



**SIMPROFI**

Simpósio dos Programas  
de Mestrado Profissional  
26 e 27 de outubro de 2022

**EDUCAÇÃO, TRABALHO  
E PRODUÇÃO SUSTENTÁVEL**



## **Gestão ágil na administração pública, uma revisão sistemática da literatura**

*Laís Garcez Rocha Elias<sup>1</sup>; Fábio Molina da Silva<sup>2</sup>*

**Resumo** - Órgãos públicos têm como essência estrutura burocrática e hierarquizada, sendo um desafio a filosofia de gestão ágil, que propõe flexibilidade, descentralização e autonomia à equipe. O objetivo do artigo é o desenvolvimento de uma Revisão Sistemática da Literatura sobre a gestão ágil na administração pública. A busca foi realizada na base de dados *Scopus*, a partir das *strings* de buscas definidas retornou um total de 283 documentos, após aplicação de filtro de linguagem e dos critérios de exclusão, resultaram um total de 8 artigos para o desenvolvimento da RSL. Dos documentos excluídos da análise, verificou-se que grande parte das exclusões decorreram da aplicação de gestão ágil na área de Tecnologia da Informação, em específico para o desenvolvimento de softwares. O assunto gestão ágil na administração pública é recente, visto que a concentração dos artigos encontrados são de 2018 em diante, com tendência de crescimento do tema para os próximos anos. Observou-se que grande parte dos artigos analisados estudaram casos concretos de aplicação da filosofia ágil na administração pública, tendo sido aclamado pelos autores mais estudos sobre o assunto, assim como a busca por respostas a questionamentos ainda em aberto. Portanto, conclui-se que o assunto ainda permite mais exploração e desenvolvimento de novos estudos, a considerar que dos artigos utilizados na RSL nenhum trata da realidade no Brasil, abrindo assim novos campos de estudos, como também análise da aplicação em outros setores internos como área administrativa, bem como, em outros tipos de instituições.

**Palavras-chave:** Gestão ágil, administração pública e setor público.

**Abstract** - Public sector have a bureaucratic and hierarchical structure as their essence, and the agile management philosophy, which proposes flexibility, decentralization and autonomy team, is a challenge. This article aims to develop a Systematic Literature Review of agile management in public administration. The search was performed at *Scopus* database, from the defined search strings, it returned a total of 283 documents, after applying a language filter and exclusion criterias, resulting in a total of 8 articles for the development of SLR. The documents excluded from the analysis, it was found that most of the exclusions resulted from the application of agile management in the area of Information Technology, specifically for software development. Public administration is a recent subject, because the concentration articles was found is from 2018 onwards, with a trend of growth of the theme for the coming years. It was observed that most of the articles analyzed studied concrete cases of application of agile philosophy in public administration, having been acclaimed by the authors for more studies on the subject, as well as the search for answers to questions still open. Therefore, it is concluded that the subject still allows further exploration and development of new studies, considering that none of the articles used in SLR deals with the reality in Brazil, thus opening new fields of study, as well as analysis of the application in other internal sectors such as administrative area, in other types of institutions.

**Key-words:** Agile management, public administration e public sector.

<sup>1</sup> Laís Garcez Rocha Elias, mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos, graduada em Administração de Empresa pela Universidade Federal de Mato Grosso (2014). E-mail: [lais.rocha@estudante.ufscar.br](mailto:lais.rocha@estudante.ufscar.br)

<sup>2</sup> Fábio Molina da Silva, doutor e mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (2002, 2014), graduado em Análise de Sistemas pela Faculdade de Tecnologia de Birigui (1999). E-mail: [fabio@dep.ufscar.br](mailto:fabio@dep.ufscar.br)

## 1 Introdução

A grande dinâmica econômica, mudança de cenários, rapidez na troca de informações e consequências da globalização, exigem respostas rápidas e ágeis das organizações, o que faz com que a gestão ágil ganhe bastante importância para as empresas no contexto em que vivemos. Neste sentido, é necessário que a gestão pública aproveite das novas técnicas de gestão, pois têm como parte de sua essência estrutura burocrática e hierarquizada com escassez de força de trabalho e extremamente regulamentada, sendo um desafio a implementação de processos mais simples que entreguem serviços melhores à população e, ao mesmo tempo, atenda as exigências legais. Acredita-se neste trabalho que a filosofia de gestão ágil seja oportuna para aplicação no ambiente governamental, propondo mais flexibilidade no trabalho, descentralização e autonomia às equipes.

Hong e Kim (2020) entendem que por mais que o termo gestão ágil na administração pública possa ter sido mencionado antes dos anos 2000, os autores propõem que seu uso como termo para significar uma inovação sistemática na metodologia começou nos anos 2000. Os autores também abordam a publicação em edição especial de 2018 no *Government Information Quarterly* de 2018 sobre o tema “Governo Ágil e Governança Adaptativa no Setor Público” e que no *World Economic Forum* (WEF 2019) foi discutido o tema da governança ágil como uma das agendas globais, demonstrando o interesse da sociedade em conferir mais agilidade à administração pública. Para Barroca *et al.* (2019), um dos grandes desafios a ser enfrentado pela administração pública na implantação da gestão ágil é a mudança na cultura organizacional. A cultura necessita ser mais ágil e flexível, situação que pode ser vista como em contradição com os valores centrais das organizações do setor público, como estabilidade, hierarquia e burocracia.

Neste contexto, o presente artigo tem por objetivo o desenvolvimento de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) sobre a gestão ágil na administração pública para identificar as formas que a gestão ágil foi utilizada em outros trabalhos e as suas principais colaborações e limitações. A fim de se alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, por meio da base de dados *Scopus*. O trabalho está dividido nas seguintes seções: i) Introdução; ii) Referencial Teórico, iii) Método de Pesquisa, iv) Discussão de Conteúdos e Temas de Pesquisa e v) Considerações Finais.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Gestão Ágil

O conceito de gestão ágil ganhou bastante popularidade e força após a publicação do Livro “O Manifesto Ágil” em 2001, o conceito de gestão ágil inicialmente foi bastante restrito e focado na área de Tecnologia da Informação, em especial atenção para a sua utilização para o desenvolvimento de softwares. O desenvolvimento ágil está sendo promovido fora do contexto de desenvolvimento de software, uma vez que é esperado lidar com ambientes em rápida mudança e aumentar suas capacidades de entrega e satisfação do cliente (BARROCA *et al.*, 2019).

O conceito de “agilidade” pode ser compreendido como a capacidade de cumprir a missão e mudar o processo de uma empresa de maneira eficiente e

eficaz, combinando coordenação, força, equilíbrio, velocidade e capacidade aprimoradas com as aplicações de

tecnologias avançadas (HONG E KIM, 2020). O conceito de ágil está fortemente relacionado à capacidade de resposta e adaptabilidade organizacional nos ambientes competitivos, turbulentos e dinâmicos, tal como o que vivenciamos nos dias atuais. As definições atualmente aceitas relacionam agilidade à capacidade das empresas de responder de forma rápida e eficaz às mudanças (inesperadas) ocorridas no mercado (DAHMARDEH E POURSHAHABI, 2011).

Macheridis (2018) estuda a implementação de gestão ágil de projetos em uma universidade pública de Lund na Suécia, os autores concluem pela importância das escolhas gerenciais, das condições organizacionais e do suporte da gestão organizacional no processo de implementação de gestão ágil de projetos.

## **2.2 Breve contextualização da Gestão Ágil na Administração Pública**

Por mais que o termo gestão ágil na administração pública possa ter sido mencionado antes dos anos 2000, o seu uso como termo para significar uma inovação sistemática na metodologia começou nos anos 2000. Um dos documentos oficiais que propunham um governo ágil como um aspecto importante dos futuros governos foi um relatório publicado pelo Governo do Estado de Victoria, Austrália (HONG E KIM, 2020). O relatório escrito em 2007 tratou sobre o futuro do Setor Público em 2025, identificou sete questões e desafios futuros para o setor público, a capacidade de resposta a curto prazo, a adaptação a médio prazo e a visão e previsão de longo prazo desempenham um papel crucial para permitir que os governos operem em um mundo incerto e em constante mudança. Uma das mudanças apontadas é promover a agilidade para apoiar um setor público visando o alto desempenho, posto que o meio incerto e imprevisível que a sociedade e as organizações públicas estão inseridas, exige agilidade em seus sistemas e estruturas (DAHMARDEH E POURSHAHABI (2011).

A edição especial do *Government Information Quarterly* de 2018 tratou do “Governo Ágil e Governança Adaptativa no Setor Público” e no início de 2019, o Fórum Econômico Mundial (WEF 2019) discutiu o tema da governança ágil como uma das agendas globais. Embora tenham ocorrido várias discussões sobre um governo ágil ou governança ágil, não foi estabelecido um consenso sobre qual é o atributo central da agilidade no governo (HONG E KIM, 2020).

## **2.2 Gestão Ágil na Administração Pública**

O governo ágil tem a capacidade de entender e atender às necessidades do público no curto prazo, adaptar-se às tendências e problemas no futuro previsível e moldar as necessidades do público no longo prazo. Além disso, cidadãos e empresas exigem serviços mais rápidos e personalizados, sendo assim, políticas devem ser desenvolvidas e implementadas mais rapidamente do que como ocorria antigamente (DAHMARDEH E POURSHAHABI, 2011).

Um dos principais benefícios da governança ágil e adaptativa é que ela pode melhorar a capacidade de reagir às demandas em mudança no ambiente organizacional, permitindo respostas mais rápidas frente às mudanças do ambiente. As organizações do setor público estão passando por uma transformação digital para responder às crescentes necessidades de serviços dos

cidadãos. Passar pela transformação digital exige mudanças fundamentais dentro das organizações (YLINEN, 2021).

As organizações ainda necessitam enfrentar outra grande mudança para a implementação da gestão ágil, a mudança na cultura organizacional, que necessita ser mais ágil e flexível, situação que pode ser vista como em contradição com os valores centrais das organizações do setor público, como estabilidade e responsabilidade (BARROCA *et al.*, 2019).

Harfianto *et al.* (2022) agrupam os desafios da transformação ágil na administração pública em 4 grupos, quais sejam, (1) Contexto Tecnológico, (2) Contexto da Organização, (3) Contexto Ambiental e (4) Contexto Individual. O Contexto Tecnológico se concentra nas tecnologias relacionadas à organização tanto para interno quanto para externo. O Contexto da Organização descreve as características da organização como tamanho, escopo e gerenciamento. O Contexto Ambiental refere-se a onde e como as organizações administram os negócios. O Contexto Individual analisa as características individuais (pessoais) da adoção de tecnologia na organização.

Os autos Dahmardeh e Pourshahabi (2011), sugerem cinco soluções para aumentar os níveis de agilidade no público setor: fornecer uma visão clara para toda a organização; fornecer úteis informações sobre a abordagem online; fornecer possibilidades de e-consulta para os clientes; fornecer instruções para os funcionários sobre o futuro da trabalhar; e implementar novas tecnologias de prestação de serviços. Além disso, os autores propõem método de avaliação do nível ágil por meio de 6 variáveis distintas: Liderança, Cultura e valores, Serviço ao Cliente, Governo digital, Gestão e Performance e Mudança organizacional.

Por fim, Barroca *et al.* (2019) propõe uma metodologia para avaliação do nível em que consta a cultura ágil dentro de uma organização, o estudo dos autores foi desenvolvido em um conselho distrital no Reino Unido. A matriz avaliava a relação entre alguns atributos e o nível de agilidade que a organização se encontra. Os níveis variam escalonadamente entre transformacional, próspero, seguro, estabelecendo e sobrevivendo. Já os atributos são: propósito e resultados, liderança ágil, bem-estar e cumprimento, colaboração e autonomia, verdade e transparência e adaptação à mudança.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

#### **3.1 Revisão Sistemática da Literatura**

O tipo de pesquisa será bibliográfica, com ênfase na Revisão Sistemática da Literatura (RSL), método que possibilita a revisão da literatura de estudos anteriores já realizados a respeito do tema pesquisado, permitindo a busca e análise ampla e criteriosa de artigos e informações a respeito do assunto. O processo de revisão da literatura é uma ferramenta fundamental, utilizada como meio que visa o gerenciamento da diversidade de conhecimento para a pesquisa específica. O objetivo de realizar uma revisão de literatura é permitir que o pesquisador mapeie e avalie o território intelectual existente e especifique uma questão de pesquisa para desenvolver ainda mais o corpo de conhecimento existente (TRANFIELD *et al.*, 2003).

Conforto; Amaral; Silva (2011) propõe um roteiro, denominado de RSL *Roadmap*, para o desenvolvimento de uma RSL. Em síntese o RSL *Roadmap* é

constituído por três estágios, sendo o primeiro a “entrada”, o segundo o “processamento” e o terceiro a “saída”, estes estágios são compostos por 15 etapas distintas, conforme pode ser visualizado na figura 1, abaixo.

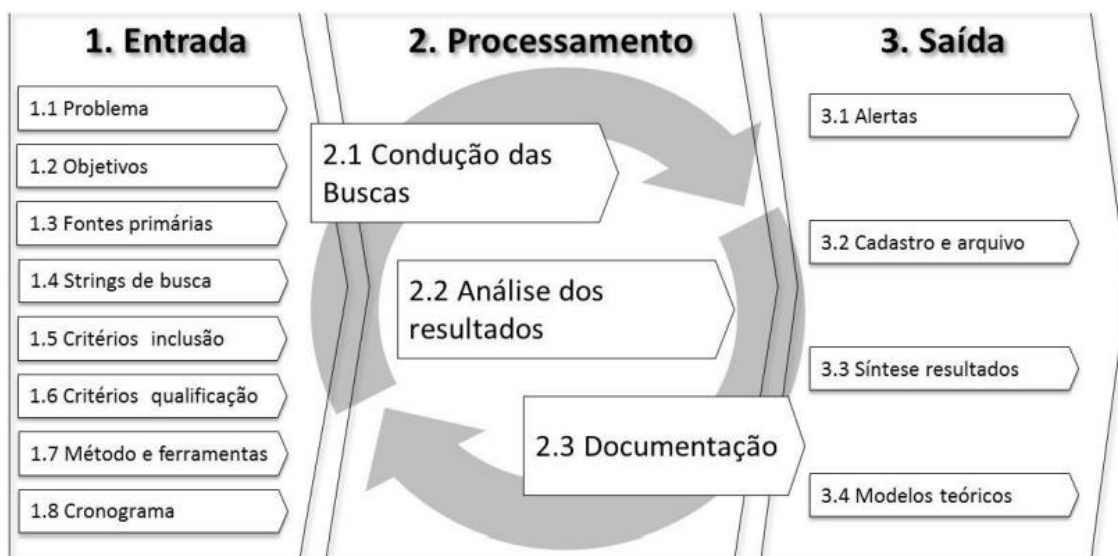


Figura 1 – Modelo para condução de RSL *Roadmap*  
Fonte: Conforto; Amaral e Silva, 2011.

Em síntese ao que consiste cada etapa acima, temos 1.1 Problema, ponto de partida da RSL, objetivando responder pergunta(s). 1.2 Objetivos, alinhados com os objetivos do projeto de pesquisa e serem factíveis. 1.3 Fontes primárias, artigos, periódicos ou bases de dados úteis para a definição de palavras-chave, e identificação de autores e artigos relevantes. 1.4 Strings definir palavras e termos referentes ao tema. 1.5 Critérios de inclusão definidos levando em consideração os objetivos da pesquisa. 1.6 Critérios de qualificação avaliar a importância do artigo para o estudo. 1.7 Método e ferramentas definir etapas para a condução das buscas, os filtros e como será realizada a busca, como os resultados serão armazenados, etc. 1.8 Cronograma de realização da RSL. 2.1 Condução das buscas nas bases de dados. 2.2 Análise de dados, leitura e análise dos resultados. 2.3 Documentação e arquivamento dos artigos selecionados. 3.1 Inserção de Alertas nos periódicos identificados durante a condução da RSL. 3.2 Cadastro e arquivo, inclusão em repositórios dos artigos de pesquisa. 3.3 Síntese e resultados elaboração de relatório que será uma síntese da bibliografia estudada. 3.4 Modelos teóricos, a construção de modelos teóricos e definição de hipóteses têm como embasamento os resultados da RSL.

A RSL foi desenvolvida segundo a essência do RSL - *Roadmap* proposta por Conforto; Amaral e Silva (2011). A primeira etapa da RSL, compreendida pela “Entrada”, iniciou com a definição do problema a ser pesquisado, após houve a delimitação dos objetivos, que possibilitou a escolha das *strings* de busca de maneira mais refinada, então houve a definição do filtro, baseado apenas na linguagem, por fim, a definição dos critérios de exclusão. Na segunda etapa, o “Processamento” houve a condução das buscas na base de dados *Scopus*, após a realização de leitura de títulos, resumo, introdução e conclusão e integral com base nos critérios de exclusão, somente após houve a seleção e arquivamento dos artigos. Na última etapa, compreendida pela “Saída”, ocorreu a marcação com

alertas no artigos lidos, compilação de resultados e por fim a confecção do artigo da RSL. O fluxo do desenvolvimento da RSL consta representado na figura 2.

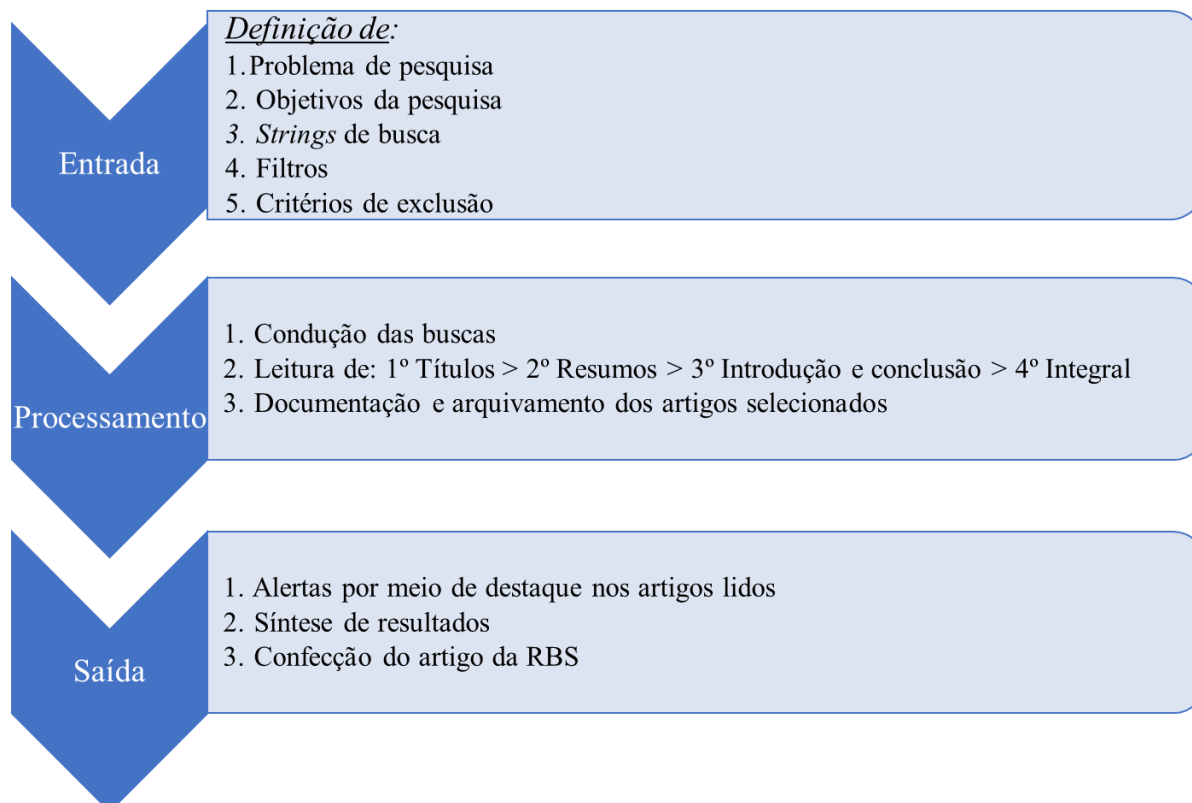


Figura 2 – Fluxo de desenvolvimento da RSL  
Fonte: Desenvolvida pela autora.

### 3.2 A *String* de Busca

A pesquisa foi desenvolvida segundo o modelo de condução da RSL proposto por Conforto; Amaral; Silva (2011), tendo sido selecionada a base de dados *Scopus* como meio de busca e coleta de dados da RSL. O tema pesquisado foi “Gestão Ágil na Administração Pública”, não tendo sido limitado o ano de pesquisa, tal estratégia se justifica por ser uma forma de abranger amplamente o assunto desde os primeiros registros até o cenário atual sobre o tema, bem como, para que fosse possível a visualização da sua evolução e como este está sendo desenvolvimento ao longo do tempo. Para a definição das *strings* de busca foram realizados testes de expressões, palavras e forma de inclusão na base de dados, de modo que a busca refletisse as palavras-chave mais mencionadas e também as mais prováveis sobre o assunto, proporcionando assim maior amplitude na busca.

Inicialmente foram testadas *strings* de buscas que limitavam conter “*agile AND government*”, “*agile AND public*” e “*agile AND management*”, ocorre que resultaram poucos trabalhos. Dessa forma, para ampliar a pesquisa, analisou-se nesses artigos encontrados as principais expressões e palavras-chave utilizadas, possibilitando a inclusão de novas expressões, termos e palavras que resultaram na definição final das *strings*, conforme detalhada na tabela 1. Na primeira sentença de busca procurou-se em inglês por “serviço público” OU “administração pública” OU “governo” OU “público”, somada à segunda sentença, por meio do qual buscou-se por “gestão ágil” OU “projeto ágil” OU “pensamento ágil” OU “governo ágil” OU

“transformação ágil” OU “método ágil” OU “processo ágil”. A utilização dos operadores “OU” e “E” são justificadas pelo fato de que proporcionaram à busca de uma ou outra palavra do primeiro grupo da *string* e também de uma ou outra palavra do segundo grupo da *string*.

**Tabela 1 – Expressões, palavras-chave e strings**

<b>Expressões</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Strings</b>
Gestão ágil	- gestão ágil - projeto ágil - pensamento ágil - governo ágil - transformação ágil - método ágil - processo ágil	( "public service" OR "public administration" OR government OR public )
Administração pública	- serviço público - administração pública - governo - público	( "agile management" OR "agile project" OR "agile thinking" OR "agile government" OR "agile transformation" OR "agile method*" OR "agile process" )

Fonte: desenvolvido pela autora.

Definida as *strings*, estas foram incluídas na base de dados *Scopus*, resultando em 283 documentos. Aplicou-se então o único filtro utilizado na pesquisa, o filtro de linguagem, por meio do qual foram limitados apenas artigos escritos em português, inglês ou espanhol, as demais línguas foram excluídas da pesquisa por impossibilidade de compreensão e tradução das mesmas pela autora. Após a aplicação do referido filtro de linguagem a busca resultou em um total de 279 documentos.

### 3.3 Critérios de exclusão

A próxima etapa da pesquisa foi a aplicação dos critérios de exclusão, onde se algum dos documentos encontrados se enquadrassem em alguma das hipóteses, este foi excluído da análise:

- Gestão ágil na TI segundo a aquisição, desenvolvimento ou implantação de *software*/aplicativos/sistema/produtos de TI no setor público;
- Gestão ágil no setor privado ou qualquer outro setor que não seja a administração pública;
- Gestão ágil na saúde (relativo a COVID 19);
- Ágil quando se refere à agilidade (rapidez) e não a filosofia de gestão ágil;
- Cidades inteligentes;
- Artigos de ponto de vista;
- Documentos que não sejam possíveis de serem acessados.

A primeira etapa de aplicação dos critérios de exclusão foi a leitura do título do documento, por meio da qual possibilitou a análise se o arquivo teria possibilidade de relação com o tema ou se seria um assunto que fugiria ao escopo da pesquisa. Nas situações em que pela leitura do título não foi possível ter certeza de que tratava ou não do assunto abordado, procedeu-se para a segunda etapa de aplicação dos critérios de exclusão, a leitura dos resumos dos documentos. Dessa forma, após a leitura dos 279 títulos de documentos, 192 mostraram-se evidentes não tratar de gestão ágil na administração, razão pela qual foram excluídos da análise, passando assim para a próxima etapa de aplicação dos critérios de exclusão um total de 87 documentos. Dos 87 documentos para os quais foram realizadas a leitura dos resumos, 63 se enquadram em algum dos critérios de exclusão, restando assim 24 documentos aptos para a sua leitura da introdução e conclusão.

Antes da realização da leitura de introdução e conclusão dos documentos, foi necessário a busca da íntegra dos documentos. Nessa etapa, não foi possível acesso a 2 documentos, aplicando assim o critério “g” de exclusão, restando um total de 22 documentos. Desse total, 1 foi excluído por tratar de artigo de ponto de vista, para os outros 21 artigos foi realizada então a leitura de introdução e conclusão, dos quais, mais 10 foram excluídos por não abordarem o tema procurado, estando aptos para a leitura integral do arquivo 11 documentos. A partir da leitura integral dos 11 documentos, verificou que 2 não tratavam do tema pesquisado. Assim, a RSL foi desenvolvida considerando 9 documentos. A figura 3 ilustra o panorama do total de documentos desde a inclusão das *strings* na base de dados *Scopus* até a aplicação dos critérios de exclusão após a leitura integral dos documentos selecionados.

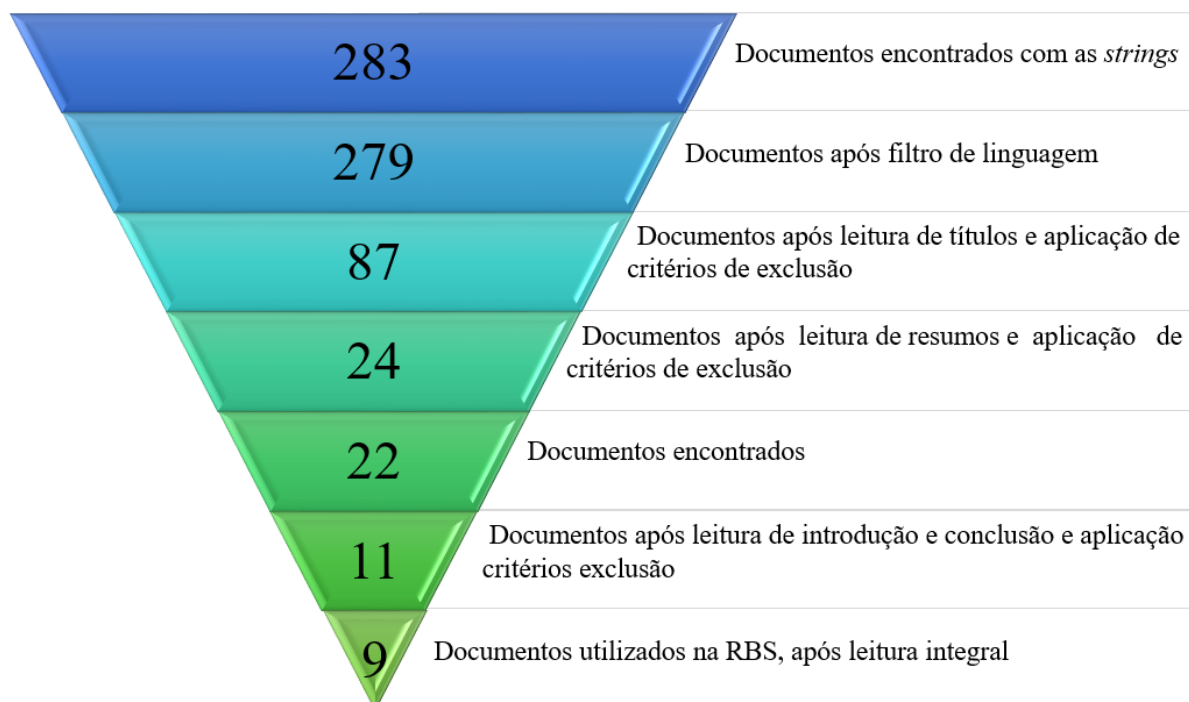


Figura 3 – Panorama de documentos  
Fonte: desenvolvido pela autora.



No momento da aplicação dos critérios de exclusão, foram registrados os motivos pelos quais os documentos foram excluídos da análise. As justificativas foram agrupadas em:

- a) **Agilidade:** no sentido de agilidade/rapidez e não ao conceito da filosofia de gestão ágil.
- b) **Cidade inteligente:** gerenciamento de cidades inteligentes (*smart city*).
- c) **Educação:** gerenciamento de instituições escolares e não na gestão administrativa de uma instituição pública de ensino.
- d) **Privado:** quando tratado de aplicação de gestão ágil no setor privado.
- e) **Produto/Bem:** desenvolvimento de bem ou produto.
- f) **Saúde:** gerenciamento de hospital e não na gestão administrativa de um órgão público de saúde.
- g) **Serviços digitais:** desenvolvimento de serviços digitais do governo (*e-government*).
- h) **Tecnologia da Informação:** gestão de TI para a aquisição ou desenvolvimento de software, aplicação e a implementação de sistemas/aplicativos, computação em nuvem, linguagem de programação, Sistemas de Informação, projetos de TI.
- i) **Não encontrado.**
- j) **Outros:** aplicações da filosofia ágil para redes móveis e internet, capacitações, gestão industrial, engenharia civil, fazenda, análise jurídica e outros.

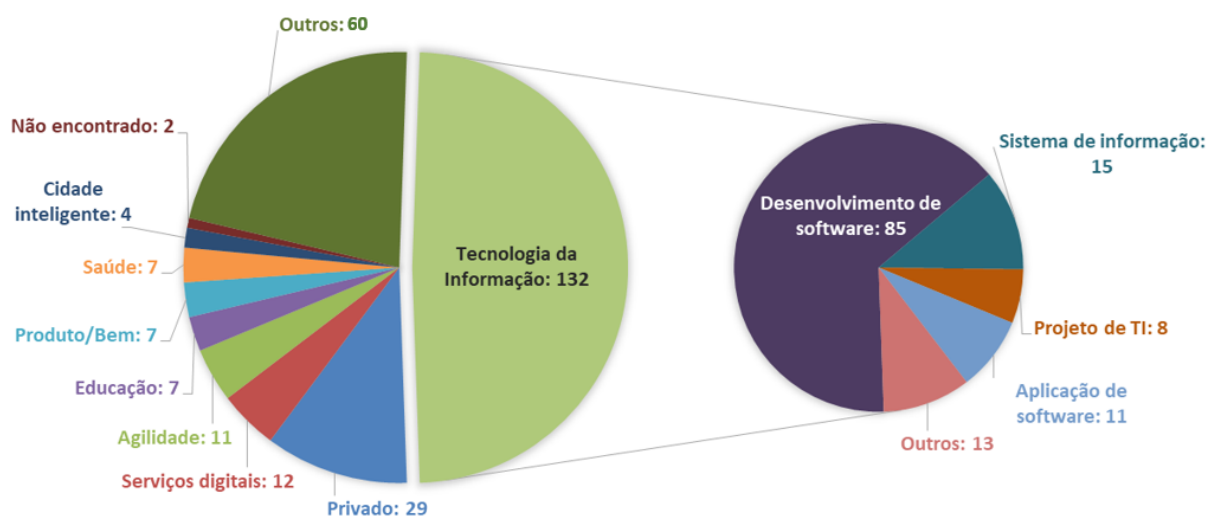


Gráfico 1 – Distribuição critérios de exclusão  
Fonte: desenvolvido pela autora.

O gráfico 1 demonstra que a busca por gestão ágil está fortemente relacionada à aplicação na área de Tecnologia da Informação, posto que do total de artigos excluídos da análise (270 documentos), 132 tem relação de aplicações de gestão ágil da TI, sendo que a maior aplicação documentada é para o desenvolvimento de softwares. Outro ponto é a aplicação da filosofia ágil para o desenvolvimento de serviços digitais no governo (*e-government*), também relacionada à área de TI. Os demais artigos excluídos tratavam da aplicação da

gestão ágil no setor privado, agilidade, desenvolvimento de produto, na educação, na saúde, cidades inteligentes e outros.

### 3.4 Síntese dos trabalhos selecionados

A tabela 2 sintetiza as informações de título dos artigos, ano e período/evento onde o documento foi publicado.

**Tabela 2 – Artigos aceitos RSL**

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico/Evento</b>
<i>Agile Transformation Challenges and Solutions in Bureaucratic Government: A Systematic Literature Review</i>	2022	<b>Association for Computing Machinery</b>
<i>A Reference Framework for Agile Transformation in Public Administration</i>	2022	<b>CEUR Workshop Proceedings</b>
<i>Incorporating agile practices in public sector IT management: A nudge toward adaptive governance</i>	2021	<b>Information Polity</b>
<i>Building an agile government: Its possibilities, challenges, and new tasks</i>	2020	<b>Halduskultuur</b>
<i>Enterprise agility: A balancing act - A local government case study</i>	2019	<b>Lecture Notes in Business Information Processing</b>
<i>Balancing authority and autonomy in higher education by implementing an agile project management approach</i>	2018	<b>Tertiary Education and Management</b>
<i>Agile government: Systematic literature review and future research</i>	2018	<b>Government Information Quarterly</b>
<i>Agility evaluation in public sector using fuzzy logic</i>	2011	<b>Iranian Journal of Fuzzy Systems</b>

Fonte: desenvolvido pela autora.

Foram utilizados no desenvolvimento da RSL 3 artigos publicados em congresso e 6 artigos publicados em revistas. Em análise à distribuição temporal das publicações, percebe-se tratar de um assunto recente, posto que a maior concentração dos artigos é registrada entre os anos 2018 e 2022, com tendência de crescimento do assunto para os próximos anos, conforme gráfico 2.

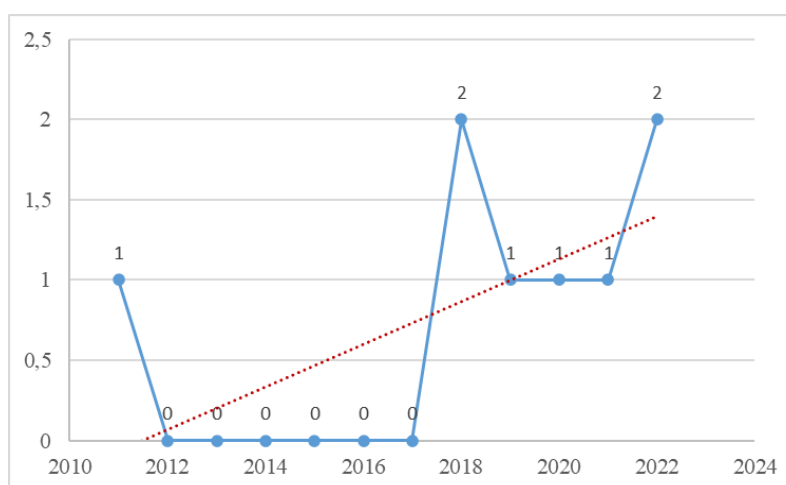


Gráfico 2 – Ano de publicações de artigos e tendência do tema  
Fonte: desenvolvido pela autora.

O tema foi abordado por autores localizados em países como Indonésia, Espanha, Finlândia, Croácia, Reino Unido, Suécia, China e Irã. A tabela 3 e a figura 4 detalham de maneira visual a distribuição geográfica dos artigos.

**Tabela 3 – Distribuição geográfica dos artigos**

<b>Título</b>	<b>País</b>
<i>Agile Transformation Challenges and Solutions in Bureaucratic Government: A Systematic Literature Review</i>	Indonésia
<i>A Reference Framework for Agile Transformation in Public Administration</i>	Espanha
<i>Incorporating agile practices in public sector IT management: A nudge toward adaptive governance</i>	Finlândia
<i>Building an agile government: Its possibilities, challenges, and new tasks</i>	Croácia
<i>Enterprise agility: A balancing act - A local government case study</i>	Reino Unido
<i>Balancing authority and autonomy in higher education by implementing an agile project management approach</i>	Suécia
<i>Agile government: Systematic literature review and future research</i>	China
<i>Agility evaluation in public sector using fuzzy logic</i>	Irã

Fonte: desenvolvido pela autora.

Em análise à distribuição geográfica das publicações, verifica-se maior concentração de artigos publicados na Europa, com 5 publicações. Nenhuma publicação sobre o tema foi identificada nas Américas, portanto, também não houve publicações encontradas na América do Sul e conseqüentemente no Brasil. A figura 4 ilustra em mapa a distribuição geográfica dos documentos estudados.

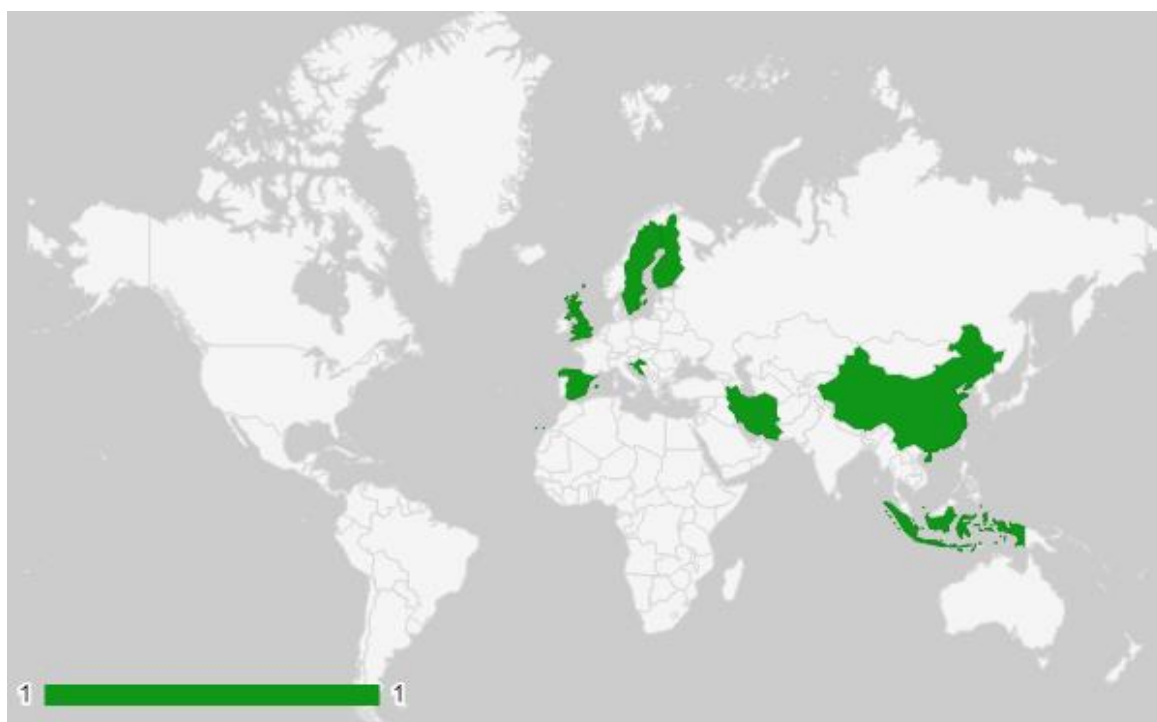


Figura 4 – Distribuição geográfica dos artigos  
Fonte: desenvolvido pela autora.

#### 4 Discussão de Conteúdos e Temas de Pesquisa

A tabela 4 sintetiza os objetivos dos artigos, bem como os métodos de pesquisa.

**Tabela 4 – Objetivos dos artigos e métodos de pesquisa**

<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Método de pesquisa</b>
<i>Agile Transformation Challenges and Solutions in Bureaucratic Government: A Systematic Literature Review</i>	Levantar os desafios encontrados em projetos anteriores de TI que foram implementados com métodos ágeis no governo.	Revisão sistemática da literatura
<i>A Reference Framework for Agile Transformation in Public Administration</i>	Desenvolver um quadro de referência para uma transformação ágil da administração pública.	<i>Desing Science</i>
<i>Incorporating agile practices in public sector IT management: A nudge toward adaptive governance</i>	Demonstrar como um departamento de TI adotou uma abordagem ágil de gerenciamento de TI em resposta à crescente demanda por serviços digitais e os efeitos da transformação digital dentro do departamento de TI e em todo o município.	Estudo de caso
<i>Building an agile government: Its possibilities, challenges, and new tasks</i>	Revisar estudos de governo ágil, superar os vários novos desafios contra tais tendências e identificar possibilidades de construção de um governo ágil e eficaz.	Revisão sistemática da literatura
<i>Enterprise agility: A balancing act - A local government case study</i>	Descreve e analisa uma transformação em curso conduzida pelo comportamento em um conselho distrital no Reino Unido.	Estudo de caso
<i>Balancing authority and autonomy in higher education by implementing an agile project management approach</i>	Desenvolver e implementar uma abordagem ágil de gerenciamento de projetos para projetos no ensino superior visando gerenciar mudanças a fim de concluir um projeto com sucesso.	Estudo de caso
<i>Agile government: Systematic literature review and future research</i>	Fornecer uma visão geral do desenvolvimento ágil de software e analisar e sintetizar a literatura existente sobre agilidade no governo com o objetivo de fornecer uma definição compartilhada, identificar fluxos de pesquisa existentes e fornecer uma série de questões de pesquisa que surjam da revisão.	Revisão sistemática da literatura
<i>Agility evaluation in public sector using fuzzy logic</i>	Proposta para a medição e avaliação da agilidade do setor	Estudo de caso

Título	Objetivo	Método de pesquisa
	público usando o modelo A.T.Kearney.	

Fonte: desenvolvido pela autora.

O método de pesquisa mais utilizado nos artigos foi Estudo de caso, seguido de Revisão Sistemática da Literatura e *Desing Science*. A predominância da utilização do método de pesquisa Estudo de caso foi observada e pode ser justificada em decorrência dos objetivos de pesquisa propostos, uma vez que nestes casos os autores buscaram analisar e estudar diversas situações práticas em determinados setores da administração pública. As situações estudadas nos casos de aplicação de método Estudo de Caso variam desde a demonstração de como um setor adotou uma abordagem ágil, da descrição como uma transformação está sendo conduzida por um determinado órgão público, do desenvolvimento e implementação de metodologia para uma abordagem ágil e da proposta de metodologia para medição e avaliação da agilidade em um setor público.

A utilização do método Revisão Sistemática da Literatura é observada para os casos em que os autos procuraram por estudos anteriores que tratavam sobre o tema abordado, enquanto que a utilização do método *Design Science*, não foi possível identificar a razão para a utilização a não ser pela justificativa apresentada pelo autor como sendo o método mais adequado para a criação do artefato. O gráfico 3 demonstra a distribuição percentual de métodos aplicados nos estudos encontrados.

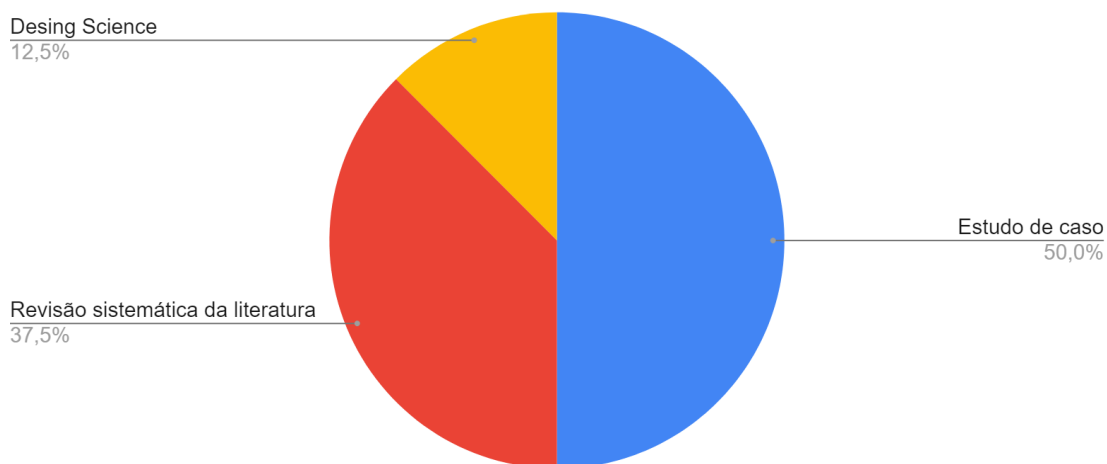


Gráfico 3 – Métodos de pesquisa utilizados  
Fonte: desenvolvido pela autora.

A respeito das conclusões e contribuições dos artigos analisados, Harfianto *et al.* (2022) acreditam que o trabalho desenvolvido pode ser útil para os profissionais que atuam no setor público, pois pode ser base como preparação antes ou durante a execução para conseguir superar os desafios mais cedo. Segundo Ylinen (2021) o artigo contribui para a discussão em andamento sobre a introdução de métodos ágeis no contexto do setor público fornecendo um exemplo prático necessário de como experimentos ágeis de baixo para cima podem aumentar a agilidade e a adaptabilidade governamentais.

Macheridis (2018), conclui que *drivers* de agilidade, capacidades e provedores são importantes para planejar e organizar a implementação e, assim, contribuir para a funcionalidade da abordagem. Outra conclusão é a importância de se considerar tanto as instituições e condições organizacionais de implementação, no que diz respeito às escolhas gerenciais. Uma terceira conclusão do estudo é que a implementação de uma abordagem ágil de gerenciamento de projetos depende não apenas do engajamento, comprometimento e competência do gerente de projeto e dos membros da equipe do projeto, mas também do suporte da gestão organizacional para gerentes de projeto em seus esforços para aplicar uma abordagem de gerenciamento de projeto ágil, por exemplo apoiar a aprendizagem dos indivíduos e mudar o comportamento e as crenças estabelecidas.

Hong e Kim (2020) apresentaram um modelo ágil de tomada de decisão e soluções práticas para o governo como base fundamental para a transição da fase de pesquisa para a fase de execução. Para tal os autores concluem que:

Primeiro, é eficaz implementar um sistema ágil de tomada de decisão ou administração ágil no centro do governo ágil, juntamente com uma transformação digital do trabalho do governo.

[...]

Em segundo lugar, o governo deve fazer um esforço para equilibrar as iniciativas básicas apresentadas neste estudo para implementar um modelo de agilidade dentro do governo.

[...]

Terceiro, mais pesquisas sobre como a tomada de decisão incorporada à IA podem ser implementadas são necessárias para executar a tomada de decisão ágil.

[...]

Quarto, é necessário coordenar vários arranjos institucionais, administrativos e humanos para a operação real do governo ágil, e é necessária mais pesquisa sobre os métodos de implementação técnica da aplicação da nova tecnologia solicitada.

[...]

Por fim, há a necessidade de se estabelecer uma relação com uma governança adaptativa, que é discutida em conjunto com o estudo de uma governança ágil ou governo ágil. (HONG e KIM, 2020, pg. 16, 17 e 18)

Mergel, Gong e Bertot (2018) ao final do estudo levantam uma série de questionamentos a respeito da gestão ágil aplicada na administração pública, tais questionamentos sugerem necessidade de desenvolvimento de mais pesquisas sobre o assunto. Os principais questionamentos são: Quais são os pré-requisitos para os governos se engajarem? O que significa para um governo estar "pronto para o ágil"? Quais são os fatores críticos de sucesso que precisam estar em vigor para que os governos adotem abordagens ágeis? Até que ponto as abordagens ágeis podem funcionar dentro das estruturas tradicionais de comando e controle do governo? Quais métricas são apropriadas para medir e avaliar os esforços ágeis? Mais especificamente, como o governo determina sucesso?

Outras reflexões a respeito da metodologia ágil na administração pública trazidas por Mergel, Gong e Bertot (2018) decorre de que não está claro como uma burocracia, muitas vezes intencionalmente projetada para se mover lenta e metodicamente, pode se tornar mais ágil, tendo sido sugerido pelos autores mais pesquisa para entender como as burocracias podem se adaptar ou como abordagens ágeis podem ser alinhadas com as necessidades das burocracias e seus regulamentos.

## 5 Considerações Finais

Agilidade na gestão das organizações se tornou um tema de extrema importância para as empresas no contexto em que vivemos, posto que a grande dinâmica econômica, mudança de cenários, rapidez na troca de informações e consequências da globalização, exigindo assim respostas rápidas e ágeis. Os órgãos públicos têm como parte de sua essência estrutura burocrática e hierarquizada, sendo um desafio a implementação da filosofia de gestão ágil, que propõe flexibilidade, descentralização e autonomia à equipe. A partir da leitura dos artigos que compõem a RSL, conclui-se que há bastante interesse, visualização de benefícios e efeitos positivos na implementação da metodologia de gestão ágil na administração pública. O assunto é recente, visto que a concentração dos artigos encontrados são de 2018 em diante, com tendência de crescimento do tema para os próximos anos.

Em geral observou-se que os artigos analisados estudaram casos concretos de aplicação da filosofia ágil na administração pública sobre diferentes aspectos, tendo sido aclamado pelos autores mais estudos sobre o assunto. Mergel, Gong e Bertot (2018) questionam situações como: Quais são os pré-requisitos para os governos se engajarem? O que significa para um governo estar "pronto para o ágil"? Quais são os fatores críticos de sucesso que precisam estar em vigor para que os governos adotem abordagens ágeis? Até que ponto as abordagens ágeis podem funcionar dentro das estruturas tradicionais de comando e controle do governo? Quais métricas são apropriadas para medir e avaliar os esforços ágeis? Mais especificamente, como o governo determina sucesso? Observa-se a complexidade de cada um dos questionamentos levantados pelos autos, cada um desses poderiam se desdobrar em trabalhos e estudos aprofundados que poderiam gerar novos conhecimentos em uma seara ainda pouco explorada em profundidade.

Portanto, conclui-se que o assunto ainda permite mais exploração e desenvolvimento de novos estudos, a considerar que dos artigos utilizados na RSL nenhum trata da realidade no Brasil, abrindo assim novos campos de estudos, como também análise da aplicação em outros setores internos como área administrativa, bem como, em outros tipos de instituições, a exemplo de Instituições Federais de Ensino Superior.

## REFERÊNCIAS

BARROCA, L., SHARP, H., DINGSOYR, T., GREGORY, P., TAYLOR, K., ALQAISI, R. *“Enterprise agility: A balancing act - A local government case study”*. Springer Verlag, 355, pg. 207-223, 2019.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. DA. *“Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos”*. 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto, n. 1998, pg. 1–12, 2011.

DAHMARDEH, N., POURSHAHABI, V. *“Agility evaluation in public sector using fuzzy logic”*. Iranian Journal of Fuzzy Systems, 8 (3), pg. 95-111, 2011.

HARFIANTO, H.D., RAHARJO, T., HARDIAN, B., WAHBI, A. *“Agile Transformation Challenges and Solutions in Bureaucratic Government: A Systematic Literature Review”*, Association for Computing Machinery, pg. 12-19, 2022.

HONG, K.P., KIM, P.S. *“Building an agile government: Its possibilities, challenges, and new tasks”*. Tallinn University of Technology, 21 (1), pg. 4-21, 2020.

LOOKS, H. *“A Reference Framework for Agile Transformation in Public Administration”*. CEUR-WS, 3139, pg. 62-68, 2022.

MACHERIDIS, N. *“Balancing authority and autonomy in higher education by implementing an agile project management approach”*. Routledge, 24 (2), pg. 128-143. 2018.

MERGEL, I., GONG, Y., BERTOT, J. *“Agile government: Systematic literature review and future research”*. Elsevier Ltd, 35 (2), pg. 291-298, 2018.

TRANFIELD, D., DENYER, D., & SMART, P. *“Towards a methodology for developing evidence- informed management knowledge by means of systematic review”*. *British journal of management*, Inglaterra, 14(3), pg. 207-222, 2003.

YLINEN, M. *“Incorporating agile practices in public sector IT management: A nudge toward adaptive governance”*. IOS Press BV, 26 (3), pg. 251-271, 2021.