



**CONEPA**  
CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES  
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

## **SPRINTS PARA A DEMOCRACIA: EFICIÊNCIA NA CONVOCAÇÃO DE MESÁRIOS COM A METODOLOGIA SCRUM**

Israel Lins Almeida  
Mestrando em Administração Pública  
Universidade Federal da Grande Dourados  
**israel.lins.almeida@gmail.com**

Flávio Augusto de Araujo Braga  
Mestrando em Administração Pública  
Universidade Federal da Grande Dourados  
**flavioaugusto.adm@gmail.com**

Rosemar José Hall  
Doutor em Ciências Contábeis  
Universidade Federal da Grande Dourados  
**rosemar.hall@ufgd.edu.br**



## **Resumo**

O artigo investigou o uso da metodologia Scrum na convocação de mesários em unidade da Justiça Eleitoral brasileira. Adotando um estudo de caso descritivo, com elementos quantitativos e qualitativos, a pesquisa analisou a aplicação do Scrum em três eleições. A coleta de dados envolveu análise documental e observação participante e os resultados demonstraram que a aplicação do Scrum tornou a convocação de mesários mais eficaz de uma eleição para a outra. O estudo também evidenciou que o sucesso do método se deve também à preparação para uso da ferramenta.

**Palavras-chave:** Justiça Eleitoral. Mesários. Metodologias ágeis. Scrum.

## **Abstract**

This article investigates the use of the Scrum methodology in the recruitment of polling station officers within a Brazilian Electoral Justice unit. Adopting a descriptive case study with quantitative and qualitative elements, the research analyzed Scrum's application across three election cycles. Data collection involved document analysis and participant observation. The results demonstrated that the application of Scrum significantly enhanced the effectiveness of officer recruitment from one election to the next. The study also evidenced that the method's success is notably attributable to the preparation and training for acting in the tool's defined roles.

**Keywords:** Electoral Justice. Poll workers. Agile methodologies. Scrum.

## **1 INTRODUÇÃO**

A legitimidade democrática dos Estados depende da transparência e da eficiência de seus processos eleitorais. A Constituição brasileira (Brasil, 1988) manteve a tradição de estruturar a Justiça Eleitoral como órgão independente que realiza as eleições. Isso tornou essa Justiça Especializada a responsável pela transparência eleitoral, coordenando e executando as Eleições Municipais e Eleições Gerais.

A reestruturação constitucional de 1988 na JE foi um evento isolado, mas sim o ápice de uma trajetória iniciada no século XX. Conforme Ricci (2025), o período pré-1988 foi marcado por uma mudança crucial na gestão eleitoral: se inicialmente as etapas das eleições (alistamento e apuração) eram controladas diretamente por agentes políticos do Legislativo e Executivo (até 1916), a legislação posterior promoveu alteração, substituindo esses agentes por Juízes. Essa transição mostra um movimento em direção à despolitização e tecnificação do processo eleitoral.

A Justiça Eleitoral foi formalmente criada em 1932, logo após o contexto revolucionário da década, em meio aos debates políticos sobre a constitucionalização ou a manutenção da ditadura (Ricci, 2025). Embora tenha sido extinta e, posteriormente, restabelecida em 1945 pelo Decreto-Lei 7.586, sua permanência foi assegurada em todas as Constituições. Essa estabilidade a consolidou como um órgão especializado do Poder Judiciário, responsável por realizar eleições e reconhecer os eleitos, atribuindo-lhe o controle integral do processo eleitoral.

A atuação da Justiça Eleitoral no Brasil é singular por sua autonomia institucional. Baseado na tipologia de governança eleitoral de Mozaffar e Schedler (2002) - que distingue entre formulação de normas, implementação de regras e resolução de disputas - a JE exerce simultaneamente as três dimensões. Isso significa que ela acumula papéis normativos, administrativos e judiciais.

A função de gestão das eleições pela Justiça Eleitoral envolve uma complexa estrutura operacional regulada pelo calendário do Tribunal Superior Eleitoral (2024). Essa função mobiliza servidores para registro de candidaturas, fiscalização de propaganda e logística do pleito, que inclui a preparação de locais de votação, materiais e urnas eletrônicas. Nessa preparação, destaca-se a convocação de mesários, prevista no Código Eleitoral (Brasil, 1965), que são os cidadãos que garantem o exercício do direito ao voto nas seções.

Essa convocação é uma etapa administrativa essencial, que exige a gestão de um volume significativo de trabalho e um calendário rigoroso, mobilizando milhões de cidadãos - como os 1.925.415 nas Eleições Municipais de 2024 (TSE, 2024). A tarefa representa um desafio de alta complexidade operacional nos Cartórios, demandando o gerenciamento de equipes de servidores que, frequentemente, não possuem experiência prévia ou capacitação específica, sob intensa pressão de prazos estreitos. O quadro de servidores reduzido e frequentemente inexperiente, impõe obstáculos à coordenação da convocação, podendo comprometer a eficiência dos trabalhos.

Embora existam estudos sobre a formação da JE e sobre a participação dos mesários (Vale, 2011), o processo interno e a logística de desenvolvimento dessa etapa preparatória nas unidades da Justiça Eleitoral ainda constituem uma lacuna na pesquisa acadêmica. Identificando esse hiato, este estudo de caso teve como objetivo geral investigar a aplicabilidade da metodologia Scrum na gestão da designação de mesários em um cartório eleitoral.

Diante dessa necessidade de otimizar a gestão de projetos na Administração Pública, este estudo de caso investiga a aplicabilidade da metodologia ágil Scrum na designação de

mesários em um cartório eleitoral. Reconhecendo que a eficácia dessa ferramenta em ambientes governamentais ainda carece de investigação empírica, foram estabelecidos como objetivos específicos a utilidade dela nesse contexto (objetivo 1), a comparação em relação a períodos em que a metodologia não foi utilizada (objetivo 2), os efeitos nas rotinas da equipe (objetivo 3), além do potencial de replicabilidade em outras unidades (objetivo 4).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Justiça Eleitoral e Governança dos Processos Eleitorais no Brasil**

O objetivo central deste estudo é avaliar a aplicação da metodologia Scrum em atividades administrativas da Justiça Eleitoral no contexto específico de um ano em que ocorrem Eleições. Para tanto, é fundamental contextualizar essa função dentro da governança eleitoral. Embora historicamente existam mecanismos de administração das eleições (Almeida, 2023), foi a partir do século XX que essa função se consolidou em órgãos externos ao Executivo e ao Parlamento. O modelo brasileiro, marcado pela independência institucional, é um caso clássico de governança eleitoral para muitas novas democracias (Tarouco, 2014).

De acordo com a tipologia de Mozaffar e Schedler (2002), este trabalho se insere na dimensão da implementação das regras do jogo eleitoral, abrangendo o gerenciamento de atividades concretas do pleito. Tais atividades - como registro de candidaturas, alocação de equipamentos e, notadamente, a convocação de mesários - exigem a atuação direta do pessoal dos tribunais.

Apesar de a Justiça Eleitoral ser quase centenária, sua capacidade de execução é impactada pela estrutura de pessoal. A provisão de cargos pelas Leis n.º 10.842/04 e 11.202/05 foi insuficiente para estruturar completamente o quadro de servidores. Desta forma, a composição atual das unidades depende de servidores requisitados de outras instituições, com fundamento na Lei 6.999/82. Essas equipes de formação heterogênea precisam se adaptar aos rígidos prazos regulamentares, especialmente em anos eleitorais, para executar a complexa tarefa de convocação de mesários.

### **2.2 Gestão Pública: Desafios e Buscas por Eficiência e Inovação**

A gestão pública contemporânea, incluindo órgãos especializados como a Justiça Eleitoral, é confrontada com a necessidade de equilibrar eficiência, inovação e qualidade dos serviços. Diante da insuficiência do modelo burocrático tradicional, emergem alternativas como a Nova Gestão Pública (NGP). Esse paradigma, surgido como resposta às críticas ao Welfare State ineficiente, promove a incorporação de práticas gerenciais do setor privado, buscando eficiência, eficácia e orientação ao cidadão (Rodrigues & Araújo, 2005).

A centralidade do princípio da eficiência foi formalmente reconhecida com a Emenda nº 19/98 (Art. 37 da CF/88), redefinindo as expectativas sobre a atuação do funcionalismo, que deve focar na entrega de resultados concretos (Camargo & Guimarães, 2013). Nesse contexto, a inovação na gestão é crucial (Tonelli et al., 2016). A adoção de metodologias ágeis representa um esforço recente para incrementar a capacidade de resposta da administração. Embora essas práticas demonstrem potencial de sucesso em projetos públicos, sua aplicação enfrenta entraves como a baixa maturidade das equipes e a rigidez normativa (Oliveira et al., 2020).

A análise da aplicação de metodologias ágeis como o Scrum na gestão da convocação de mesários na Justiça Eleitoral é um exemplo prático dessa busca por uma administração mais competente e centrada nas necessidades dos cidadãos (Agune et al., 2014). A modernização da gestão pública é, portanto, um imperativo que depende da superação de entraves sistêmicos para garantir a entrega efetiva de serviços, como a organização de eleições transparentes e eficientes.

### **2.3 Metodologias Ágeis e Scrum: Conceitos, Papéis e Aplicações**

A gestão de projetos, tradicionalmente ancorada em abordagens sequenciais e preditivas como o Modelo Cascata (PMI, 2021), demonstrou ser pouco adaptável a ambientes de alta complexidade e incerteza, cada vez mais comuns na Administração Pública. Diante disso, emergiram as metodologias ágeis, abordagens que priorizam a flexibilidade, a colaboração e a rápida resposta a mudanças, em detrimento de planos rígidos e documentação excessiva (Stopa e Rachid, 2019).

A filosofia ágil foi consolidada no Manifesto Ágil de 2001 (Beck et al., 2001), que estabelece quatro valores fundamentais, com ênfase em: Indivíduos e interações em vez de processos; Produtos e serviços em funcionamento em vez de documentação; e Responder a mudanças em vez de seguir um plano.

Dentro desse espectro, o Scrum (Schwaber e Sutherland, 2017) é um dos *frameworks* ágeis mais populares. Trata-se de uma estrutura iterativa e incremental, projetada para otimizar a previsibilidade. O Scrum opera por meio de ciclos curtos e fixos, denominados *Sprints*, durante os quais uma equipe trabalha para entregar parcela utilizável e potencialmente liberável do produto ou serviço.

Ele é sustentado pelos três pilares empíricos – transparência, inspeção e adaptação – e é guiado por cinco valores essenciais: comprometimento, foco, abertura, respeito e coragem (Schwaber; Sutherland, 2017). Para materializar esses princípios, o *framework* define papéis, eventos e artefatos específicos:

O Scrum define três Papéis cruciais: o *Product Owner* (PO), responsável por maximizar o valor do trabalho e gerenciar a lista de prioridades (*Product Backlog*); o *Scrum Master* (SM), que atua como líder servidor, removendo impedimentos e garantindo a correta aplicação do Scrum; e a Equipe de Desenvolvimento, que é auto-organizada e multifuncional, responsável pela entrega do produto a cada *Sprint*.

A execução ocorre por meio de cinco Eventos que garantem regularidade:

Planejamento do *Sprint*: Define o objetivo e o trabalho a ser feito no ciclo.

Reunião Diária (*Daily Scrum*): Encontro rápido para sincronizar o progresso.

Revisão do *Sprint*: Ocorre ao final do ciclo para inspecionar o resultado entregue com as partes interessadas.

Retrospectiva do *Sprint*: Oportunidade para a Equipe inspecionar a si mesma e planejar melhorias.

Os três Artefatos fornecem a transparência necessária para inspeção e adaptação: o *Product Backlog* (lista de requisitos gerenciada pelo PO); o *Sprint Backlog* (itens selecionados para o *Sprint* atual); e o Incremento (a soma de todos os itens concluídos e potencialmente liberáveis).

A flexibilidade do Scrum e seu foco na entrega de valor incremental o tornam uma alternativa promissora para otimizar processos complexos, como a gestão da convocação de mesários na Justiça Eleitoral, onde a capacidade de resposta a imprevistos são cruciais.

## **2.4 Liderança e Gestão de Equipes em Contextos Ágeis**

Em contextos de alta complexidade, como a atuação da Justiça Eleitoral com equipes de formação multidisciplinar e diversas origens institucionais, a eficácia do Scrum depende criticamente da preparação dos papéis de liderança. Charan, Drotter e Noel (2018) apontam que a transição para posições de gestão - como a de *Scrum Master* - exige que o indivíduo ajuste suas expectativas, resista ao retorno às funções operacionais e receba capacitação para assumir a supervisão e produzir resultados.

O papel do *Product Owner* também se destaca na promoção do engajamento. Líderes eficazes, conforme Kouzes e Posner (2018), devem "estimular a colaboração, promovendo a confiança" e modelando o estilo de trabalho da equipe. Contudo, o sucesso do *framework* depende, em última análise, de a equipe atuar conjuntamente de forma ágil na gestão ágil de processos complexos.

## **3 METODOLOGIA**

O presente estudo caracteriza-se estudo de caso descritivo que utilizou elementos quantitativos para avaliar o tempo de execução de uma tarefa e qualitativos na medida em que avalia o contexto em que essa tarefa foi realizada. Essa abordagem permite uma investigação aprofundada de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas (Yin, 2018).

Optou-se pelo estudo de caso único da aplicação da metodologia Scrum na gestão da convocação de mesários de uma unidade do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso do Sul, no período das Eleições de 2022 e 2024. A seleção deste locus de pesquisa deu-se pela acessibilidade do pesquisador e por ser uma unidade que implementou a metodologia, podendo comparar sua aplicação com o ano anterior.

O universo da pesquisa compreendeu a equipe responsável pela gestão da convocação de mesários na unidade eleitoral supracitada, composta por nove servidores, incluindo os papéis de *Product Owner* e *Scrum Master* da equipe.

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental e observação participante, bem como acompanhamento direto das atividades da equipe no período de 30 de maio a 30 de setembro de 2022, com um mês subsequente (outubro) dedicado à manutenção e gestão de substituições. O mesmo procedimento foi retomado em 2024 com a análise da convocação nos mesmos períodos.

O principal instrumento de coleta utilizado foi a análise de um documento colaborativo criado pelo *Product Owner* (planilha eletrônica on-line) compartilhada no ambiente digital da unidade, que era alimentada diariamente pelo *Product Owner* e demais membros da equipe.

Concomitantemente, o *Product Owner* manteve registros em um relatório em que constavam datas e percentuais de mesários já convocados. Este documento, além de um relatório de datas e percentuais alcançados serviu como repositório central de informações, registrando os principais parâmetros do trabalho, o planejamento e o andamento dos *sprints*, as próximas etapas e o histórico detalhado das atividades desenvolvidas desde a criação do *Scrum Team* até o encerramento das convocações.



Para o tratamento e análise dos dados, empregou-se uma abordagem mista. Os dados quantitativos, referentes ao tempo de conclusão da convocação de mesários (Objetivo 2), foram submetidos a uma análise descritiva comparando os prazos e volumes de trabalho com dados de eleições anteriores (2020), obtidos em relatórios internos da JE. Já os dados qualitativos, derivados da análise do documento colaborativo e do acompanhamento das rotinas (Objetivos 1, 3 e 4), foram analisados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011), buscando identificar categorias temáticas relacionadas à aplicabilidade do Scrum, à dinâmica de relacionamento da equipe, à melhoria do tempo de resposta na solução de problemas e ao potencial de replicação da metodologia.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Análise do cenário onde foi aplicada a ferramenta**

A convocação de mesários é uma atividade administrativa crucial e de natureza temporária, com prazo estrito para ser concluída antes de cada pleito, pois é dela que depende a formação das seções eleitorais. A demanda de trabalho é determinada pelo volume de seções e cada uma requer quatro mesários.

No local objeto de estudo, o volume de trabalho foi expressivo. Em 2022, com 327 seções instaladas, foi necessário convocar 1.308 eleitores; em 2024, esse número aumentou para 1.352 mesários, além de suplentes e dezenas de figuras auxiliares.

Essa tarefa se desdobra em diversas etapas complexas e, para gerenciar esse volume de atividades, monitorar o andamento dos trabalhos e superar os desafios inerentes à gestão de equipes heterogêneas sob pressão de prazos, a metodologia Scrum foi aplicada como ferramenta para alinhamento e divisão de papéis na equipe.

### **4.2 Análise da Aplicação e Utilidade na Convocação de Mesários (Objetivo 1)**

A metodologia Scrum foi aplicada nas rotinas de trabalho da equipe de convocação de mesários, com base na estrutura proposta por Sutherland (2019), adaptando os papéis para o contexto da Justiça Eleitoral:

O *Product Owner* (PO), ocupado pela chefia da unidade, definiu os objetivos, parâmetros de avaliação, revisando *Sprints* e a lista de atividades (*Product Backlog*) em planilha online.

O *Scrum Master* (SM), um servidor, gerenciava a planilha, distribuía as atividades e definia os *Sprints* com o PO.

A Equipe Scrum (*Scrum Team*), composta por servidores e estagiários, realizava o contato direto com os mesários, atuando em contatos diários por aplicativo de mensagem.

A principal mudança com a adoção do Scrum foi a substituição da entrega de tarefas em lotes por um modelo de inspeção e adaptação em ciclos breves (*Sprints*). Essa abordagem permitiu o monitoramento constante das entregas parciais, consolidando o resultado e viabilizando ajustes em tempo real.

Na primeira quinzena foi realizada organização interna, com revisão e preparação do banco de dados, que se tornou o alicerce para os *Sprints* de convocação. Nesses ciclos, a equipe enviava mensagens e monitorava as respostas. Pedidos de dispensa eram tratados separadamente e as substituições eram efetuadas prontamente pelo SM na planilha colaborativa, garantindo a manutenção da força de trabalho.

A utilização de um método padronizado com um banco de dados colaborativo permitiu o acompanhamento das metas, oferecendo visibilidade imediata do percentual realizado. Isso otimizou a comunicação para todas as partes, reforçando a transparência e a unidade de propósito na execução da convocação.

#### 4.3 Comparativo de Tempo de Conclusão da Convocação de Mesários (Objetivo 2)

A aplicação da metodologia Scrum buscou alinhar atividades e normatizar papéis na equipe, resultando em um aumento de eficiência no preenchimento total de vagas de mesários. Enquanto no pleito de 2020 a convocação encerrou-se apenas na sexta-feira anterior à eleição, em 2022 e 2024 a tarefa foi concluída com trinta dias, ou mais, de antecedência, mesmo lidando com um número maior de convocáveis.

**Tabela 2** - Comparativo cronológico da última data de convocação entre as Eleições:

| Encerramento da convocação |        |        |        |
|----------------------------|--------|--------|--------|
|                            | 2020   | 2022   | 2024   |
| Última convocação          | 14/nov | 01/set | 27/ago |
| Data do pleito             | 15/nov | 02/out | 06/out |
| Dias de antecedência       | 2      | 30     | 39     |
| Quantidade de mesários     | 1200   | 1308   | 1352   |
| Com Scrum?                 | NÃO    | SIM    | SIM    |

**Fonte:** Organização dos autores. Dados do Sistema ELO (Tribunal Superior Eleitoral, 2020, 2022 e 2024) e registros de atividade da equipe.

Essa redução de tempo liberou a equipe para outras atividades logísticas do pleito e foi maior em 2024. Neste ano, a performance foi ainda melhor devido a dois fatores: a maturidade da equipe na ferramenta e a introdução de um sistema de apoio à convocação, desenvolvido pelo TRE a pedido da unidade. O sistema substituiu a planilha manual antiga, aprimorando as rotinas. O sucesso do caso demonstra que a cultura colaborativa envolvida, levou a um aumento de performance objetivo, o que pode ser visto pelo quadro abaixo, que detalha como o uso do Scrum reduziu o tempo da convocação entre os pleitos de 2022 e 2024:

**Tabela 2** - Comparativo cronológico dos principais marcos da convocação:

| Eleições Gerais 2022  | Eleição Municipal 2024  |
|---|---|
| 04/out: Revisão dos mesários faltosos<br>01/set: <b>100% convocados</b> (1308 ok) | 11/out: Revisão dos mesários faltosos<br>27/ago: <b>100% convocados</b> (1352 ok) |



|  |  |
|--|--|
| <b>15/ago: 87%</b> convocados (1137 ok)        | <b>15/ago: 89%</b> convocados (1210 ok)        |
| <b>01/ago: 64%</b> convocados (840 ok)         | <b>12/ago: 75%</b> convocados (1016 ok)        |
| <b>29/jul: 46%</b> convocados (600 ok)         | <b>08/ago: 51%</b> convocados (693 ok)         |
| <b>25/jul:</b> Início da convocação            | <b>30/jul:</b> Início da convocação.           |
| <b>21/jul:</b> Nomeação e publicação do edital | <b>26/jul:</b> Nomeação e publicação do Edital |
| <b>15/jul: 100%</b> Atribuídos                 | <b>24/jul: 100%</b> atribuídos                 |
| <b>08/jul: 1.130</b> Atribuídos                | <b>04/jul: 1.232</b> Atribuídos                |
| <b>23/jun:</b> Agregação das seções            | <b>03/jul:</b> Agregação de seções             |
| <b>30/mai:</b> Reunião inicial da equipe       | <b>24/jun:</b> Reunião inicial da equipe       |

**Fonte:** Organização dos autores. Dados do Sistema ELO (Tribunal Superior Eleitoral, 2022 e 2024) e registros de atividade da equipe.

#### 4.4 Efeitos das Rotinas de Reuniões Diárias na Dinâmica da Equipe (Objetivo 3)

A Resolução TSE nº 23.523/17 resulta em equipes administrativas da Justiça Eleitoral majoritariamente heterogêneas, compostas por poucos servidores efetivos e por servidores requisitados de nível médio, sem experiência prévia em serviço eleitoral. Essa composição exige um esforço considerável para integrar os novos membros à cultura e à pressão de prazos do trabalho eleitoral.

Visando mitigar os desafios dessa heterogeneidade, a dinâmica do Scrum impactou positivamente o relacionamento e os resultados. Após o Planejamento do *Sprint*, o grupo realizava três ciclos de inspeção semanais através das reuniões em que cada membro relatava progresso.

Essa inspeção coletiva promoveu a colaboração: quando um membro enfrentava dificuldades em determinada região, outro era designado para apoio, garantindo o cumprimento das metas.

Paralelamente, houve um esforço na preparação de liderança. A transição do servidor para a função de Scrum *Master* (SM) - que exigia mais do que sua expertise operacional - demandou supervisão do *Product Owner* (PO) para desenvolver as *soft skills* necessárias à condução das reuniões e do grupo (Charan, 2018).

#### 4.5. Potencial de Replicabilidade e Contribuições (Objetivo 4)

A aplicação do Scrum demonstrou-se eficaz e viável para gerenciar as rotinas de convocação de mesários, particularmente em unidades da Justiça Eleitoral que operam com equipes heterogêneas e em constante rotatividade. Dado que a necessidade de treinamento de novos membros é universal nos cartórios, essa ferramenta oferece uma solução com potencial de replicabilidade em outras unidades.

Em termos gerenciais para a Administração Pública, este estudo sublinha que a implementação do Scrum exige capacitação gerencial específica. A gestão da unidade (PO e SM) precisa receber treinamento para evitar o retorno à zona de conforto operacional.

Por fim, esta pesquisa contribui para a literatura acadêmica ao preencher uma lacuna empírica sobre a aplicação do Scrum em um contexto governamental não tradicional, como é a

Justiça Eleitoral brasileira. Os achados fornecem *insights* sobre a viabilidade de adaptar princípios ágeis a processos administrativos operacionais críticos no setor público, oferecendo um ponto de partida para futuras pesquisas sobre inovação e eficiência na gestão pública.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo demonstrou a aplicabilidade da metodologia Scrum em processos do setor público, especificamente na tarefa de convocação de mesários em uma unidade da Justiça Eleitoral. Os resultados confirmaram que a metodologia é eficaz para otimizar o processo, permitindo que a atividade preparatória crucial das eleições fosse concluída com significativa redução de tempo em comparação com anos anteriores, mesmo em um contexto de rotina multidisciplinar e múltiplas demandas.

A eficácia do Scrum é inseparável de uma liderança engajada e capacitada. O estudo reitera que o sucesso de metodologias ágeis na Administração Pública exige o devido preparo da chefia para assumir seus papéis. Sem capacitação dos líderes, que devem modelar a colaboração, o potencial da metodologia pode ser mitigado.

As contribuições da pesquisa são multifacetadas. Ela demonstra um modelo replicável para a gestão de equipes heterogêneas e sob pressão de prazos, mas também sublinha a importância do treinamento da liderança para a transição bem-sucedida para o ágil. O trabalho preenche uma lacuna na literatura ao apresentar um estudo de caso empírico do Scrum em um contexto governamental não tradicional, fornecendo *insights* sobre a adaptação de princípios ágeis em ambientes com restrições de pessoal.

A limitação primária reside na abordagem de estudo de caso único, o que restringe a generalização direta dos resultados para outras unidades. Sugere-se que futuras pesquisas explorem a aplicação em estudo de múltiplos casos para verificar a generalidade dos achados. Seria valioso também investigar o impacto da ferramenta na motivação e no bem-estar dos servidores e aprofundar os desafios na capacitação de lideranças para a implementação ágil no setor público.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Emanuel Carvalho de et al. Análise comparativa dos modelos institucionais de governança eleitoral nas Américas. 2023. Disponível em: <<https://dspace.sti.ufcg.edu.br/handle/riufcg/34742>>. Acesso em: 19 jul. 2025.

BECK, Kent et al. Manifesto Ágil para desenvolvimento de software. [S.l.]: [s.n.], 2001. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>>. Acesso em: 20 jul. 2025.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Quantidade de mesários convocados – Eleições 2024. Brasília, DF: TSE, 2024. Disponível em: <https://sig.tse.jus.br/ords/dwapr/r/seai/sig-eleicao-mesarios/home>. Acesso em: 13 jul. 2025.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução nº 23.738/2024. Calendário Eleitoral 2024. DJE, Brasília, DF, 29 fev. 2024. Disponível em: <<https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/res/2024/resolucao-no-23-738-de-27-de-fevereiro-de-2024?texto=compilado>> Acesso em: 18 jul. 2025.

BRASIL. Decreto-Lei nº 7.586/1945. Dispõe sobre o alistamento eleitoral para a eleição do Presidente da República e da Assembleia Constituinte. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 maio 1945. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/del7586.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del7586.htm)>. Acesso em: 17 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 6.999/82. Dispõe sobre o aproveitamento de habilitação obtida em concurso público para provimento de cargos em outro órgão da administração pública federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 8 jun. 1982. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6999.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6999.htm)>. Acesso em: 19 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 10.842/2004. Dispõe sobre o atendimento educacional especializado, entre outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 fev. 2004. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.842.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.842.htm)>. Acesso em: 19 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 11.202/2005. Altera dispositivos das Leis nos 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e 10.682, de 28 de maio de 2003. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 nov. 2005. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11202.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11202.htm)>. Acesso em: 19 jul. 2025.

CAMARGO, F. O.; GUIMARÃES, K. M. S. O princípio da eficiência na gestão pública. *Revista CEPPG - CESUC*, Ano XVI, n. 28, p. 133-135, 2013. Disponível em: <[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglefindmkaj/https://www.portalcatalao.com/painel\\_clientes/cesuc/painel/arquivos/upload/downloads/376b38ef01c9b0caae5d67f8c6bf4d03.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglefindmkaj/https://www.portalcatalao.com/painel_clientes/cesuc/painel/arquivos/upload/downloads/376b38ef01c9b0caae5d67f8c6bf4d03.pdf)> Acesso em: 20 jul. 2025.



CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Edição revista e ampliada. Editora Sextante, 9 abr. 2018. E-book, 364 p. ISBN 978-8543106069.

DIAS, I. de M. et al. *Dá pra fazer – Gestão do Conhecimento e Inovação no Setor Público*. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional do Estado de São Paulo, 2014. ISBN:978-85-7285-150-3. Disponível em: <[google.com/url?q=https://wegov.com.br/wp-content/uploads/2015/02/eBook-D%25C3%25A1-pra-fazer-Gest%25C3%25A3o-do-Conhecimento-e-Inova%25C3%25A7%25C3%25A3o-no-Setor-P%25C3%25Bablico-1.pdf&sa=D&source=docs&ust=1760120775483487&usg=AOvVaw0q-KmeRIaQYEWX49z-NqsA](https://google.com/url?q=https://wegov.com.br/wp-content/uploads/2015/02/eBook-D%25C3%25A1-pra-fazer-Gest%25C3%25A3o-do-Conhecimento-e-Inova%25C3%25A7%25C3%25A3o-no-Setor-P%25C3%25Bablico-1.pdf&sa=D&source=docs&ust=1760120775483487&usg=AOvVaw0q-KmeRIaQYEWX49z-NqsA)>. Acesso em: 20 jul. 2025.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança: como fazer acontecer em sua empresa*. 6. ed. São Paulo: Alta Books, 2018. E-book. ISBN 978-85-50803-753.

MOZAFFAR, Shaheen; SCHEDLER, Andreas. The Comparative Study of Electoral Governance-Introduction. *International Political Science Review*, v. 23, n. 1, p. 5–27, jan. 2002. DOI: 10.1177/0192512102023001001. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0192512102023001001>>. Acesso em: 13 jul. 2025.

OLIVEIRA, L. G. de; SANTANA, R. L. F. de; GOMES, V. C. Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. *Cadernos Enap*, n. 38, Brasília: Enap, 2014. Disponível em: <[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2326/1/caderno\\_enap\\_38.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2326/1/caderno_enap_38.pdf)> Acesso em 20 jul. 2025.

OLIVEIRA, R. A. de et al. 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 – GeP*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 12–36, maio/ago. 2020. Disponível em: <[https://www.academia.edu/101106622/Desafios\\_no\\_uso\\_de\\_metodologias\\_%C3%A1geis\\_d\\_e\\_gest%C3%A3o\\_de\\_projetos\\_em\\_%C3%B3rg%C3%A3os\\_p%C3%Bablicos\\_um\\_estudo\\_d\\_e\\_caso\\_da\\_Receita\\_Estadual\\_do\\_Paran%C3%A1](https://www.academia.edu/101106622/Desafios_no_uso_de_metodologias_%C3%A1geis_d_e_gest%C3%A3o_de_projetos_em_%C3%B3rg%C3%A3os_p%C3%Bablicos_um_estudo_d_e_caso_da_Receita_Estadual_do_Paran%C3%A1)>. Acesso em: 20 jul. 2025.

RICCI, Paolo. Terra Incognita: mapeando a atuação da Justiça Eleitoral. Primeiros passos (1932-1933). *Dados. Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 68, n. 2, ago. 2025. DOI:10.1590/dados.2025.68.2.359. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/dados/a/B8TbF4NVrV7SQMMNYZYwv9j/>>. Acesso em: 13 jul. 2025.

RODRIGUES, M. Â. V.; ARAÚJO, J. F. F. E. A nova gestão pública na governação local. Instituto Politécnico de Bragança – Escola de Tecnologia e Gestão de Mirandela; Universidade  
ISSN: 2164-1226

do Minho – Escola de Economia e Gestão. 2005. Disponível em:  
<<https://repositorium.uminho.pt/handle/1822/4545>>. Acesso em: 20 jul. 20

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. *The Scrum Guide: the definitive guide to Scrum: the rules of the game*. [S. l.]: Scrum.org, 2020. Disponível em:  
<<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2025.

SUTHERLAND, Jeff; SUTHERLAND, J. J.; LUA, Nina (tradutora). *Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. Rio de Janeiro: Sextante, 1 fev. 2019. (Edição em e-book Kindle). ISBN 978-8543107172.

STOPA, Gabriel Rocha; RACHID, Christien Lana. Scrum: Metodologia ágil como ferramenta de gerenciamento de projetos. *CES Revista*, v. 33, n. 1, p. 302-323, 2019. Disponível em:  
<<https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/cesRevista/article/view/2026>>. Acesso em: 18 jul. 2025.

TAROUÇO, Gabriela da Silva. Governança eleitoral: modelos institucionais e legitimação. *Cadernos Adenauer XV* n. 1, 2014. p. 229-243. Disponível em  
<[https://www.researchgate.net/publication/317599065\\_Governanca\\_eleitoral\\_modelos\\_institucionais\\_e\\_legitimacao](https://www.researchgate.net/publication/317599065_Governanca_eleitoral_modelos_institucionais_e_legitimacao)>. Acesso em: 19 jul. 2025.

TONELLI, D. F. et al. Uma proposta de modelo analítico para a inovação na gestão pública. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 67, edição especial, p. 59-84, 2016. Disponível em:  
<<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2944/1/Revista%20Servi%c3%a7o%20P%c3%ba%20Bras%c3%adlia%2067%20%28Especial%29%2059-84%202016.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2025.

VALE, Teresa Cristina de Souza Cardoso. Pré-história e História da Justiça Eleitoral. In: *Anais do XXVI Simpósio Nacional de História – ANPUH*, São Paulo, julho 2011. São Paulo: ANPUH, 2011. Disponível em: <[https://anpuh.org.br/uploads/anais-simposios/pdf/2019-01/1548856702\\_de9e60fb2d6ff2ed811b6b1235aacc08.pdf#page=9.56](https://anpuh.org.br/uploads/anais-simposios/pdf/2019-01/1548856702_de9e60fb2d6ff2ed811b6b1235aacc08.pdf#page=9.56)>. Acesso em: 13 jul. 2025.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 3. ed. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2005.