
<tr><th colspan="2">IDADE</th><th colspan="2">FUNÇÃO</th><th colspan="2">ENDEREÇO-BAIRRO</th><th colspan="2">FORMAÇÃO</th><th>HABILITAÇÃO</th><th colspan="2">ÁEREA DE ATUAÇÃO</th></tr>
<tr><td>36-46</td><td>10</td><td colspan="2">Agente Secretaria, Porteiro, Merendeiro, Zelador, Inspetor De Pátio, Bibliotecário, Supervisão, Orientação Laboratório De Informática, Sala De Recurso e Direção</td><td colspan="2">Igarapé, Planalto, Teixeirão, Alfaville, Agenor de Carvalho, Cuniã, Aponiã, Icaraí, Morar Melhor, Escola de Polícia,</td><td colspan="2">Médio; Superior Pós-graduado</td><td>Sociologia; Biologia; Pedagogia.</td><td colspan="2">Técnico Administrativo, Técnico Pedagógico e Técnico de Apoio</td></tr>
<tr><td>58-68</td><td>7</td><td colspan="2">TEMPO DE ATUAÇÃO</td><td colspan="2">GRADUAÇÃO</td><td colspan="4">MEIO DE LOCOMOÇÃO</td></tr>
<tr><td colspan="2">SEXO</td><td>1-5</td><td>6</td><td>NÃO POSSUI</td><td>10</td><td colspan="3">A PÉ</td><td>4</td></tr>
<tr><td>MAS</td><td>FEM</td><td>6-10</td><td>9</td><td>ESPECIALIZAÇÃO</td><td>19</td><td colspan="3">ÔNIBUS</td><td>0</td></tr>
<tr><td rowspan="3">08</td><td rowspan="3">23</td><td>11-20</td><td>11</td><td>MESTRADO</td><td>0</td><td colspan="3">BICICLETA</td><td>1</td></tr>
<tr><td rowspan="3">21-25</td><td rowspan="3">5</td><td rowspan="3">DOUTORADO</td><td rowspan="3">0</td><td colspan="3">MOTO</td><td>1</td></tr>
<tr><td colspan="3">CARRO PRÓPRIO</td><td>3</td></tr>
<tr><td colspan="3">CARRO APLICATIVO</td><td>19</td></tr>
</table>

Fonte: Capturado do PPC 2023.

QUADRO: RESULTADO DE PESQUISA AOS PROFESSORES

<table>
<tr><th colspan="12">RESULTADO DE PESQUISA AOS PROFESSORES</th></tr>
<tr><td colspan="2">IDADE</td><td colspan="2">ENDEREÇO-BAIRRO</td><td colspan="2">NATURALIDADE-ESTADO</td><td colspan="3">HABILITAÇÃO</td><td>ÁREA DE ATUAÇÃO</td></tr>
<tr><td>36-46</td><td>8</td><td colspan="2" rowspan="3">Igarapé, Planalto, Teixeirão, Industrial, Alfaville, Agenor de Carvalho, Cuniã, Icaraí.</td><td colspan="2" rowspan="3">Pernambuco, Mato Grosso, Rondônia, Amazonas, Pará, São Paulo, Acre, Maranhão, Minas Gerais, Brasília.</td><td colspan="3" rowspan="3">Licenciatura Plena, Língua Portuguesa, Matemática, Geografia, Ciência, Artes, Educação Física, Sociologia, Inglês e História.</td><td rowspan="11">Sala de aula</td></tr>
<tr><td>47-57</td><td>22</td></tr>
<tr><td>56</td><td>1</td></tr>
<tr><td colspan="2">SEXO</td><td colspan="2">TEMPO DE ATUAÇÃO</td><td colspan="2">GRADUAÇÃO</td><td colspan="2">MEIO DE LOCOMOÇÃO</td></tr>
<tr><td>MAS</td><td>FEM</td><td>1-5</td><td>4</td><td>NÃO POSSUI</td><td>31</td><td>A PÉ</td><td>4</td></tr>
<tr><td rowspan="3">11</td><td rowspan="3">20</td><td>5-10</td><td>8</td><td>ESPECIALIZAÇÃO</td><td>30</td><td>ÔNIBUS</td><td>1</td></tr>
<tr><td>10-15</td><td>12</td><td>MESTRADO</td><td>1</td><td>BICICLETA</td><td>0</td></tr>
<tr><td rowspan="3">15-20</td><td rowspan="3">7</td><td>DOUTORADO</td><td>0</td><td>MOTO</td><td>1</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td><td>CARRO-APLICATIVO</td><td>3</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>CARRO PRÓPRIO</td><td>22</td></tr>
</table>

Fonte: Capturado do PPC 2023.

QUADRO: Direção e Equipe Técnica-pedagógica

Ordem	Nome do servidor	Matrícula	Função	Formação	Cargo	Habilitação	C.H.	Vínculo	Turnos De atuação		
									M	T	N
01	HELISANIE RABELO VAZ	300046241	Supervisora	Pós Grad.	Diretora	Pedagogia	40	Estadual	X	X	X
02	ERODIANY JULIETA COSTA DOS SANTOS	300058457	Professora	Pós Grad.	Vice-Diretor	Educação Física	40	Estadual	X	X	X
03	RAIONILCE FERREIRA DA SILVA AYALA		T.A.E-NI	Pós Grad.	Secretária	Técnica em Contabilidade	40	Estadual	X	X	X
04	MARIA HELENA S. RAMOS	300060866	Supervisão	Pós Grad.	Supervisora	Sup. Escolar	40	Estadual	X		X
05	IVONEIDE DOS SANTOS GOÇALVES	300046268	Supervisão	Pós Grad.	Supervisora	Sup. Escolar	40	Estadual		X	X
06	MARINETE DOS REIS CHAGAS	300051063	Orientação	Pós Grad.	Orientadora	Orientação Educacional	40	Estadual	X	X	
07	MÁRCIA ADRIANA SHOCKNESS SILVA	300028004	Orientação	Pós Grad.	Orientadora	Orientação Educacional	40	Estadual	X		X

Fonte: Secretaria da escola: Os nomes dos servidores foram ocultados para manter o anonimato.

QUADRO: Corpo Técnico-administrativo

Ord.		Nome do servidor	Matrícula	Função	Formação	Cargo	Habilitação	C.H.	Vínculo	Turnos De atuação		
										M	T	N
01		ARNEIDE LAURINDO SOBREIRA	CONT.NOVO EMEG	Cuidadora	Ens. Médio	T.a.Ed.NI	Ens. Médio	40	Emrg	X		
02		CHARLINDA SUELY PINHEIRO FERREIRA	3144425	Laboratório De informática	Ens. Médio	Ag. Adm	Ens. Médio	40	Fed	X		
03		MARIA DA CONCEIÇÃO DA S. PEREIRA	300025051	Auxiliar de secretaria	Ens. Sup.	T.a.Ed.NI	Pedagogia	40	Est.	X		
04		Mª CONCEIÇÃO S. OLIVEIRA	300021821	Inspetora	Ens. Médio	T.a.Ed.NI	Ens. Médio	40	Est.	X		
05		JOSÉLIO FABIO B. SOARES	300015874	Inspetor	Ens. Médio	Agt. Adm	Ens. Médio	40	Est.			X
06		DELZA GIMA NEVES	300021830	Zeladora	Ens. Médio	T.a.Ed.NI	Ens. Médio	40	Est.			X
07		CLENILDA GOIS DA SILVA ROCHA	51892251272	Agen. de alimentação	Ens. Médio	T.a.Ed.NII	Ens. Médio	40	Emrg.	X		
08		MOZENILDA HOLANDA DA SILVA	300014884	Agen. de alimentação	Ens. Médio	T.a.Ed.NI	Ens. Médio	40	Est			
09		Mª MARLY M OREIRA	300017394	Agen. de alimentação	Ens. Médio	T.a.Ed.NI	Ens. Médio	40	Est.			X
10		EVANEIDE CUNHA DA SILVA NASCIMENTO	300163844	Agen. de alimentação	Ens. Médio	T.a.Ed.NII	Ens. Médio	40	Emrg.			X

11		MARIA AUXILIADORA PEREIRA MACEDO	81462468268	Agen. de alimentação	Ens. Médio	T.a.Ed.NII	Ens. Médio	40	Emrg.		X	
12		DORACILDA GOMES DA SILVA	300025186	Téc. Adm. Ed. II	Ens. Sup	T.a.Ed.NI	E. Superior Serv. Social	40	Est.		X	
13		GLAUCIA FARIAS VIERA (E-ESTADO)	300054590	Aux. Serviços Gerais	Ens. Sup	T.a.Ed.NI	Ens. Médio	40	Est			X
14		GUELINDA JACOB	300018410	Aux. Secretaria	Ens. Sup	T.a.Ed.NII	Ens. Superior	40	Est			X
15		MARIA VALDELINA B. DA SILVA	300024498	Agen. de alimentação	Ens. Médio	T.a.Ed.NI	Ens. Médio	40	Est.		X	
16		GABRIELA S. SUSSUARAMA	300026342	Cuidadora	Ens. Sup	T.a.Ed.NI	Ens. Médio	40	Est		X	
17		JOSÉ WELINGTON F. DA SILVA	300021816	Agente de portaria	Ens. Médio	T.a.Ed.NI	Ens.médio	40	Est.			X
18		ISAAC ARAÚJO DE ALMEIDA	300024807	Agen. de Limpeza. e Conserserv.	Ens. Médio	T.a.Ed.NII	Ens. Médio	40	Est.	X		
19		JOSENEI BALDEZ FERREIRA	300122064	Agen. de limp. e conser.	Ens. Sup.	T.a.Ed.NII	Ens. Médio	40	Est.	X		
20		MARILENA APARECIDA ALMEIDA MAROSTI	2998547	Aux. Secretaria	Ens. Médio	T.a.Ed.NII	Ens. Médio	40	Fed.			X
21		WALDIMAR NASCIMENTO BARROSO	300130235	Ag. de limp. e conserv.	Ens. Médio	T.a.Ed.NII	Ens. Médio	40	Est	X		

22		MARCOS ROBERTO MOREIRA ALVES	300017222	Agen. de alimentação	Ens. Sup.	T.a.Ed.NII	Niv. Superior	40	Est	X		
23		MARIA LELIA F. BARROS	701663	Cuidadora	Ens. Médio	Ag. Portaria	Ens. Médio	40	Fed	X		
24		ARNEIDE LAURINDO SOBREIRA	CONT.NOVO EMEG	Cuidadora	Ens. Médio	T.a.Ed.NI	Ens. Médio	40	Emrg	X		
25		MARIA DO CARMO DE SOUZA BARBA	CONT.NOVO EMEG	Cuidadora	Ens. Médio	T.a.Ed.NI	Ens. Médio	40	Emrg	X		
26		TANIA MARIA SANTANA SARAIVA	CONT.NOVO EMEG	Cuidadora	Ens. Médio	T.a.Ed.NI	Ens. Médio	40	Emrg	X		

Fonte: Secretaria da escola