

Adoção de metodologias ágeis na gestão escolar pública em educação de jovens e adultos (EJA): desafios e perspectivas

Adoption of agile methodologies in public school management in youth and adult education (YAE): challenges and perspectives

Benedito Rodrigues Barbosa Filho
Instituto Federal da Bahia
Jequié-Brasil

Marta Rosa Farias de Almeida Miranda Silva
Universidade do Estado da Bahia
Salvador Bahia-Brasil

Resumo

As metodologias ágeis surgem como alternativa aos modelos tradicionais, sendo um *framework* promissor para otimizar os processos do gestor escolar público. Esta pesquisa investigou quais os desafios para sua implementação na gestão escolar pública em EJA, identificando-os e as perspectivas, a partir da sua adoção, por meio do método *Kanban* e da ferramenta *Trello*, na Secretaria Escolar. A adaptação foi lenta e revelou desconhecimento da abordagem, dificuldades à mudança de cultura organizacional e uso adequado de recursos tecnológicos. A metodologia possibilitou ao gestor e à sua equipe registrar e visualizar o fluxo do trabalho, bem como agilizar a execução das tarefas. O estudo foi conduzido por procedimento de estudo de caso com abordagem qualitativa, visando explorar e compreender aspectos subjetivos e contextuais do fenômeno estudado, além da interpretação dos significados e das experiências dos participantes.

Palavras-chave: Metodologias ágeis; Gestão escolar pública; Educação de jovens e adultos.

Abstract

Agile methodologies emerge as an alternative to traditional models, serving as a promising framework to optimize the processes of public school management. This research investigated the challenges for its implementation in public school management for Adult Education (EJA), identifying these challenges and the perspectives arising from its adoption through the Kanban method and the Trello tool in the School Office. The adaptation process was slow and revealed a lack of understanding of the approach, difficulties in changing organizational culture, and the proper use of technological resources. The methodology enabled the manager and their team to record and visualize the workflow and expedite task execution. The study was conducted using a case study procedure with a qualitative approach to explore and understand the subjective and contextual aspects of the phenomenon studied, interpreting the meanings and experiences of the participants.

Keywords: Agile methodologies; Public school management; Adult and youth education.

Introdução

As Metodologias Ágeis (MA) têm se consolidado ao longo dos últimos anos como um modelo de referência em desenvolvimento de *software*. Contudo, atualmente também se destacam em diversos outros segmentos. Consistem numa abordagem que reúne vários métodos, estruturas e técnicas que tornam a realização do trabalho mais simples, adaptável, flexível, dinâmica e iterativa. Podem ser adaptados a qualquer área do *trabalho do conhecimento*ⁱ, contemplando inclusive as organizações públicas de ensino. Surgiram como alternativa aos projetos tradicionais, que eram inflexíveis, demorados e frequentemente resultavam em retrabalhos e atrasos.

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 estruturado fluxo de tarefas, aumentar a produtividade sem comprometer a qualidade, melhorar a comunicação entre a equipe e o *stakeholder* e acelerar o ritmo das entregas com a utilização de técnicas que otimizam o processo (Camargo, 2021). São fundamentadas em alguns princípios, quais sejam: 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 relacionado a um serviço, a uma prática de gestão ou a uma política pública. Embora inicialmente voltadas à área de tecnologia, as MA têm se mostrado aplicáveis em diversos contextos, inclusive na gestão educacional.

Problema, objetivos e justificativa de pesquisa

O desenvolvimento tecnológico em seus movimentos de modernização produz resultados práticos, decisivos e capazes de estabelecer algum tipo de avanço, de modo que, consequentemente, 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 Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Por outro lado, um elevado índice de descontentamento no tempo de execução dos serviços prestados vem causando preocupação ao gestor. Entretanto, observa-

se que as organizações estão buscando agilidade no atendimento das demandas, assim permitindo a redução das falhas, melhor eficiência dos sistemas e serviços (Vacari, 2015).

Os métodos ágeis surgiram na indústria de *softwares* para resolver problemas em organizações que precisavam de agilidade nos projetos de gerenciamento e gestão. Contudo, somente em 2001, por meio do manifesto ágil, novos conceitos, valores e princípios foram desenvolvidos. Como resultado, o referido manifesto oficializou um documento que, a partir daquele momento, nortearia as MA e suas características (Agile Alliance, 2022).

Conforme Vacari (2015), as MA representam uma filosofia que, de forma conceitual e abstrata, fundamenta os métodos ágeis. Por outro lado, tais métodos são abordagens específicas, como Scrum, Kanban, eXtreme Programming (XP) e Objectives and Key Results (OKR), que aplicam práticas no desenvolvimento de *softwares* e gestão de projetos, contribuindo significativamente para os processos de gestão.

Na Administração Pública (AP), ainda não há clareza sobre o impacto, benefícios, restrições ou abrangência das metodologias ágeis nos órgãos governamentais. Diante disso, cresce a demanda por avanços tecnológicos no setor público. Ao investigar essas questões, encontramos subsídios para a adoção de MA em Órgãos Públicos (OP), promovendo maior transparência para os gestores. O conhecimento prévio desses aspectos permitiu entender suas vantagens, limitações, aplicabilidade e resultados. Assim, a pesquisa investigou: quais os desafios para a implementação das metodologias ágeis na gestão escolar pública em EJA?

Nesse percurso investigativo, elegeu-se como objetivo geral: *identificar desafios e perspectivas provocados a partir da implementação de Metodologias Ágeis* (grifo nosso). E, para atingi-lo, definiram-se os seguintes objetivos específicos: propor adoção de metodologias ágeis nos processos de gestão escolar para a EJA; diagnosticar os desafios e perspectivas com a adoção de um método ágil para a gestão escolar e; demonstrar a viabilidade do uso de métodos ágeis, analisando o contexto local.

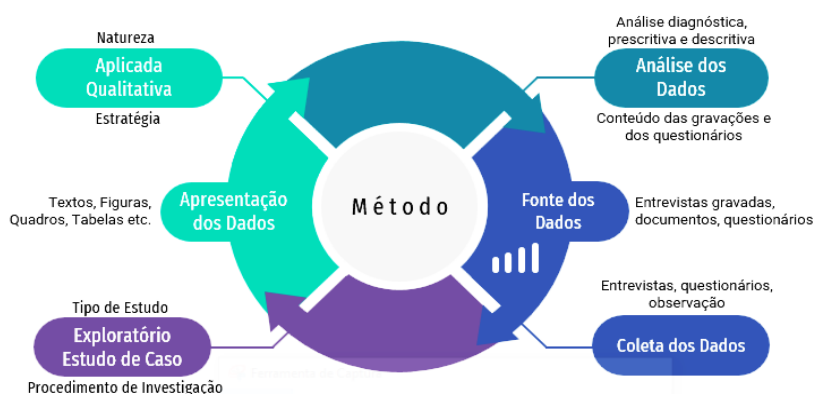
Os modelos de gestão educacional, em seus processos contínuos de execução e controle, continuam sendo realizados de forma rotineira, seguindo um rito antigo e tradicional de execução que é definido, muitas vezes, sem considerar imprevistos e possíveis perdas. Tal comportamento ocasiona atrasos consideráveis os quais poderiam ser evitados (Vacari, 2015). 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 de aplicação, e muitas dessas tarefas poderiam ser descartadas ou reduzidas a pequenas atividades em um curto espaço de tempo, se fossem adotadas MA para simplificar o fluxo, a visualização e a dinâmica do trabalho a ser desenvolvido. Dessa forma, justifica-se sua relevância, a de fundamentalmente repensar esses modelos e considerar essa nova abordagem para simplificar e dinamizar o fluxo de trabalho da gestão escolar pública.

Percurso metodológico

Para efetivar o presente estudo, foi realizada uma busca avançada por artigos científicos, dissertações e teses em bases de dados científicas de periódicos internacionais e brasileiros, focando em publicações recentes sobre a temática. Os critérios de seleção de estudos visaram encontrar publicações que fornecessem evidências relacionadas à questão de pesquisa, utilizando descritores, resumos e títulos. No entanto, neste estudo optamos pela abordagem qualitativa, ancorada no procedimento de estudo de caso, como instrumento de investigação empírica, por ser capaz de analisar aspectos implícitos, adotando um método abrangente que envolve planejamento cuidadoso, coleta sistemática de dados e análise rigorosa (Yin, 2010). O autor afirma que "[...] 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" (Yin, 2010, p. 33). A figura 1 mostra a organização do método de pesquisa adotado no estudo:

Figura 1: Organização do método da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2024)

O observatório concentrou-se na representação dos sujeitos da pesquisa, no trabalho realizado e no fluxo das ações cotidianas do gestor na instituição. Os dados foram coletados por meio de questionários (físico e digital) e de entrevistas semiestruturadas, divididas em

dois blocos: o primeiro abordando dados pessoais, perfil, formação, função e vínculo; o segundo com questões abertas e fechadas sobre o tema da pesquisa.

Caracterização do *lócus* da pesquisa

A pesquisa ocorreu na Amazônia Ocidental, na Escola Estadual Professor Roberto Duarte Pires, localizada em área urbana na cidade de Porto Velho, capital do estado de Rondônia. A instituição tem como oferta a Educação Básica de Ensino Fundamental na modalidade regular e na EJA, atendendo turmas do 6º ao 9º ano.

Segundo a secretaria local, a escola oferece alimentação para os alunos, água filtrada, água canalizada (fornecida de poço artesiano) e internet banda larga. O espaço compõe-se de 10 salas de aula, um laboratório de informática, uma sala de recursos multifuncionais para Atendimento Educacional Especializado (AEE), banheiro adaptado, refeitório, cozinha, biblioteca, quadra e pátio cobertos, além de ambientes reservados aos professores, secretaria, supervisão, orientação e direção. A unidade funciona nos turnos matutino, vespertino e noturno, com aulas à noite apenas para a modalidade EJA.

Gestão escolar pública e educação de jovens e adultos

A gestão escolar em EJA faz parte da construção dessa modalidade de ensino, levando em consideração características, trajetórias, vivências, condições de vida e trabalho desses estudantes. Ademais, envolve aspectos estratégicos e políticos que visam atender e compreender um universo social que, inevitavelmente, transborda os limites de escolarização (Di Pierro *et al.*, 2001). Em conformidade com Libâneo (2014), o processo de gestão escolar se refere a atividades e práticas administrativas, pedagógicas e organizacionais utilizadas para administrar, de maneira eficaz, uma instituição de ensino, envolvendo diversas *steps* para o bom funcionamento da escola, o desenvolvimento dos estudantes, o bem-estar da comunidade escolar e o cumprimento dos objetivos educacionais estabelecidos. Vale dizer que, historicamente, práticas ultrapassadas marcaram a ineficiência dos processos de gestão escolar em EJA, ora construídos com base em programas governamentais de alfabetização de adultos com características de improvisação e descontinuidade, ora colocados em um lugar no qual o ensino pode ser entendido como algo secundário.

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. Nesse sentido, o gestor escolar, enquanto agente público, tem papel desafiador na condução de uma instituição educacional. Portanto, é preciso entender, para além do contexto pedagógico, as estratégias e qualidade do ensino, os meios tecnológicos e os processos de gestão, para dar conta das demandas que constituem essa realidade.

A gestão escolar e as MA compartilham princípios essenciais, notadamente a colaboração, a flexibilidade e a transparência. Estes envolvem a participação ativa de diversos atores na tomada de decisão, desde a definição de políticas até a criação de estratégias pedagógicas e métodos de ensino. A integração entre ambas favorece uma cultura de inovação nos espaços escolares, criando um ambiente de aprendizado dinâmico e eficaz. A gestão escolar ágil, ao se adaptar às mudanças nas necessidades educacionais, busca melhorar o desempenho dos alunos. Da mesma forma, as MA promovem uma cultura de melhoria contínua, permitindo que a gestão escolar responda rapidamente a novos cenários.

As metodologias ágeis e seus movimentos históricos

Até a década de 1990, a engenharia de *software* estava imprecisa e não atendia adequadamente às necessidades dos clientes. O desenvolvimento seguia uma abordagem rígida e demorada, sendo que ao final, muitas vezes, tornava os produtos obsoletos ou até inúteis. Como resposta a essas limitações, a indústria adotou metodologias adaptativas, conhecidas como Metodologias Ágeis, com foco em aumentar a eficiência, colaboração, iterações, equipes com capacidade de resposta das necessidades dos *stakeholders*, deixando de lado aspectos burocráticos e hierárquicos (Sutherland, 2014; Gomes, 2018). O Manifesto Ágilⁱⁱ, segundo Pressman (2016), representa um movimento evolutivo que busca melhorar os métodos tradicionais de gestão de projetos, promovendo equipes motivadas e maior satisfação das partes interessadas. Oliveira e Pedron (2021), afirmam que os princípios das Metodologias Ágeis têm origem nesse Manifesto, orientador de uma nova abordagem para o desenvolvimento de *software*, aplicável a diversos tipos de projetos e organizações.

As metodologias ágeis na administração pública

Atualmente, 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 (Mergel et al., 2021, tradução nossa). Apesar da predominância de métodos prescritivos (tradicionais) em

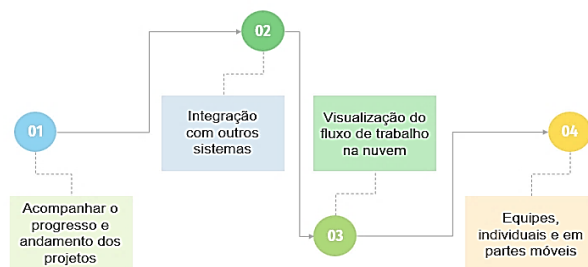
organizações públicas, para determinados cenários as abordagens adaptativas têm demonstrado resultados mais promissores. Isso ocorre porque esses métodos se ajustam bem a uma abordagem flexível, permitindo entregas rápidas dos projetos (Vacari, 2015). O autor destaca que o sucesso dos métodos ágeis adaptativos no setor público evolui em conjunto com os ciclos de projeto e gestão, graças aos incrementos que ocorrem durante todo o seu desenvolvimento. Nuottila, Aaltonen e Kujala (2022) corroboram, ao pontuarem que os métodos ágeis oferecem formas inovadoras de trabalho, ajustando-se, conforme necessário, para melhorias. Reforçam que, embora amplamente adotadas no setor privado, a implementação de abordagens ágeis na administração pública tem sido mais gradual.

Conforme apontam Rosa e Pereira (2021, p. 495), “o maior impacto das metodologias ágeis na administração pública é a mudança na cultura organizacional e na forma de trabalhar”, e que isso vai além da implementação de novas ferramentas e técnicas. Vacari (2015) e Oliveira *et al.* (2020), destacam a importância do engajamento de todos os envolvidos. Pesquisas recentes mostram que abordagens ágeis trouxeram bons resultados em órgãos públicos, melhorando a comunicação, ritmo e planejamento das equipes.

Os benefícios das metodologias ágeis na administração pública

Na contemporaneidade, à medida que as organizações buscam fortalecer sua competitividade e abraçar as mudanças, 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, será possível moldar a cultura organizacional, influenciar atitudes e direcionar o comportamento da gestão pública, resultando em uma abordagem inovadora alinhada às necessidades dos seus cidadãos (Bogdanova *et al.*, 2020). Na figura 2 estão listados alguns benefícios visualizados no *lócus* da pesquisa.

Figura 2: Benefícios das metodologias ágeis na gestão escolar pública



Fonte: Elaboração própria (2024)

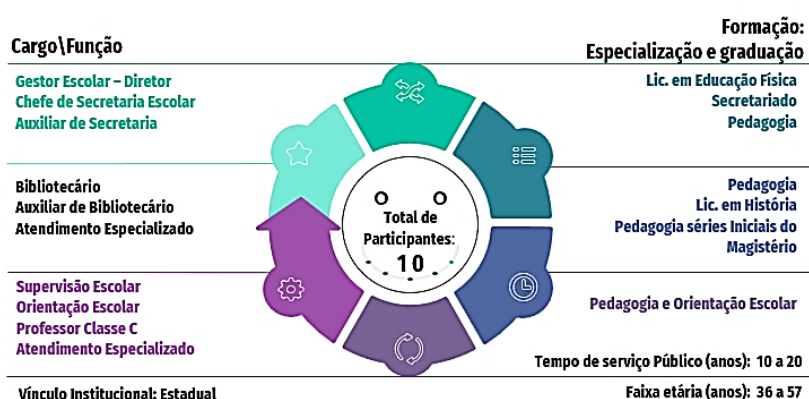
Adoção de metodologias ágeis na gestão escolar pública em educação de jovens e adultos (EJA): desafios e perspectivas

Visto que a colaboração dos projetos de TI no governo não satisfaz às necessidades de seus cidadãos no momento atual, o uso das MA na Administração Pública emerge como oportunidade de desenvolvimento e adequação às novas tecnologias (Vacari; Prikladnicki, 2014). 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, serviços e processos de criação de *software*, resultando na participação efetiva de todas as etapas do produto e na solução de problemas (Rosa; Pereira, 2021; Vacari e Prikladnicki, 2014).

Participantes da pesquisa: a entrevista de campo

No processo de entrevistas, optamos por utilizar dispositivo móvel equipado com *Android* e *SmartPhone* para a gravação de áudio. As audições foram convertidas em texto, sendo juntadas suas respostas aos questionários manuais e a outros que foram disponibilizados eletronicamente. A transcrição dos áudios manteve preservadas as falas, sendo retiradas apenas as partes desconectadas desta pesquisa e fora das perguntas. Procedemos à seleção criteriosa dos participantes, para compreender claramente suas conexões com o ambiente de estudo, sendo guiado pela relevância em identificar os sujeitos envolvidos, abrangendo gestores, supervisores, professores, administradores, secretários e demais colaboradores.

Figura 3: Perfil dos Sujeitos da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2024)

Conforme demonstrado na figura 3, fornecemos descrição do perfil dos participantes entrevistados, bem como a interação estabelecida com eles, assim permitindo a identificação de elementos pertinentes. Esses elementos foram utilizados como uma amostra representativa da dimensão cultural investigada no presente estudo. Além disso, analisamos

os fluxos dos serviços prestados, sua dinâmica e a forma como são executados. O objetivo dessas análises consistiu na coleta de dados que se aproximassem o máximo possível de aspectos da realidade desejada para a compreensão do fenômeno em estudo. Foi elaborado e entregue aos participantes da pesquisa um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando acesso, liberdade e confidencialidade nessa fase da pesquisa.

No diagnóstico inicial, identificamos os diversos setores da instituição, as pessoas e seus cargos, compreendendo suas atividades e horários de trabalho. Após a seleção dos participantes do estudo, iniciamos as conversas e o agendamento das entrevistas, bem como o envio de questionários e formulários online. A investigação percorreu cada setor da escola, observando-se diretamente as práticas, rotinas e utilização das ferramentas tecnológicas disponíveis. Com isso, evidenciamos, entre outras práticas, a subutilização de equipamentos novos e de recursos tecnológicos. Observamos, ainda, que havia bancadas com computadores em bom estado e sem uso, alocados no ambiente de acesso e convivência dos professores da instituição. Sobre esse ambiente, a entrevistada, docente da sala de recursos multifuncionais para o Atendimento Educacional Especializado (AEE), relatou [...]

[...] 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, 2023).

Após esse relato, o pesquisador estruturou um espaço funcional na sala de AEE. Nesse ambiente, foram realizados ajustes técnicos em computadores, impressoras e demais equipamentos disponíveis na instituição. A partir dessa iniciativa, a intervenção foi ampliada para outros setores, de modo que foi possível contribuir para a resolução de problemas recorrentes em grande parte da escola. Ademais, equipamentos previamente inoperantes foram recuperados e destinados como sobressalentes. A instalação, atualização e configuração desses dispositivos proporcionaram benefícios a toda a comunidade escolar.

Como são realizadas as rotinas da gestão escolar?

A Administração Pública brasileira, durante muito tempo, tem-se deparado com transformações tecnológicas inesperadas, no intuito de abarcar novas fronteiras em sua conjuntura estrutural, diante de uma sociedade que reivindica respostas às promessas de um serviço público de qualidade. A Secretaria de Estado da Educação (SEDUC-RO) atua como

Adoção de metodologias ágeis na gestão escolar pública em educação de jovens e adultos (EJA): desafios e perspectivas

entidade central do sistema educacional e de desenvolvimento humano, empregando diversos sistemas para apoiar suas operações administrativas e educacionais. A figura 4, a seguir, mostra alguns sistemas utilizados pela gestão e comunidade escolar, os quais abrangem o gerenciamento financeiro, administrativo e de dados relacionados a alunos, professores, escolas, currículos e outros aspectos da gestão pública escolar.

Figura 4: Ferramentas digitais utilizadas pela gestão e comunidade escolar



Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Secretaria Escolar (2024)

Essas ferramentas digitais, quando bem utilizadas, podem não apenas impulsionar a prestação de serviços em instituições públicas, mas também ser aplicadas para gerenciar informações em diferentes aspectos relacionados à gestão educacional. Entretanto, de posse dos relatos e histórias das pessoas entrevistadas, foi possível compreender o contexto das atividades realizadas diariamente. Isso possibilitou alcançar o diagnóstico, a produtividade e o fluxo do trabalho realizado, reconhecendo as características e diferenças de cada um nesse processo. Na sequência, a figura 5 apresenta algumas ações do gestor escolar que evidenciam ajustes para sua otimização.

Figura 5: Resumo das ações da gestão escolar



Fonte: Elaboração Própria (2024)

Com a adoção de métodos ágeis a partir de novas soluções, é possível empregar recursos digitais adequados. Isso porque tais metodologias buscam aprimorar a gestão das tarefas e seus desdobramentos em tempo real, promovendo a simplificação e a eficiência do fluxo de trabalho na instituição.

Propondo adoção de métodos ágeis para a gestão escolar pública em EJA

Para além de sua dimensão histórica, a EJA constrói sua trajetória, ao compartilhar a experiência humana consigo e por meio de si mesma, estabelecendo conexões com os contextos político e econômico (Santos; Silva, 2020). No entanto, as políticas educacionais voltadas para essa modalidade de ensino, inserida na Educação Básica, não refletem adequadamente sua relevância social. Esse contexto tem demandado do gestor escolar a construção de uma identidade inovadora, pautada na apropriação das novas tecnologias para o desenvolvimento de suas ações. Além disso, exige foco na melhoria da qualidade dos serviços oferecidos no âmbito escolar. Para Luck (2009), a qualidade da educação está diretamente relacionada à competência dos profissionais da área, debruçados em proporcionar experiências formativas que contribuam para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais. Segundo a autora, esse processo é fundamental na preparação dos indivíduos para os desafios impostos por um mundo globalizado e tecnologicamente avançado, caracterizado pelo aumento exponencial da informação e pela crescente busca por excelência em diversas áreas do conhecimento e da prática profissional.

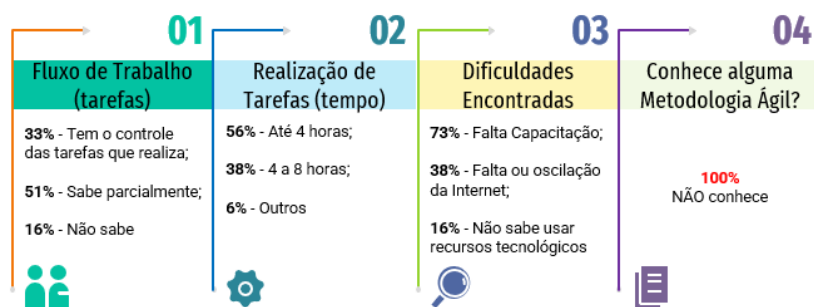
No contexto da globalização e da transformação digital, a administração pública tem buscado modernizar suas práticas por meio da incorporação progressiva das TICs em seus processos de gestão. Silva (2021) define que a gestão organizacional envolve um conjunto de atividades, procedimentos e práticas voltadas para administração, planejamento, coordenação e controle de recursos e operações dentro de uma organização, empresa ou instituição. O autor discorre que tais processos são fundamentais para orientar o funcionamento da instituição e garantir o cumprimento dos objetivos e metas estratégicas.

Contudo, com base nos *insights* obtidos por meio das histórias e relatos dos agentes públicos, no presente estudo identificaram-se possibilidades para otimizar as ações da gestão escolar, simplificando a relação entre as tarefas soltas e o trabalho coletivo. O objetivo foi evidenciar padrões que apontem as tendências futuras, permitindo desenvolver e ajustar o

Adoção de metodologias ágeis na gestão escolar pública em educação de jovens e adultos (EJA): desafios e perspectivas

fluxo de trabalho de forma visual, determinando as ações dos gestores e colaboradores, as quais possam ser gerenciadas, compartilhadas e acompanhadas, observando as dificuldades encontradas, conforme mostra a figura 6. De acordo com Camargo (2021), tais benefícios somente foram possíveis por conta do envolvimento de todos os membros da instituição.

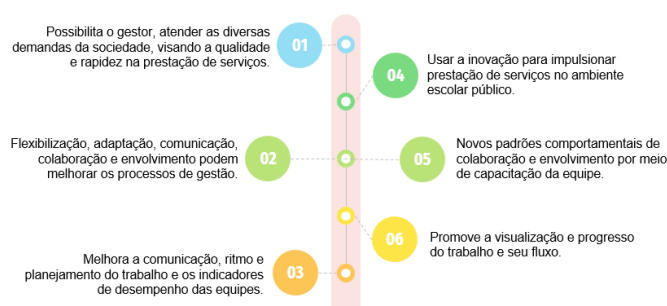
Figura 6: Acompanhamento do fluxo do trabalho realizado e dificuldades encontradas



Fonte: Elaboração Própria (2024)

Conforme demonstra a figura 7, a pesquisa identificou diversas condições favoráveis para a adoção de métodos ágeis no contexto investigado. A análise revelou que o ambiente possui os recursos necessários e uma cultura organizacional propícia à adoção de práticas ágeis. Além disso, foram observados benefícios potenciais e como cada um deles contribui na viabilidade e sucesso da transição para métodos ágeis no cenário estudado.

Figura 7: Viabilidade para adoção de metodologias ágeis na gestão escolar pública



Fonte: Elaboração Própria (2024)

É preciso também dizer que a implementação de métodos ágeis em organizações públicas é complexa, apresentando desafios e limitações significativas, como a resistência à mudança por parte da gestão e dos colaboradores, a necessidade de adaptação das práticas ágeis às particularidades do setor público e as dificuldades em se ajustar a novas formas de

trabalho (Zick *et al.*, 2022). Sendo assim, os desafios decorrentes da adoção dessas práticas na gestão pública escolar exigem intervenções e acompanhamentos contínuos, prolongando o processo de adaptação à filosofia ágil aplicada à gestão educacional, o que justifica a continuidade desta investigação.

Implementando o método Kanban para a gestão escolar pública em EJA

A pesquisa propôs, a partir da revisão de literatura, a adoção do método ágil Kanban no *lócus* deste estudo. Elegemos 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 e proporcionando redução de custos e riscos (Oliveira *et al.*, 2022).

O Kanban serve, pois, para a gestão visual do trabalho do conhecimento em gestão de projetos. Sua aplicação se destaca pela simplicidade, baixo custo e adaptabilidade aos diferentes contextos organizacionais em ambientes de trabalho, a exemplo de uma instituição escolar. O método proporciona também maior transparência e controle sobre as tarefas, possibilitando, entre outros, a identificação de gargalos, a priorização de atividades e a melhoria contínua dos processos. Assim, ele se torna muito útil para equipes que buscam eficiência, organização e agilidade na execução e desenvolvimento de seus projetos. Em ambientes físicos, como uma sala ou parede, o colaborador pode criar o seu quadro Kanban, bastando utilizar *post-its* ou ferramentas online (*softwares* gratuitos possuindo todas as funcionalidades presente em um quadro Kanban físico) e dar vida ao seu projeto.

A partir das características do método e dos dados obtidos na pesquisa, foi possível reproduzir situações com significados semelhantes, tanto para indivíduos quanto para grupos que realizavam determinadas tarefas. Observou-se que a quantidade de informações geradas na instituição aumentava diariamente, mas havia uma necessidade crescente de melhor acompanhamento dos registros das atividades realizadas. As ações não estavam sendo corretamente relacionadas, dificultando o acompanhamento do fluxo de trabalho. Essa falta de clareza sobre o caminho das atividades ao final do dia, em determinados setores, evidenciou a utilidade do Kanban. Assim, o método ajudou a desenvolver a visualização do trabalho em andamento, permitindo o mapeamento claro das atividades realizadas. A figura 8 ilustra as tarefas no quadro Kanban, mostrando seu *status*, as ações iniciadas, sua movimentação, as tarefas em progresso e as que foram concluídas (Boeg, 2010).

Mexo nela quase todos os dias para avançar nesse processo de adaptação" (R.F.S.A., Secretária escolar, 2023). Esses sinais positivos indicaram o compromisso da gestora em se adaptar e integrar o *Trello* ao fluxo de trabalho existente.

Resultados e discussões

Estabelecer a implementação e utilização de ferramenta ágil numa Organização Pública Educacional e adotar a inovação tecnológica é, frequentemente, uma tarefa complexa. Contudo, a implementação de MA na gestão escolar está intrinsecamente ligada a paradigmas consolidados de cultura ágil e transformação 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). Aqueles afetados por elas saem de suas áreas de conforto, precisando reorganizar suas rotinas permeadas por estruturas hierárquicas em procedimentos burocráticos, para dar lugar ao desconhecido, o que geralmente traz inquietação para o ambiente organizacional.

A aplicação de MA na gestão escolar foi viável e proporcionou vantagens. Entretanto, debater a viabilidade tem seus aspectos relevantes e, igualmente, encarar sua implementação e compreensão pode ser um desafio gigantesco, pois requer um esforço de deslocamento cultural na dinâmica da realização das rotinas de trabalho na instituição. Daí inferirmos que a implementação de MA no setor público necessita de continuidade, mais abrangência e formação para todos da equipe. Nuottila, Aaltonen e Kujala (2022) mencionam a falta de atenção na identificação e descrição empírica dos desafios inerentes à gestão escolar, especialmente relacionados à adoção e à execução de projetos ágeis em organizações públicas e governamentais. Os autores destacam profusas lacunas também em estudos acadêmicos, recomendando mais pesquisas para melhor compreensão de sua implementação em ambientes públicos, a fim de ajudar a elucidar questões que as organizações precisam superar para adotar abordagens ágeis no contexto organizacional. Date (2016), por sua vez, observa que na literatura brasileira há poucos estudos identificados sobre a adoção de MA em escolas públicas. Esse autor ressalta que sua aplicação na gestão dessas escolas ainda é incipiente e necessita de aprofundamento, como é observado nos desafios relatados na figura 9 deste estudo.

Adoção de metodologias ágeis na gestão escolar pública em educação de jovens e adultos (EJA): desafios e perspectivas

Figura 9: Desafios para Adoção de Métodos Ágeis na Gestão Escolar Pública



Fonte: Elaboração própria (2024)

O uso de ferramentas de inovação tecnológica emerge progressivamente na forma como a organização escolar convive, envolve e define suas estruturas e procedimentos para o seu bom funcionamento. Por outro lado, constatou-se que a gestora faz pouco uso desses recursos no estabelecimento escolar, de modo que a entrevistada relatou a seguinte situação: “[...] 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” (E.J.C.S, gestora da escola, 2023). A figura 10 estabelece a comparação do método usado via abordagens ágeis com auxílio de ferramentas tecnológicas.

Figura 10: Ferramentas Tradicionais versus Ferramentas Tecnológicas

Cadernos físicos:

Causa

Ineficiência dos processos da gestão;
Desorganização de tarefas cotidianas

Limitação

No acesso as ferramentas tecnológicas e integração com aplicativos e sistemas

Perda

Aniquilação de informações, danos ou extravios de dados

As ferramentas tecnológicas

Oferecem Vários Recursos

Compartilhamento e atualização de tarefas em tempo real e na nuvem

Gera

Previsibilidade e visibilidade do fluxo de trabalho do gestor

Transparência

Backups dos dados e produtividade da equipe

Fonte: Elaboração própria (2024)

A não utilização de recursos tecnológicos acarreta desafios operacionais significativos, como a falta de sincronização, lembretes e priorização, aspectos que são facilitados por diversas ferramentas e plataformas digitais na nuvem. Adicionalmente, a dependência de cadernos físicos pode ocasionar perdas, danos e extravios, além de restrições de acesso, especialmente em ambientes compartilhados, resultando em deficiências de

acompanhamento em tempo real e possíveis atrasos no fluxo de trabalho. Esse cenário pode ser mitigado pelas ferramentas tecnológicas que oferecem *backups* automáticos para salvar essas informações. A adoção de ferramentas tecnológicas sofisticadas para análise de dados e *insights* sobre produtividade promove uma gestão escolar mais transparente e eficaz, maior visibilidade e previsibilidade no progresso das ações do gestor.

Recomendações ao gestor

Os desafios, após implementar métodos ágeis na gestão escolar, não estão relacionados apenas ao conhecimento técnico sobre as metodologias. Isso, de fato, se mostrou um grande empecilho, mas também dizem respeito à mudança de paradigma das pessoas, tanto gestores quanto colaboradores. Esta pesquisa ressalta a necessidade de promover uma cultura de colaboração e confiança, portanto, adotar MA implica em uma mudança cultural e de mentalidade. É fundamental adaptar essas práticas para cumprir as regulamentações da AP, que é burocrática e hierarquicamente estruturada, e, além disso, é fundamental priorizar as demandas dos usuários dos serviços. Isso posto, para implementar efetivamente esses métodos, é essencial compreender profundamente o ambiente de trabalho e implementar uma abordagem que aumente a produtividade dos colaboradores. Ademais, 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, de modo que possam desenvolver e manter as habilidades necessárias para trabalhar no novo ritmo estabelecido.

Considerações finais

O presente estudo investigou quais os desafios para a implementação de MA na gestão escolar pública em EJA. Nesse percurso, constatou-se que, além de questões regimentais, hierárquicas e burocráticas comuns das organizações públicas, a mudança de mentalidade e cultura organizacional revelaram-se um desafio importante. E que, ao adotar práticas ágeis, é fundamental considerar a capacitação e o treinamento dos envolvidos para o desenvolvimento natural do processo de implementação e sua continuidade. Ademais, a aplicação do método ágil *Kanban*, mediante ferramenta *Trello*, ancorou-se à realidade dos processos da gestão e às necessidades específicas da EJA, levando em consideração questões

Adoção de metodologias ágeis na gestão escolar pública em educação de jovens e adultos (EJA): desafios e perspectivas

como a diversidade de experiências e contextos da instituição, também se observando as particularidades pedagógicas e administrativas desse segmento educacional.

O experimento tornou possível explorar o uso de tecnologias em abordagens ágeis no ambiente escolar, novas maneiras de visualizar e compartilhar o trabalho – individualmente e em equipe –, registrar suas ações diárias, seu acompanhamento e atualização. Por outro lado, dificuldades no conhecimento e aplicação das MA causaram desconforto aos participantes, refletindo em desajustes na implementação no contexto da pesquisa. O estudo salienta um desafio comum na introdução de novas soluções em ambientes escolares públicos, enfatizando a necessidade de esforços conjuntos para superar desafios inerentes às mudanças e à cultura organizacional. Assim, à medida que a inovação tecnológica se incorpora progressivamente à dinâmica da gestão escolar, a persistente resistência e a lenta mudança de paradigma destacam a importância da continuidade dos estudos. Por conseguinte, para a sua sustentação *in loco*, é fundamental o acompanhamento do observatório de implementação do método ágil.

Referências

AGILE Alliance. **Agile Alliance:** Home. Disponível em:

<https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>. Acesso em: 07 set. 2022.

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

BOEG, Jesper. **Kanban em 10 passos.** InfoQ Brasil, 2010, 43p. Disponível em: <http://www.infoq.com/br/minibooks/priming-kanban-jesper-boeg/>. Acesso em: 19 nov. 2022.

BOGDANOVA, Margarita *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.

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

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.

DEVMEDIA. **Processo de teste ágil x tradicional.** 2016. Disponível em:

<https://www.devmedia.com.br/processo-de-teste-agil-x-tradicional/36854>>. Acesso em: 5 jun. 2024.

DI PIERRO, Maria Clara; JOIA, Orlando; RIBEIRO, VERA. Visões da educação de jovens e adultos no Brasil. **Cadernos Cedes**, v. 21, p. 58-77, 2001.

FEITOSA, Livia Vanessa dos Santos; COSTA, Carlos Eugênio Silva da. **Inovações no setor público**: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. Anais do V SINGE, 2016.

GOMES, André. **O que é o Ágil?** Uma nova definição formal. LinkedIn. 29 nov. 2018. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/o-que-%C3%A9-%C3%A1gil-uma-nova-defini%C3%A7%C3%A3o-formal-andr%C3%A9-gomes> . Acesso em: 11 nov. 2025.

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

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e Prática. São Paulo: Ed. Heccus, 2014.

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

MERGEL, Ines; GANAPATI, Sukumar; WHITFORD, Andrew B. Agile: A new way of governing. **Public administration review**, v. 81, n. 1, p. 161-165, 2021.

NEON, Time. neon.com.br. **Trello**: como usar para otimizar a gestão dos seus projetos. Disponível em: <https://neon.com.br/aprenda/empreender/como-usar-trello/>. Acesso em: 12 jul. 2024.

NUOTILA, 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**, v.4, n.3, p. 65–85, 2022.

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

OLIVEIRA, Ricardo Lair Franco; PEDRON, Cristiane Drebes. Métodos Ágeis: Uma revisão sistemática sobre benefícios e limitações. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 1, p. 4520-4534, 2021.

OLIVEIRA, Thiago et al. Adoção do Kanban na Gestão dos Riscos no Processo de Compras em uma Instituição Pública de Ensino Superior. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 25, n. 1, p. 60-79, 2022.

PRESSMAN, Roger S. **Engenharia de software**: uma abordagem profissional. 8.ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

Adoção de metodologias ágeis na gestão escolar pública em educação de jovens e adultos (EJA): desafios e perspectivas

ROSA, Marcos Roque da; PEREIRA, Eliane Nascimento. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. **Revista Do Serviço Público**, v. 72, n.2, p. 479 – 497, 2021.

SANTOS, Pollyana dos; SILVA, Gabriela da. **Os Sujeitos da EJA nas Pesquisas em Educação de Jovens e Adultos**. Porto Alegre: Educ. Real, 2020.

DOS SANTOS SILVA, Daisy Eliana; DE SOUZA, Ingredy Thais; 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-UNG-Ser**, v. 2, n. 1, p. 39-46, 2013.

SILVA, EAP da; ALVES, Doralice Leite Ribeiro; FERNANDES, Marinalva Nunes. O papel do professor e o uso das tecnologias educacionais em tempos de pandemia. **Cenas Educacionais**, v. 4, n. 10740, p. 1-17, 2021.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Leya, 2014.

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

VACARI, Isaque. **Um estudo empírico sobre a adoção de métodos ágeis para desenvolvimento de software em organizações públicas**. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

YIN, Robert Kuo-zuir. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZYCH, Denilson Roberto. **Estrutura de referência de gerenciamento de projetos com metodologias ágeis para instituições públicas**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2022.

Notas

ⁱ é quando o colaborador está realizando uma atividade e toda aquela quantidade de ações que realiza ou executa, apenas ele sabe que fez, se tornando quase que “invisível” a quantidade de ações realizadas.

ⁱⁱ Em fevereiro de 2001, um grupo de 17 profissionais que já faziam uso de metodologias ágeis, se reuniram em Utah nos United States of América (EUA) para discutir e criar um documento

chamado Manifesto para Desenvolvimento Ágil de *Software* - Manifesto for Agile Software Development Sutherland (2014).

ⁱⁱⁱ Figura 8: Disponível em: <https://www.blip.ai/blog/empresarial/metodo-kanban/>. Acesso em: 11 jul. 2025

^{iv} O presente artigo é oriundo de dissertação do mestrado.

Sobre os autores

Benedito Rodrigues Barbosa Filho

Licenciatura Plena em Computação pela Universidade Estadual do Piauí – UESPI. Especialista em Docência do Ensino Superior e Gestão e Supervisão Escolar pelo Instituto de Ensino Superior São Judas Tadeu (Teresina-PI). Mestre em Educação em Educação de Jovens e Adultos pela Universidade do Estado da Bahia – Uneb. Professor de Informática do Ensino Técnico e Tecnológico do Instituto Federal da Bahia Campus Jequié.

E-mail: johnbennet.bene@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6194-7268>

Marta Rosa Farias de Almeida Miranda Silva

Doutorado em Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade, Uneb/BA (2018); Pós-doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Estado do Pará; Bolsista CAPES/BRASIL - Programa de Desenvolvimento da Pós-Graduação (PDPG); Pós-Doutorado Estratégico; Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), Uneb/BA (2013); Professora do Programa de Pós-graduação Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos, Uneb/BA.

E-mail: mmiranda@uneb.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4578-8749>

Recebido em: 09/09/ 2024

Aceito para publicação em: 10/03/2025