v7.n10.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

GESTÃO ÁGIL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE TEÓRICO-PRÁTICA DA APLICAÇÃO DE SCRUM, KANBAN E TRELLO NA GESTÃO DE CONVÊNIOS

AGILE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: A THEORETICAL-PRACTICAL ANALYSIS OF THE APPLICATION OF SCRUM, KANBAN AND TRELLO IN AGREEMENT MANAGEMENT

GESTIÓN ÁGIL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: UN ANÁLISIS TEÓRICO-PRÁCTICO DE LA APLICACIÓN DE SCRUM, KANBAN Y TRELLO EN LA GESTIÓN DE CONVENIOS

Pall Ricard Fernandes[1]

e7109262
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i10.9262

PUBLICADO: 10/2026

RESUMO

Este artigo analisa a aplicação da gestão ágil de projetos na administração pública, com foco no uso de Scrum, Kanban e Trello no acompanhamento de convênios e transferências de recursos. A análise considera de que forma práticas originalmente difundidas no setor privado podem ser adaptadas às exigências legais e administrativas do setor público. A necessidade de maior transparência, agilidade e efetividade na prestação dos serviços públicos tem ampliado a busca por formas mais eficientes de organizar e acompanhar o trabalho. O estudo aborda princípios relacionados ao fluxo de atividades, à limitação do trabalho em andamento e à gestão visual. Também apresenta um estudo de caso baseado no acompanhamento de instrumentos de transferência, no qual o Trello é utilizado como ferramenta auxiliar para organizar o fluxo desde a proposta e formalização do instrumento até a execução, entrega e prestação de contas. Sua utilização possui caráter exclusivamente gerencial e não substitui os procedimentos, registros ou sistemas oficiais previstos na legislação aplicável.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Administração Pública. Convênios. Transferências. Segurança Pública.

ABSTRACT

This article analyzes the application of agile project management in public administration, focusing on the use of Scrum, Kanban, and Trello in monitoring agreements and resource transfers. The analysis considers how practices originally widespread in the private sector can be adapted to the legal and administrative requirements of the public sector. The need for greater transparency, agility, and effectiveness in public service delivery has expanded the search for more efficient ways to organize and monitor work. The study addresses principles related to workflow, limiting work in progress, and visual management. It also presents a case study based on the monitoring of transfer instruments, in which Trello is used as an auxiliary tool to organize the workflow from the proposal and formalization of the instrument to execution, delivery, and financial reporting. Its use is strictly managerial and does not replace the official procedures, records, or systems established by applicable legislation.

KEYWORDS: *Management. Public Administration. Agreements. Resource Transfers. Public Security.*

[1] Policial Militar do Paraná (PMPR), Curitiba, Paraná, Brasil.
Pós-graduado em Controladoria Pública, Responsabilidade Fiscal, Direito Militar e Defesa Civil. Atua na captação de recursos, projetos e convênios na Segurança Pública desde 2019.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

RESUMEN
Este artículo analiza la aplicación de la gestión ágil de proyectos en la administración pública, centrándose en el uso de Scrum, Kanban y Trello en el seguimiento de convenios y transferencias de recursos. En el análisis se examina cómo las prácticas difundidas originalmente en el sector privado pueden adaptarse a los requisitos jurídicos y administrativos del sector público. La necesidad de una mayor transparencia, agilidad y eficacia en la prestación de servicios públicos ha ampliado la búsqueda de medios más eficaces para organizar y supervisar la labor. El estudio aborda principios relacionados con el flujo de actividades, la limitación del trabajo en curso y la gestión visual. También presenta un estudio de caso basado en el seguimiento de los instrumentos de transferencia, en el que Trello se utiliza como instrumento auxiliar para organizar el flujo de la propuesta y formalización del instrumento a la ejecución, entrega y rendición de cuentas. Su uso es exclusivamente de gestión y no reemplaza los procedimientos, registros o sistemas oficiales previstos en la legislación aplicable.

PALABRAS CLAVE: *Gestión. Administración Pública. Convenios. Transferencias. Seguridad Pública.*

INTRODUÇÃO

Na administração pública, a busca por eficiência precisa ocorrer sem afastar as exigências legais e os controles próprios da atividade estatal. O modelo burocrático contribuiu historicamente para assegurar formalidade, impessoalidade, legalidade e controle dos atos administrativos. Entretanto, quando determinados procedimentos são aplicados de forma excessivamente rígida, podem aumentar o tempo de tramitação e dificultar a resposta às demandas.

As mudanças tecnológicas e as novas formas de prestação dos serviços públicos também aumentaram a necessidade de acompanhamento mais eficiente dos processos administrativos. Além do cumprimento das exigências formais, espera-se que a Administração Pública consiga planejar, acompanhar e concluir suas atividades com transparência, previsibilidade e adequada utilização dos recursos disponíveis.

Nesse contexto, práticas de gestão ágil apresentam possibilidades de aplicação no setor público. Originadas principalmente no desenvolvimento de *Software,* essas práticas se baseiam na adaptação contínua, na divisão do trabalho em etapas menores, na visualização das atividades e na colaboração entre as equipes. Sua aplicação, entretanto, precisa considerar as características próprias da Administração Pública.

No setor público, Scrum, Kanban e ferramentas de gestão visual não podem afastar requisitos legais, competências administrativas ou sistemas oficiais. Sua utilização deve ocorrer como apoio à organização do trabalho, permitindo acompanhar atividades, identificar pendências e melhorar a comunicação entre os envolvidos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O objetivo deste artigo é analisar como práticas de gestão ágil podem ser utilizadas no acompanhamento de convênios e instrumentos de transferência de recursos, especialmente na área de segurança pública. Além da revisão teórica, o trabalho apresenta a experiência prática de utilização do Trello como ferramenta auxiliar de acompanhamento gerencial. A ferramenta é utilizada para organizar e visualizar as sucessivas etapas do instrumento, mantendo-se nos sistemas oficiais todos os procedimentos, registros e atos exigidos pela legislação.

1. REFERENCIAL TEÓRICO DA GESTÃO ÁGIL

Para compreender a utilização dessas práticas na Administração Pública, é necessário apresentar inicialmente os principais conceitos relacionados ao Manifesto Ágil, Scrum, gestão de fluxo, Kanban e gestão visual.

1.1. O Manifesto Ágil e suas implicações no setor público

Formulado em 2001 por dezessete líderes do desenvolvimento de *Software,* o Manifesto Ágil estabeleceu quatro valores centrais e doze princípios que redefiniram a gestão de projetos em âmbito global. Quando aplicados ao setor público, esses valores precisam ser interpretados considerando as exigências legais, administrativas e institucionais próprias dessa realidade:

1.1.1. Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas

No contexto administrativo, esse princípio reforça a importância da comunicação entre servidores e setores envolvidos. A interação direta pode facilitar o esclarecimento de dúvidas e reduzir retrabalho, sem afastar os registros e formalidades exigidos em cada processo.

1.1.2. *Software* em funcionamento mais que documentação abrangente

Adaptado ao setor público, esse princípio não significa reduzir a importância da documentação obrigatória. O objetivo é lembrar que, além da regular instrução processual, o resultado deve ser observado também pela efetiva entrega do bem, serviço ou política pública prevista.

1.1.3. Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos

No setor público, essa ideia pode ser relacionada à cooperação entre órgão concedente, convenente e unidade beneficiária, buscando esclarecer pendências e encontrar soluções dentro dos limites previstos na legislação.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1.1.4. Responder a mudanças mais que seguir um plano

Alterações normativas, restrições orçamentárias e novas necessidades podem exigir ajustes ao longo da execução. A gestão ágil permite reorganizar prioridades sem abandonar o planejamento e os controles exigidos.

Considerando as características da Administração Pública e da gestão de convênios governamentais, esses princípios podem ser relacionados às seguintes práticas:

Foco no resultado para a sociedade: A prioridade deve ser a entrega do resultado previsto à sociedade e às unidades beneficiárias, respeitando as exigências legais e administrativas aplicáveis.

Adequação a mudanças normativas e de prioridade: Mudanças nos requisitos, nas normas ou nas prioridades podem ocorrer durante a execução. O acompanhamento contínuo permite identificar essas alterações e adequar o planejamento quando necessário.

Acompanhamento por etapas: A divisão do trabalho em etapas menores facilita o controle da execução e permite identificar pendências antes que elas se acumulem nas fases finais.

Cooperação entre concedente e convenente: A comunicação entre as equipes envolvidas pode facilitar o esclarecimento de dúvidas e a correção de pendências ao longo da execução do instrumento.

Equipes capacitadas: A execução depende de servidores capacitados, com atribuições bem definidas e acesso às informações necessárias para o desenvolvimento das atividades.

Comunicação direta: Alinhamentos objetivos entre os participantes podem reduzir dúvidas, retrabalho e trocas excessivas de mensagens durante a execução.

Medição do progresso por resultados: Além dos registros administrativos, o avanço do projeto também pode ser observado pela conclusão das etapas e pela efetiva entrega dos bens ou serviços previstos.

Ritmo Sustentável de Trabalho na Administração Pública: Os processos ágeis promovem uma rotina previsível de análise e execução. Concedentes, convenentes e órgãos de controle devem ser capazes de manter um ritmo constante e sustentável, evitando picos paralisantes de acúmulo de processos no fim do ano financeiro.

Excelência Técnica, Conformidade e Segurança Jurídica: A busca contínua por rigor técnico na instrução processual, padronização de checklists e conformidade com os regulamentos internos e externos fortalece a agilidade e contribui para maior segurança jurídica dos atos administrativos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Simplicidade e Eliminação de Desperdícios (Lean): A simplicidade, definida como a arte de maximizar a quantidade de trabalho desnecessário não realizado (ex.: assinaturas duplicadas, reuniões sem pauta, exigências documentais obsoletas e despachos internos desnecessários para chegar ao setor final), é fundamental para acelerar o fluxo analítico.

Equipes Multidisciplinares e Colaborativas: As melhores soluções de engenharia, análises e pareceres operacionais emergem de equipes auto-organizadas, multidisciplinares e integradas.

Reflexão e Melhoria Contínua da Governança (Retrospectiva): Em intervalos regulares (ao fim de cada Sprint ou ciclo de análise), a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e ajusta seu comportamento e fluxo de trabalho de acordo com os aprendizados obtidos.

A aderência desses princípios ao ecossistema normativo brasileiro encontra respaldo direto na Portaria Conjunta MGI/MF/CGU nº 33/2023. Em seu art. 3º, a norma estabelece diretrizes relacionadas à padronização dos objetos e à racionalização dos procedimentos. Sob a perspectiva adotada neste estudo, essas diretrizes apresentam pontos de aproximação com princípios da gestão ágil, especialmente quanto à simplificação de fluxos e à redução de atividades que não agregam valor ao processo.

1.2. A Estrutura Scrum

De acordo com o Scrum Guide estruturado por Ken Schwaber e Jeff Sutherland (2020), o Scrum é definido como um framework leve que ajuda pessoas, equipes e organizações a gerar valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos. O Scrum assenta-se no empirismo (conhecimento vindo da experiência e tomada de decisão baseada no que é observado) e no pensamento Lean (redução de desperdícios e foco no essencial).

O *framework* fundamenta-se em três pilares empíricos vitais para a governança pública:

Transparência: O processo e o trabalho devem ser visíveis tanto para quem realiza o trabalho quanto para quem o recebe. Decisões sem transparência geram ineficiência e desconfiança institucional.

Inspeção: Os artefatos do Scrum e o progresso em direção às metas devem ser inspecionados com frequência e diligência para detectar variações indesejadas.

Adaptação: Se algum aspecto do processo se desviar dos limites aceitáveis, o processo ou o material sendo processado deve ser ajustado o mais rápido possível.

Os elementos e responsabilidades previstos no Scrum podem ser utilizados como referências adaptáveis à organização do trabalho administrativo, desde que preservadas as competências legais, hierárquicas e funcionais próprias da Administração Pública:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Product Owner (Dono do Produto / Gestor da Política Pública): Responsável, no Scrum, por maximizar o valor resultante do trabalho da equipe e pela gestão efetiva do *Product Backlog.* Na adaptação proposta ao contexto público, essa lógica pode ser utilizada como referência para a priorização das demandas e atividades necessárias ao cumprimento das metas previstas no instrumento, sem alteração das competências administrativas legalmente estabelecidas.

Scrum Master (Facilitador de Processos): Atua como facilitador na identificação, tratamento e encaminhamento de impedimentos, contribuindo para a melhoria contínua dos processos.

Developers (Equipe Multidisciplinar de Execução): Os profissionais comprometidos em criar qualquer aspecto de um incremento útil a cada Sprint. Na gestão de convênios, compreende os analistas técnicos, pareceristas jurídicos, engenheiros, gestores e fiscais de contratos.

1.3. A filosofia do fluxo

Donald Reinertsen, em sua obra clássica *The Principles of Product Development* Flow (2009), contribui para uma abordagem de gestão de projetos orientada ao fluxo de trabalho. Reinertsen destaca que o acúmulo de filas de trabalho e o excesso de atividades simultâneas podem aumentar o tempo necessário para conclusão dos projetos.

No setor público, essas filas podem se manifestar pelo acúmulo de processos nas unidades responsáveis pela análise, aumentando o tempo de espera para emissão de pareceres e adoção das providências subsequentes. Reinertsen argumenta que o tempo de permanência de um projeto em uma fila não apenas atrasa a entrega final, mas também reduz substancialmente o valor relativo daquele projeto para a sociedade. Para otimizar o fluxo público, o autor propõe a redução drástica dos tamanhos dos lotes de trabalho (batch sizes). Em vez de analisar um grande volume de convênios concentrado em um único período, as equipes públicas devem processar lotes pequenos e contínuos, permitindo retorno mais rápido e correção de falhas ainda durante o andamento do processo.

1.4. O Método Kanban

David J. Anderson (2010), ao sistematizar o Método Kanban para ambientes de trabalho do conhecimento, propôs uma abordagem baseada na evolução gradual dos processos existentes.

O método Kanban baseia-se em quatro princípios fundamentais e seis práticas essenciais:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Começar pelo que já é feito: Entenda os processos atuais, as tarefas em andamento e os fluxos reais antes de tentar alterar qualquer coisa.

Concordar em buscar mudanças evolucionárias e incrementais: Promova a melhoria contínua por meio de pequenas modificações graduais em vez de grandes reestruturações arriscadas.

Respeitar os papéis, responsabilidades e cargos atuais: Preserve a estrutura organizacional existente no início, permitindo que a evolução aconteça de maneira natural e sem conflitos.

Incentivar atos de liderança em todos os níveis: Valorize e estimule iniciativas de melhoria vindas de qualquer colaborador, independentemente de cargo de chefia.

Quadro 1. Práticas essenciais do Kanban e sua aplicação na gestão pública

Prática Essencial do Kanban	**Aplicação Prática na Gestão Pública**
Visualizar o Fluxo de Trabalho	Mapear visualmente todas as etapas pelas quais um processo ou convênio passa, desde o protocolo inicial até a prestação de contas final.
Limitar o Trabalho em Andamento (WIP)	Estipular um teto máximo de processos que um analista ou setor pode examinar simultaneamente, impedindo a sobrecarga e a alternância danosa de contexto.
Gerenciar o Fluxo	Monitorar ativamente a velocidade com que os processos transitam entre as etapas, identificando gargalos e adotando providências para sua redução ou tratamento.
Tornar as Políticas Explícitas	Definir critérios de conclusão para cada fase do processo, garantindo que todos saibam exatamente quais documentos são exigidos para aprovar uma etapa.
Implementar Loops de Feedback	Realizar reuniões curtas de acompanhamento do quadro para alinhar ações e resolver pendências operacionais declaradas pelas equipes.
Melhorar Colaborativamente	Utilizar dados reais de tempo de ciclo (Lead Time) para promover melhorias contínuas e fundamentadas nos regulamentos e rotinas.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1.5. Gestão de Produtos com Scrum

Roman Pichler (2010) destaca a importância de manter uma visão clara do produto e de priorizar atividades de acordo com o valor que geram. No setor público, essa lógica pode ser relacionada aos resultados esperados da política pública e às metas estabelecidas no instrumento. A priorização das atividades deve considerar tanto o benefício esperado quanto os requisitos legais e os riscos envolvidos na execução.

1.6. O Trello como ferramenta auxiliar de gestão visual

Segundo a documentação oficial da Atlassian, o Trello organiza o trabalho por meio de quadros, listas e cartões. Esses recursos permitem representar etapas de um fluxo, registrar informações, utilizar checklists, estabelecer prazos e acompanhar o histórico das atividades.

No contexto deste estudo, sua utilização não representa a adoção de um sistema oficial de gestão de convênios, mas a aplicação de uma ferramenta auxiliar aos princípios de gestão visual. Os cartões podem representar instrumentos ou demandas individualizadas, enquanto as listas representam diferentes estágios do fluxo, possibilitando ao gestor visualizar o andamento das atividades, pendências, entregas e etapas concluídas.

2. METODOLOGIA

A pesquisa possui caráter aplicado e utiliza abordagem exploratória e descritiva. Foram combinadas pesquisa bibliográfica, análise documental e estudo de caso. A fundamentação teórica reúne referências sobre Scrum, Kanban, gestão de fluxo e gestão de produtos, enquanto a análise documental considera as normas relacionadas às transferências de recursos da União, com destaque para a Portaria Conjunta MGI/MF/CGU nº 33/2023.

A análise concentrou-se na correspondência entre as etapas reais do ciclo dos instrumentos — proposta, formalização, Plano de Trabalho, análise e aceite, repasse financeiro, execução, contratação ou aquisição, entrega, prestação de contas e relatório de cumprimento do objeto — e os princípios de visualização do trabalho, acompanhamento de fluxo e melhoria contínua presentes nas abordagens ágeis estudadas.

As evidências práticas são apresentadas por meio de figuras extraídas da estrutura de gestão utilizada no acompanhamento das demandas, permitindo visualizar a organização dos quadros, a movimentação dos instrumentos entre as etapas e a rastreabilidade das informações gerenciais. O estudo de caso foi escolhido em razão da experiência do autor no

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

acompanhamento desses instrumentos e do uso cotidiano do Trello como ferramenta auxiliar de gestão.

O acompanhamento concentrou-se nos convênios de transferências de recursos federais celebrados para a área de Segurança Pública no Estado do Paraná, contemplando o período de análise entre os anos de 2019 e 2025.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para relacionar os conceitos apresentados à prática administrativa, foi analisado o fluxo de acompanhamento de convênios e transferências relacionados à área de segurança pública.

3.1. Contexto institucional e diagnóstico dos gargalos

O Ministério da Justiça e Segurança Pública participa do financiamento de ações relacionadas à segurança pública por meio de instrumentos de transferência de recursos destinados aos Estados, Distrito Federal e Municípios. Esses instrumentos podem financiar aquisições de viaturas, equipamentos, sistemas de comunicação, infraestrutura e outros bens previstos nos respectivos Planos de Trabalho.

No contexto observado pelo autor durante o acompanhamento desses instrumentos, foram identificados alguns pontos capazes de dificultar o andamento das demandas:

a) Morosidade na análise de documentações técnicas: A instrução dos processos pelas entidades convenentes (Estados e Municípios) frequentemente apresentava erros formais, ausência de certidões atualizadas ou incompatibilidade dos projetos básicos com as portarias federais vigentes.

b) Falta de comunicação e de transparência: Os estados convenentes e os órgãos executores finais não possuíam visibilidade real sobre em qual setor ou mesa de analista o seu pedido de aceite encontrava-se retido.

c) Risco de perda de prazos orçamentários: O atraso na concessão do “ACEITE” formal pelo Ministério da Justiça resultava, por vezes, no cancelamento do empenho ou no bloqueio do repasse financeiro, impedindo a entrega dos equipamentos às forças de segurança estaduais no tempo devido.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Figura 1. Quadros utilizados no acompanhamento gerencial das demandas



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

3.2. Definição do escopo e objetivos do projeto ágil

A partir dessas dificuldades, a utilização das práticas de gestão ágil foi direcionada ao acompanhamento das etapas de execução dos instrumentos, com o seguinte objetivo:

“Analisar a execução das metas e etapas, conforme firmado em convênios. Garantir a agilidade para o ACEITE e o consequente repasse financeiro do Governo Federal, assegurando o cumprimento integral dos Planos de Trabalho pactuados.”

O objetivo central do projeto não consistiu na flexibilização das exigências legais ou contratuais, mas sim na criação de um fluxo analítico transparente, previsível e focado na resolução rápida de pendências documentais.

3.3. O ciclo de Sprint e a organização do trabalho

Adotando o *framework* Scrum como referência de ritmo executivo, a equipe passou a organizar determinadas atividades em ciclos de Sprint previamente definidos.

3.3.1. Cada ciclo foi organizado a partir das seguintes atividades:

Reunião de Planejamento da Sprint (Sprint Planning): A equipe técnica reúne-se para analisar a lista de convênios pendentes de análise. É realizada a estimativa do volume de trabalho e o fracionamento de processos complexos em subtarefas operacionais claras.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Identificação e Mapeamento de Impedimentos: Durante o planejamento e em alinhamentos diários curtos, a equipe discute abertamente as barreiras burocráticas, dúvidas jurídicas recorrentes ou falhas reiteradas na documentação enviada pelos estados. Os impedimentos são registrados explicitamente para tratamento prioritário pelo gestor/líder do setor.

Execução com Foco no *Backlog* da *Sprint***:** Durante alguns dias, a equipe concentra seus esforços exclusivamente nas tarefas comprometidas para aquela Sprint, evitando a dispersão com demandas avulsas não prioritárias.

3.3.2. Exemplo prático de tarefas mapeadas para uma Sprint:

Criação de Checklist Padronizado de Documentação: Desenvolver um instrumento objetivo contendo a relação completa de certidões, declarações e aprovações técnicas exigidas pelas portarias do MJ e normativas da Plataforma Transferegov. O checklist serve tanto para orientação prévia do convenente quanto para padronizar a conferência do analista federal.

Organização de Cronograma Executivo de Análise: Mapear os prazos limite para análise de cada lote de convênios, compatibilizando as datas com o calendário de encerramento do exercício financeiro da União.

Auditoria Preventiva de Projetos Básicos: Realizar triagem inicial imediata dos memoriais descritivos de bens a serem adquiridos, identificando inconsistências técnicas antes do envio para a análise formal.

3.4. Mapeamento do fluxo de trabalho no quadro Kanban / Trello

A operacionalização do fluxo de acompanhamento gerencial no Trello articula-se diretamente com as diretrizes do marco regulatório de transferências da União (Portaria Conjunta MGI/MF/CGU nº 33/2023) e com as orientações técnicas expedidas pela Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça e Segurança Pública (SENASP/MJSP).

A sistemática de análise e liberação dos recursos varia conforme o regime normativo aplicável ao instrumento. O processo de transição regulatória e operacional da instrução processual do ACEITE compreende dois regimes distintos.

Regime Tradicional (PI nº 424/2016 e PC nº 33/2023 - Informações SENASP nº 121/2025 e nº 618/2026): Sob este regramento, o repasse financeiro é condicionado à análise formal e aprovação prévia, pelo concedente, da documentação do processo de execução inserida pelo convenente no Transferegov.br. Exige-se a apresentação de um rol de documentos essenciais — como edital, parecer jurídico interno, publicação no PNCP, proposta comercial da empresa

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

vencedora (com validade mínima de 30 dias após o envio), termo de homologação, ata de registro de preços e declaração de legalidade. A liberação das parcelas sujeita-se, ainda, ao cumprimento de condicionantes como a comprovação de início do certame licitatório em até 60 dias, execução superior a 70% de repasses anteriores, ausência de inexecução financeira por prazo superior a 365 dias e a observância dos prazos de análise técnica de 30 dias pelo concedente.

Regime Simplificado e Repasse em Parcela Única (PC nº 28/2024 – Informação SENASP nº 615/2026): Para os instrumentos regidos pela Portaria Conjunta nº 28/2024 (aplicável a convênios pactuados a partir de 2025, alinhados ao art. 184-A, III, da Lei nº 14.133/2021), o fluxo passou a exigir menor volume de análise documental antes do repasse, conforme a sistemática aplicável aos respectivos instrumentos. O repasse passa a ser realizado em parcela única após o registro dos processos de execução de todas as etapas do Plano de Trabalho no Transferegov.br. Embora a inserção dos documentos permaneça obrigatória para fins de controle patrimonial e liquidação da despesa, a análise documental detalhada é deslocada para a fase de prestação de contas final, reduzindo a morosidade analítica inicial e acelerando a liberação orçamentária para a execução do objeto.

Diante dessa transição normativa, a utilização de checklists padronizados no ambiente de gestão visual (Trello) atua como uma camada de controle interno e preventiva. O mapeamento visual permite que a equipe convenente reúna e confira antecipadamente a integridade de todos os arquivos exigidos pelo concedente, prevenindo divergências na especificação de itens ou nos valores licitados (que poderiam causar o estorno ou rejeição do processo de execução) e favorecendo o acompanhamento tempestivo das etapas até o repasse e a entrega dos bens.

Nesse contexto, o Trello não substitui o Transferegov.br, tampouco os atos, documentos, controles ou registros oficiais exigidos pela legislação. Trata-se exclusivamente de ferramenta auxiliar de gestão visual, utilizada para facilitar a organização das propostas e, após a formalização do convênio, acompanhar o Plano de Trabalho, a obtenção do aceite, o repasse financeiro, a execução do objeto, os procedimentos de contratação ou aquisição, a entrega, a prestação de contas e a elaboração do relatório de cumprimento do objeto.

Dessa forma, enquanto o marco normativo estabelece os requisitos e procedimentos que devem ser observados na execução do instrumento, a ferramenta de gestão visual contribui para que o gestor acompanhe seu andamento, identifique pendências, organize responsabilidades e visualize o estágio de cada demanda, sem interferir nas competências legais ou nos sistemas oficiais.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

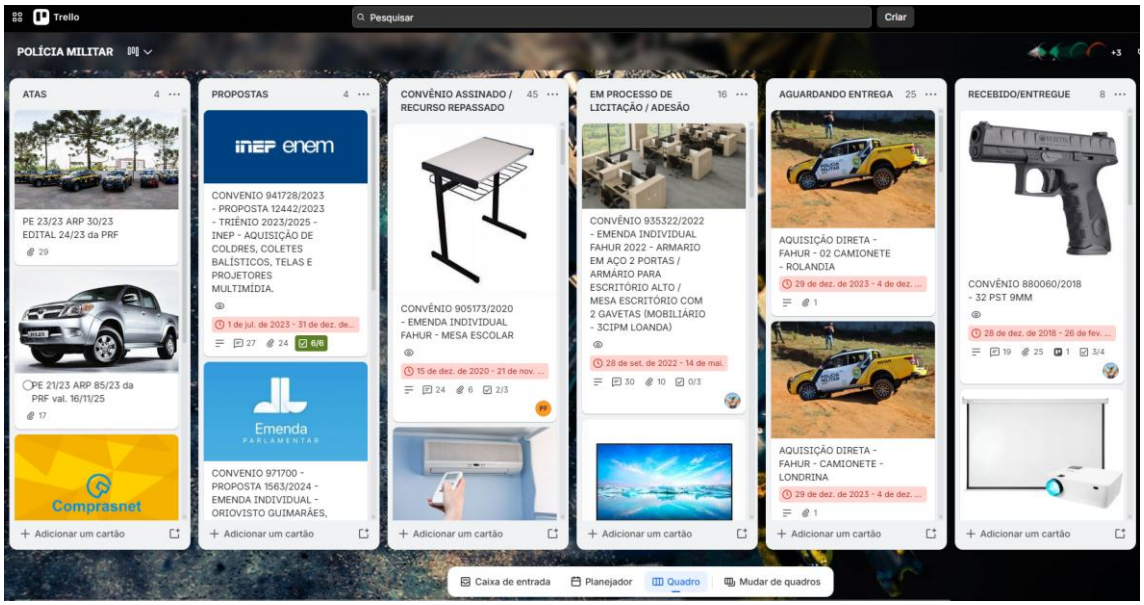
Quadro 2. Etapas e andamentos

Etapa do Fluxo	Mapeamento Processual e Critérios de Transição *(Definition of Done)*
1. Backlog de Protocolos	Contém todos os pedidos de convênios e propostas cadastradas pela Secretaria de Segurança aguardando início de análise técnica.
2. Em Progresso (Juntada Documental)	Processos cujas análises foram iniciadas. A equipe técnica do Ministério e a equipe do Estado trabalham em cooperação para reunir, conferir e validar as documentações exigidas no checklist padronizado para a concessão do ACEITE.
3. Aguardando Repasse (Aceite Deferido)	Protocolos que concluíram a instrução do processo de execução no Transferegov.br. Nos convênios regidos pelas Portarias nº 424/2016 e nº 33/2023, o status indica que a documentação obteve o aceite técnico formal após análise do Ministério da Justiça. Nos convênios regidos pela Portaria nº 28/2024, o status indica a conclusão do registro no sistema com emissão do checklist para liberação do repasse em parcela única, estando o processo apto ao recebimento da ordem bancária pela Secretaria do Tesouro Nacional.
4. Início de execução	Após o repasse dos recursos e observadas as condições estabelecidas no instrumento e no Plano de Trabalho, inicia-se a execução do objeto, com a adoção dos procedimentos de contratação ou aquisição juridicamente cabíveis, tais como licitação, utilização de ata de registro de preços, adesão a ata ou contratação direta, conforme a legislação aplicável.
5. Contratos Assinados (Execução Física)	Os contratos de aquisição de bens ou serviços foram formalmente assinados com os fornecedores vencedores das licitações. Status: Aguardando a entrega física do bem, equipamento ou execução da obra.
6. Concluído / Entregue (Cerimônia de Entrega)	A unidade receptora (ex.: Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros, Polícia Científica ou Polícia Penal) recebe efetivamente os materiais de acordo com o pactuado no Plano de Trabalho do Convênio. É realizada a validação física final, podendo ocorrer cerimônia formal de entrega à comunidade beneficiada.
7. Prestação de Contas	Após a execução física e financeira do objeto, procede-se à etapa de prestação de contas, observando-se os procedimentos e documentos exigidos pela legislação aplicável e pelo instrumento celebrado. Nessa fase, são consolidadas as informações relativas à execução financeira, documentos fiscais, pagamentos realizados, saldo remanescente, quando existente, e demais elementos necessários à demonstração da regular aplicação dos recursos e do cumprimento do objeto pactuado.
8. Relatório do	Na etapa de comprovação do cumprimento do objeto, são reunidas

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Etapa do Fluxo	Mapeamento Processual e Critérios de Transição *(Definition of Done)*
Cumprimento do Objeto	evidências materiais da execução, incluindo registros fotográficos e demais documentos pertinentes. Quando aplicável, são inseridas evidências no aplicativo Fiscalgov.br e elaborado o Relatório de Cumprimento do Objeto pelo responsável designado, contemplando aspectos como descrição do objeto, efetividade e alcance dos resultados esperados, metodologia de mensuração dos impactos, dificuldades encontradas durante a execução, comprovação física, utilização dos bens, eventual capacitação dos usuários e declarações pertinentes.

Figura 2. Representação visual das etapas iniciais e intermediárias do fluxo



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

3.5. Governança, entrega e rastreabilidade

A entrega efetiva assinala o recebimento do bem pela unidade operacional, encerrando o ciclo de valor e iniciando a prestação de contas.

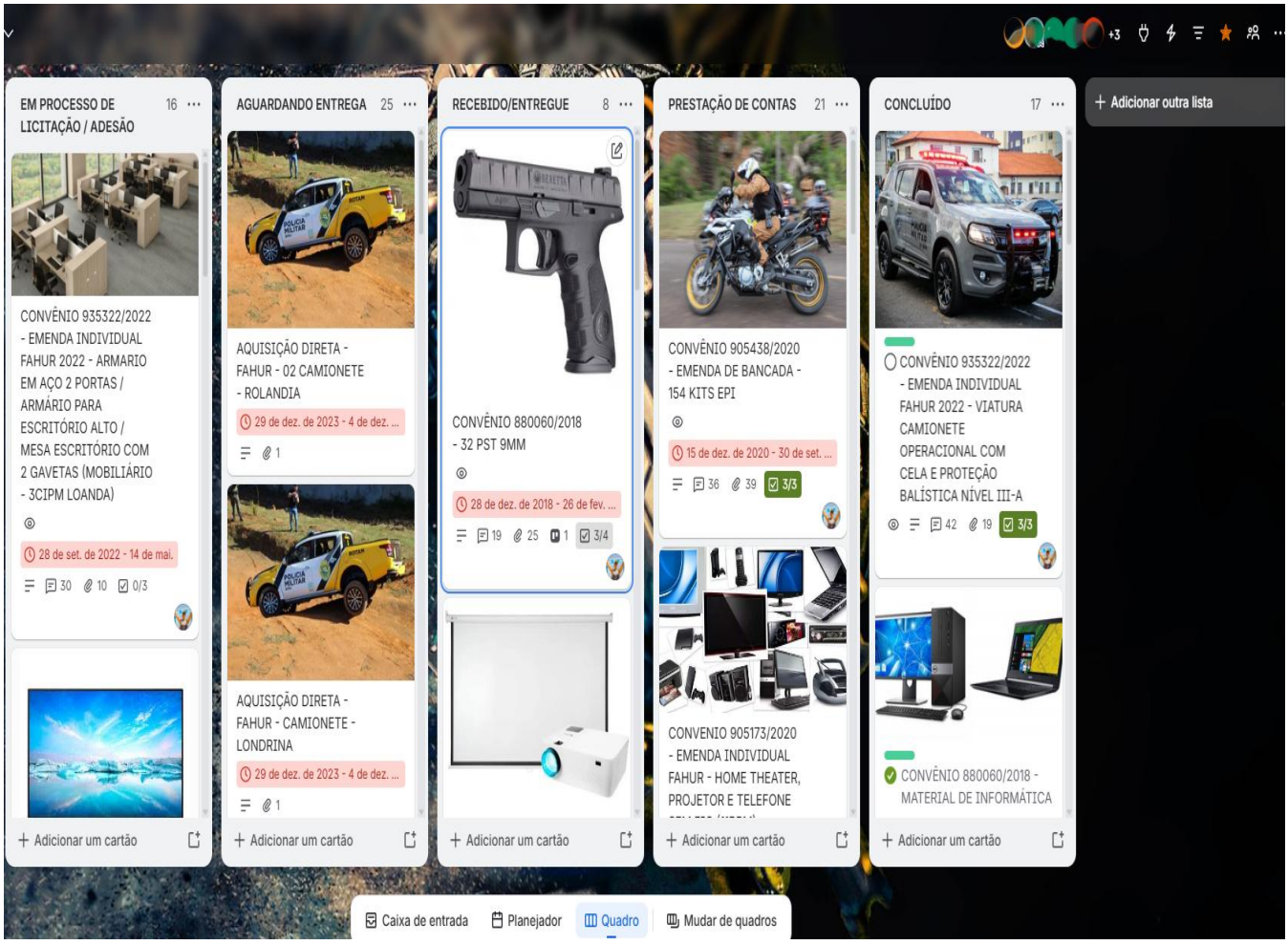
Na prática, o Trello foi organizado em quadros temáticos destinados ao acompanhamento das demandas dos diferentes órgãos e unidades**.** A Figura 1 apresenta essa estrutura geral. Na Figura 2, é possível observar as etapas iniciais do fluxo, desde propostas e emendas até os procedimentos de contratação. A Figura 3 mostra as fases de entrega, prestação de contas e conclusão. Já a Figura 4 apresenta um cartão individual de convênio, no qual são

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

registrados valores, origem do recurso, unidade beneficiária, atas ou processos licitatórios e o histórico das movimentações.

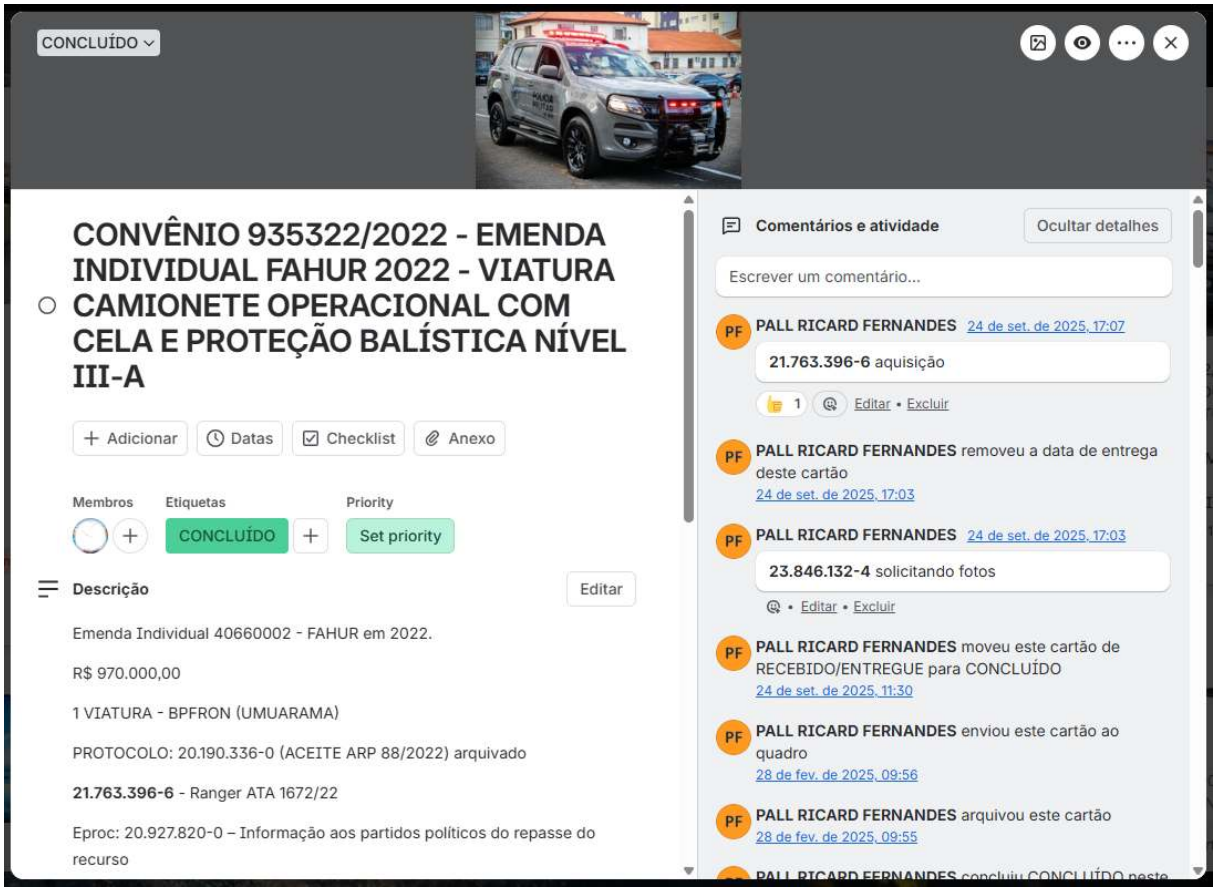
Essa organização permite acompanhar o estágio de cada demanda e manter um histórico gerencial do processo. No exemplo apresentado na **Figura 4**, referente ao Convênio nº 935322/2022, o cartão reúne informações que auxiliam o acompanhamento desde a execução até a entrega do equipamento à unidade beneficiária.

Figura 3. Acompanhamento das etapas de entrega, prestação de contas e conclusão



Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Figura 4. Acompanhamento com informações e histórico de movimentações



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

3.6. Análise comparativa: gestão tradicional *versus* gestão ágil

O quadro a seguir compara características do modelo tradicional de acompanhamento com práticas de gestão ágil observadas no estudo de caso:

Quadro 3. Comparativo entre Gestão Tradicional e Gestão Ágil

Dimensão de Análise	**Abordagem predominantemente sequencial**	**Abordagem baseada em práticas ágeis**
Foco Principal	Ênfase na definição prévia das etapas, procedimentos e documentação.	Ênfase no acompanhamento contínuo do fluxo, na adaptação e na entrega de resultados.
Gestão do Tempo	Planejamento linear e rígido de	Ciclos iterativos curtos com

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Dimensão de Análise	Abordagem predominantemente sequencial	Abordagem baseada em práticas ágeis
e Planejamento	longo prazo, com pouca margem para alterações.	planejamento adaptativo.
Visibilidade do Fluxo	Informação fragmentada em processos físicos ou caixas individuais de e-mail.	Informações centralizadas no quadro visual, acessíveis aos usuários autorizados e responsáveis pelo acompanhamento.
Gestão de Gargalos e Filas	Processamento de demandas em lotes, sem adoção específica de limites de trabalho em andamento (WIP).	Lotes pequenos de análise, limitação rigorosa do WIP e foco na redução da morosidade.
Relação Concedente / Convenente	Ênfase na análise formal e na verificação de conformidade ao longo das etapas do processo.	Cooperação técnica ativa com checklists prévios para obtenção rápida de aceites.
Envolvimento da Alta Direção	Acompanhamento realizado predominantemente por relatórios e verificações periódicas.	Demonstrações periódicas de progresso real em reuniões.

3.7. Boas práticas e recomendações

A adoção de práticas ágeis na Administração Pública depende de adaptação à realidade de cada instituição. Com base na literatura analisada e na experiência apresentada no estudo de caso, algumas práticas podem contribuir para a organização e o acompanhamento dos processos administrativos.

3.8. Aplicabilidade institucional à Polícia Militar

A experiência apresentada neste trabalho pode ser aplicada a outras atividades administrativas da Polícia Militar que também envolvam várias etapas, prazos, responsáveis e dependências externas.

No acompanhamento dos instrumentos de transferência, a visualização das etapas facilita a identificação do estágio de cada convênio, das pendências existentes e das providências que ainda precisam ser adotadas. A mesma lógica pode ser adaptada a projetos institucionais, processos de aquisição, contratos e outras atividades administrativas que envolvam diferentes setores.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A proposta não pretende substituir sistemas ou procedimentos oficiais. O objetivo é oferecer ao gestor uma visão complementar do andamento das demandas, permitindo identificar pendências e acompanhar o fluxo de forma mais organizada.

3.9. Institucionalização de políticas e *Checklists* padronizados

Para que a gestão seja mais ágil sem perder segurança e controle, os critérios de cada etapa precisam estar definidos de forma clara. Checklists e orientações padronizadas auxiliam os responsáveis na conferência dos documentos e reduzem diferenças de interpretação durante a análise. Essa padronização contribui para maior uniformidade e segurança na execução dos procedimentos.

A Portaria Conjunta MGI/MF/CGU nº 33/2023 estabelece mecanismos voltados à padronização, ao controle e à análise dos instrumentos de transferência. Nesse contexto, a utilização de checklists internos pode auxiliar a organização documental e a conferência prévia das exigências aplicáveis, sem substituir os procedimentos oficiais previstos na norma.

3.10. Promoção da transparência

A gestão visual pode contribuir para a produção de informações gerenciais destinadas à transparência institucional, desde que sejam observadas as restrições legais, a proteção de dados pessoais, a classificação das informações e as políticas institucionais de segurança da informação. A utilização de plataformas auxiliares deve respeitar níveis adequados de acesso e não implica a disponibilização pública irrestrita dos respectivos quadros.

Informações passíveis de divulgação podem subsidiar painéis, relatórios e portais institucionais de transparência, permitindo apresentar à sociedade dados sobre a execução de projetos, aquisições, entregas e aplicação de recursos públicos, preservadas as informações legalmente protegidas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida neste artigo indica que práticas de gestão ágil podem ser adaptadas ao acompanhamento de atividades administrativas sem afastar as exigências legais e os controles próprios da Administração Pública. Scrum, Kanban e conceitos relacionados à gestão de fluxo oferecem referências úteis para organizar atividades, visualizar etapas e identificar pendências durante a execução.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

No estudo de caso apresentado, o Trello foi utilizado como ferramenta auxiliar para acompanhar diferentes fases dos instrumentos de transferência, desde a proposta e formalização até a execução, entrega e prestação de contas.

As figuras apresentadas demonstram como a organização visual dos quadros facilita a identificação do estágio de cada demanda e permite manter informações úteis ao acompanhamento gerencial.

A experiência também demonstra que a utilização de uma ferramenta visual pode auxiliar o gestor na identificação antecipada de pendências, no acompanhamento de prazos e na organização das providências necessárias em cada etapa. Sua aplicação, entretanto, deve respeitar as competências administrativas, as normas relacionadas aos instrumentos de transferência e os requisitos de segurança da informação.

Ressalta-se como limitação deste trabalho que os benefícios observados (maior previsibilidade, redução de gargalos e agilidade no aceite) possuem caráter descritivo e qualitativo, decorrentes da vivência prática na gestão do fluxo, não tendo sido mensurados por meio de análise estatística quantitativa comparativa de indicadores anteriores e posteriores à implementação.

O Trello não substitui os procedimentos oficiais, o Transferegov.br ou quaisquer sistemas governamentais exigidos pelo marco normativo. Sua utilização possui caráter complementar e busca oferecer ao gestor uma visão organizada do ciclo do instrumento, desde a proposta até a comprovação do cumprimento do objeto. No âmbito da Polícia Militar, a experiência apresentada pode contribuir para o acompanhamento de convênios, projetos, aquisições, contratos e outras atividades administrativas que envolvam múltiplas etapas e diferentes unidades responsáveis. Dessa forma, a gestão visual apresenta-se como instrumento auxiliar para ampliar a organização, a rastreabilidade e o acompanhamento das atividades administrativas.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, David J. **Kanban**: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Sequim: Blue Hole Press, 2010.

ATLASSIAN. **Trello Product Documentation and Guides.** Disponível em: https://support.atlassian.com/trello/. Acesso em: 10 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** Brasília, DF, 2021.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos; Ministério da Fazenda; Controladoria-Geral da União. **Portaria Conjunta MGI/MF/CGU nº 28, de 21 de maio de 2024. Institui o regime simplificado para a execução de convênios e contratos de repasse com**

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

valor global inferior ou igual ao estabelecido no art. 184-A da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Brasília, DF, 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos; Ministério da Fazenda; Controladoria-Geral da União. **Portaria Conjunta MGI/MF/CGU nº 33, de 30 de agosto de 2023. Estabelece normas complementares para as transferências de recursos da União.** Brasília, DF, 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Informação nº 121/2025/COAFI/CGCR/DGFNSP/SENASP. Orientações para envio dos processos de execução no Transferegov.br para análise pelo concedente (PI 424/2016 e PC 33/2023).** Brasília, DF: MJSP, 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Informação nº 615/2026/COAFI/CGCR/DGFNSP/SENASP. Orientações para registro dos processos de execução no Transferegov.br (PC 28/2024)**. Brasília, DF: MJSP, 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Informação nº 618/2026/COAFI/CGCR/DGFNSP/SENASP. Orientações para envio dos processos de execução no Transferegov.br para análise pelo concedente (PI 424/2016 e PC 33/2023).** Brasília, DF: MJSP, 2026.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Ministério da Fazenda; Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. **Portaria Interministerial nº 424, de 30 de dezembro de 2016.** Brasília, DF, 2016.

MANIFESTO ÁGIL. **Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de *Software*.** 2001. Disponível em: https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html. Acesso em: 10 set. 2026.

PICHLER, Roman. **Agile Product Management with Scrum**: Creating Products that Customers Love. Boston: Addison-Wesley Professional, 2010.

REINERTSEN, Donald G. **The Principles of Product Development Flow**: Second Generation Lean Product Development. Redondo Beach: Celeritas Publishing, 2009.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **The Scrum Guide**: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. [S. l.]: Scrum.org, 2020.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.