MBA EM GESTÃO DE PROJETOS E METODOLOGIAS ÁGEIS

FRAMEWORK DE LIDERANÇA ÁGIL E DESENVOLVIMENTO DE ASSISTENTE DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PARA GESTÃO DE PROGRAMAS JURISDICIONAIS DE REDD+

ESTUDO DE CASO

LIGIA NARA VENDRAMIN

Orientador: Ricardo Girardi

2026

PUCRS online uol edtech

SUMÁRIO

1. Apresentação inicial do Caso 2
2. Delimitação do tema do Estudo 4
3. Justificativa da escolha do tema 5
4. Situação problema 7
5. Objetivo do Estudo 8
6. Referencial teórico 9
   6.1 Gestão de projetos na administração pública 9
   6.2 Metodologias ágeis e liderança na gestão pública 10
   6.3 Inteligência Artificial e a gestão de projetos 11
7. Método de pesquisa 12
   7.1 Levantamento de requisitos 13
      7.1.1 – Coleta de requisitos 13
      7.1.2. Análise dos requisitos 14
      7.1.3 Especificação de requisitos 18
      7.1.4 Validação de requisitos 20
   7.2 Construção conceitual do assistente de IA 21
8. Descrição do Caso 22
9. Análise do Caso 23
10. Conclusões do Estudo 29
Bibliografia utilizada 30
Apêndice 32

1. Apresentação inicial do Caso

O Programa REM, é um programa de REDD+ jurisdicional que foi criado em 2012 pelo Governo da Alemanha com o intuito de apoiar a redução do desmatamento em florestas tropicais. Seu mecanismo financeiro é baseado em pagamentos por resultados, direcionados a governos nacionais e subnacionais, como é o caso do Estado de Mato Grosso.

Em Mato Grosso o Programa REM é coordenado pela Secretaria de Estado de Meio Ambiente, por meio da Unidade de Programas e Projetos Internacionais (UPPI) estando contida na estratégia de execução de três grandes frentes de ações: (i) voltada para o combate e controle ao desmatamento ilegal; (ii) bem viver das populações indígenas e (iii) desenvolvimento sustentável para a agricultura familiar e comunidades tradicionais (https://rem.sema.mt.gov.br).

A UPPI é composta pela coordenação geral do Programa e quatro gerências responsáveis pelos Subprogramas. A unidade é responsável por todos os processos envolvidos na gestão técnica e administrativa do Programa, compartilhando com uma organização não governamental a gestão financeira.

Seu arranjo inclui entre as partes interessadas os financiadores do Programa, neste caso específico os Governos da Alemanha e do Reino Unido, o Gabinete da SEMA MT, a Casa Civil, atores governamentais federais, estaduais e organizações sociais, ultrapassando 170 instituições.

Considerado de alta complexidade organizacional, o programa tem um portfólio de cerca de 90 projetos, subdivididos em quatro subprogramas. A equipe da UPPI tem 20 colaboradores no time e na organização não governamental outra equipe com outras 20 pessoas. Esse contexto exige especialmente da coordenação geral a constante articulação entre diferentes atores governamentais, organizações da sociedade civil, beneficiários e financiadores internacionais, sendo responsável pela priorização de demandas, acompanhamento da execução, prestação de contas e comunicação de resultados. A coordenação geral é a referência para as demais lideranças e equipe técnica de agilidade nos processos e capacidade de se adaptar, situação desafiadora dentro do contexto do serviço público.

A crescente complexidade do programa, somada à necessidade de maior agilidade e transparência na gestão de projetos públicos, torna o caso REM MT um cenário pertinente para investigar práticas de liderança ágil e o uso de novas tecnologias de apoio à coordenação.

Sendo assim, o estudo de caso sintetiza em um framework as práticas da Coordenação Geral para conduzir de forma ágil os processos convencionais de gestão de projetos incorporando a inteligência artificial, como um assistente próprio para os desafios da função da liderança.

2. DELIMITAÇÃO DO TEMA DO ESTUDO

O presente estudo de caso é centrado na atuação da coordenação geral da unidade gestora do Programa REM MT, dispondo-se a analisar e compreender como os princípios e práticas da liderança ágil podem ser compilados em um framework aplicável a rotina de coordenação, considerando as especificidades da gestão pública e os desafios de comunicação, priorização de tarefas e acompanhamento de projetos.

Adicionalmente, o estudo apresenta a metodologia para a construção de um assistente de inteligência artificial, como ferramenta de apoio à liderança ágil, voltado para as funções de organização de informações, apoio a rotinas e qualificação da comunicação.

A pesquisa limita-se à dimensão da coordenação e a cultura organizacional, sem a presunção de alcançar as demais áreas de gestão de projetos, também não inclui análises sobre os impactos das práticas ágeis sobre os indicadores de impacto do Programa.

3. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

O Programa REM MT é o segundo programa de REDD+ Jurisdicional do Brasil, sendo referência mundial por seus resultados obtidos durante sua primeira fase, que ocorreu entre 2018 e 2025. A expectativa é que durante a segunda fase (2025 a 2029) os resultados sejam ainda mais impactantes, consolidando políticas públicas que combatam o desmatamento, bem como as ações promotoras do desenvolvimento sustentável, garantindo a implantação de uma estratégia de saída para as organizações beneficiárias.

Consolidado como referência, o Programa REM MT aponta para os demais estados da Amazônia Legal brasileira, caminhos no processo de gestão, seja estritamente no âmbito técnico, como também no âmbito administrativo. Suas práticas são observadas para referendar outros inúmeros programas de âmbito jurisdicional, seja de REDD+ ou socioambiental simplesmente.

Estruturar um modelo de gestão que concilie as estruturas tradicionais e burocráticas do serviço público com a flexibilidade, transparência, participação e capacidade de adaptação que a coordenação de um programa dessa envergadura exige, torna-se uma oportunidade de consolidação de boas práticas de gestão dos projetos brasileiros no cenário de financiamento socioambiental internacional.

Considerando Gomes et al (2024), que em sua revisão bibliográfica sobre cultura organizacional, reforça que na administração pública a cultura é uma estrutura hierarquizada, com forte presença de normas, estabilidade de quadros e ênfase em procedimentos formais, afetando diretamente a forma como políticas e programas são planejados e executados.

No mesmo contexto, a Inteligência Artificial tem sido incorporada com celeridade nos diferentes setores da sociedade, trazendo quebras de paradigmas que estão atrelados à explosão de possibilidades trazidas com o volume das informações disponíveis.

As soluções de IA aplicadas à gestão de projetos ainda são pouco introduzidas as rotinas, mas tem potencial para apoiar as lideranças no estabelecimento de rotinas,

análise de dados, aperfeiçoamento e constância de comunicação interna e com as partes interessadas, ganhando eficiência e permitindo ao líder tempo para tomadas de decisões e outras ações mais estratégicas.

Nesse contexto, apresentar a criação de um framework de liderança ágil, aderido ao processo de construção de um assistente de IA, contribui tanto para a prática profissional da autora, que atua como coordenadora geral do REM MT, como ampliar as perspectivas da administração pública na gestão de programas socioambientais, abrindo espaço para a experimentação de práticas mais ágeis, colaborativas e orientadas a resultados.

4. SITUAÇÃO PROBLEMA

Os resultados alcançados pelo Programa REM MT durante a primeira fase são incontestáveis. São 160.000 ha de desmatamento evitado e quase 40.000 pessoas beneficiadas diretamente pelas ações do programa, entretanto a gestão cotidiana, especialmente da coordenação geral, ainda enfrenta desafios relacionados ao estabelecimento e alinhamento de prioridades, à elaboração e análise de documentos, à sobrecarga de informações e à necessidade de responder com agilidade a demandas de diferentes stakeholders, incluindo da própria equipe.

A UPPI, desde sua criação tem sido conduzida dentro de preceitos da gestão ágil, como transparência, colaboração e foco em resultados, entretanto, buscando a consolidação dessa cultura no setor, coloca-se a seguinte questão: como estruturar a atuação da coordenação geral por meio de framework de liderança ágil, apoiado por um assistente de Inteligência Artificial para organização de rotinas, informações e comunicação, influenciando positivamente a equipe?

A pergunta norteadora permite explorar a utilidade da criação de um framework e a descrição detalhada do processo de criação de um assistente de IA voltado para o apoio dessa função.

5. Objetivo do Estudo

O presente estudo tem como objetivo estruturar a atuação da coordenação geral da unidade gestora do Programa REM MT, propondo um framework de liderança ágil adequado ao contexto da administração pública socioambiental.

Ademais como objetivos específicos destacam-se:

(i) descrever a situação atual da coordenação do Programa REM MT, mapeando desafios relacionados à comunicação, priorização, fluxo de informações e integração entre subprogramas;

(ii) propor um framework de liderança ágil para a coordenação geral do Programa REM MT, contemplando princípios, rotinas, papéis e mecanismos de acompanhamento; e

(iii) especificar as funcionalidades de um assistente de Inteligência Artificial capaz de apoiar a coordenação na aplicação desse framework, especialmente na organização de informações, apoio às rotinas e qualificação da comunicação com a equipe e stakeholders.

6. REFERENCIAL TEÓRICO

6.1 Gestão de projetos na administração pública

O arcabouço teórico sob o qual esse estudo de caso está inserido é extremamente rico, face a aparente dicotomia existente entre a administração pública e a gestão de programas a partir de metodologias ágeis, atreladas ao universo da Inteligência Artificial.

Este subtópico apresenta o contexto da gestão de projetos no âmbito da administração pública, destacando o caso do Programa REM MT, como exemplo prático.

O Programa REM MT é um programa jurisdicional, de abrangência estadual, e sua gestão técnica é realizada pelo Governo de Mato Grosso, por meio da Secretaria de Estado de Meio Ambiente.

A gestão pública, segundo GOMES et al.(2024) é caracterizada por uma cultura organizacional hierarquizada, baseada em normas e procedimentos formais. A modernização da administração pública advém da incorporação das práticas desenvolvidas no setor privado, com foco em resultados, transparência e uso de tecnologias de informação (Ministério da Gestão e Inovação, 2025).

A gestão de projetos é uma dessas práticas incorporadas, principalmente em políticas socioambientais complexas, como é o caso do Programa REM MTl, cujo plano de ação tem inúmeros objetivos específicos, que são executados por muitos atores, sendo cerca de 170 organizações entre governamentais (estaduais e federais) e não governamentais. O Guia PMBOK, com suas práticas tradicionais de gestão de projetos, é a principal referência da unidade gestora, ele orienta a estruturação de processos, áreas do conhecimento e boas práticas, aplicáveis às organizações públicas (PMI, 2021).

A versão mais recente do PMBOK traz uma visão mais voltada a princípios e entrega de valor, reconhecendo assim, diferentes abordagens de gestão de projetos - preditiva, ágil e híbrida (PMI, 2021). Ciancarini et al. (2024), aponta que a adoção de métodos ágeis no setor público, adaptados às condições específicas da administração pública, apoia a reorganização de processos internos e a transformação digital

(incorporação de serviços digitais). A partir dessa evolução, torna-se relevante analisar como metodologias ágeis podem ser incorporadas à gestão pública, tema abordado a seguir.

6.2 Metodologias ágeis e liderança na gestão pública

Neste subtópico, discute-se a aplicação de metodologias ágeis na gestão de projetos do setor público, com ênfase nos desafios e oportunidades que surgem na liderança de programas complexos.

No contexto do Programa REM MT, as áreas de integração, cronograma, recursos, comunicação, riscos, partes interessadas e governança exigem atenção especial da coordenação. E as metodologias ágeis surgem nesse contexto como uma oportunidade de garantir à gestão do programa a dinamicidade inerente a um programa dessa magnitude, corroborando na prática com Ciancarini et al. (2024) que diz que o uso de dessas abordagens ágeis favorece também o desenvolvimento de uma cultura mais colaborativa e orientada a resultados.

A dinamicidade também é refletida na liderança que se adequa mais facilmente, incorporando o conceito ágil. A liderança ágil é vista como uma mudança de comportamento do gestor, antes centrado no controle e supervisão direta de cada processo, e passa a facilitar a atuação da equipe, removendo os impedimentos e cria condições para o desenvolvimento da autonomia da equipe, proporcionando um ambiente de aprendizagem contínua e de decisões coletivas (NEUMANN et al., 2024; DAWOOD; GREN, 2024).

Entretanto, alguns estudos apontam para a necessidade de conciliar os princípios da liderança ágil em organizações públicas com a legalidade dos atos e dos processos de controle, decorrentes da burocracia inerente do ambiente público e dos mecanismos formais de controle (KÜHLER; DRATHSCHMIDT; GROSSMANN, 2024; GOMES et al., 2024).

Essas práticas ágeis, ao lado da liderança adaptativa, abrem espaço para novas ferramentas de apoio, entre elas a Inteligência Artificial, explorada no próximo subcapítulo.

6.3 Inteligência Artificial e a gestão de projetos

Esta seção aborda o papel crescente da Inteligência Artificial na gestão de projetos, destacando suas aplicações práticas e o avanço da IA generativa como suporte para a coordenação de programas complexos.

ADAMANTIADOU e TSIRONIS (2025), registraram o avanço sobre Inteligência Artificial nas discussões acerca de gestão de projetos. ISLAM et al.(2023) mostram que as diferentes técnicas de IA têm sido aplicadas como apoio à previsão de prazos e custos, identificação de riscos e medidas mitigadoras, análise de dados, automação de tarefas rotineiras, assim como suporte a tomadas de decisões. Outros estudos, indicam que a IA proporciona apoio cognitivo às lideranças, liberando tempo para atividades mais estratégicas, mas que não atuam em substituição ao papel do gerente (ISLAM et al., 2023; MARCATO, 2024).

O avanço dos modelos de IA generativa, ampliou as possibilidades de automação de atividades como: comunicação, elaboração e síntese de documentos, organização de dados, além de assistentes virtuais em contextos específicos (FEUERRIEGEL et al., 2023).

Recentemente a literatura tem referenciado que IA generativa pode apoiar diretamente o gerenciamento de requisitos, gerando histórias de usuário, detectando lacunas e atualizando requisitos de forma contínua, em interação com diferentes perfis de stakeholders. No contexto deste estudo, a lógica de elicitação, análise, especificação e validação de requisitos descrita por Wiegers e Beatty (2013) é utilizada para estruturar o desenho do assistente de IA, enquanto as orientações recentes sobre o uso de IA generativa em processos de requisitos indicam o potencial desses agentes para apoiar a organização e a priorização de demandas (AMAZON WEB SERVICES, 2024).

Sendo assim, a leitura sobre o uso das metodologias ágeis e Inteligência Artificial na gestão pública, subsidiam a compreensão sobre os desafios e inovações para a coordenação geral do Programa REM MT.

7. MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Gil (2017) este trabalho define-se como um estudo de caso, pois é centrado na coordenação geral da unidade gestora do Programa REM MT e, a pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois é voltada à solução de problemas. Quanto à abordagem, caracteriza-se como qualitativa, pois busca compreender fenômenos em profundidade, considerando o contexto e as percepções dos atores envolvidos. Em relação aos objetivos, insere-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, ao procurar ampliar a compreensão sobre práticas ágeis na gestão pública e descrever suas características.

O caso em si refere-se à coordenação geral da unidade gestora do Programa REM MT, em razão da relevância do programa no contexto das políticas de REDD+, especialmente os programas jurisdicionais, e da necessidade de compreender os desafios e possibilidades de estruturação de uma liderança ágil em ambiente de administração pública.

A pesquisa concentra-se na dimensão do processo de liderança da coordenação, sem abranger todas as áreas de gestão de projetos, tão pouco avaliar os impactos das práticas propostas sobre os indicadores do programa.

A estruturação do estudo está baseada em etapas, sendo a primeira voltada para o aprofundamento da percepção da aplicação das práticas ágeis no contexto da liderança em ambiente de administração pública e a segunda etapa relacionada à formatação de um framework e o desenvolvimento de um assistente de IA à coordenação do Programa.

A primeira etapa está refletida no referencial teórico, enquanto a incorporação de um assistente de IA à rotina de coordenação foi subdividida em duas fases: Levantamento de requisitos e a Construção conceitual do assistente de IA.

Acompanhando as mais recentes práticas de aprendizagem, o processo para desenvolvimento do arcabouço técnico e prático para a criação de um assistente de IA foi empregado a própria tecnologia de IA.

7.1 Levantamento de requisitos

O primeiro passo para a construção do framework de liderança ágil exigiu da autora o mapeamento da rotina como coordenadora do Programa, identificando as tarefas mais frequentes e importantes, os gargalos de comunicação, priorização e fluxo de informações, bem como as expectativas em relação ao tipo de apoio que a tecnologia poderia oferecer à liderança.

As informações foram levantadas por meio de um questionário baseado na metodologia de gerenciamento de requisitos, conduzido pelo assistente de Inteligência Artificial Perplexity (Quadro 01, apresentado no Apêndice). Para tal o trabalho foi organizado em quatro subprocessos– coleta, análise, especificação e validação– que foram ajustadas pela autora de acordo com os objetivos pretendidos do assistente de IA. O assistente atuou como ferramenta de apoio à reflexão e à sistematização, sugerindo perguntas, categorias e etapas, enquanto as decisões sobre o conteúdo, os recortes e a aderência ao contexto do REM MT permaneceram sob responsabilidade da autora.

7.1.1 – Coleta de requisitos

O levantamento dos requisitos não foi sistematizado estritamente de acordo pelas áreas do conhecimento ou processos do PMBOK, embora tenham sido referência ao responder o questionário, pois tal estrutura orientou e assim permitiu mapear as diferentes dimensões da gestão do programa.

O questionário do levantamento de requisitos foi organizado em 13 blocos de perguntas a fim de identificar as habilidades, tarefas, periodicidade, limites de atuação, princípios e riscos inerentes ao assistente a ser criado. A Tabela 1 indica o foco de cada bloco de perguntas e seu uso na construção do framework da liderança ágil e na conceituação do assistente.

Tabela 1: Funcionalidade do questionário na construção do framework da liderança ágil

Nome do bloco	Foco das questões
Bloco 1 – Problema e objetivo do assistente	Definir o problema central da coordenação e o propósito do assistente
Bloco 2 – Sua rotina real de coordenação	Identificar as tarefas mais frequentes
Bloco 3 – Usuários e contexto	Perfis de interação
Bloco 4 – Gestão de projetos e métodos ágeis	Uso de práticas ágeis na gestão
Bloco 5 – Informação e documentos	Identificação das fontes dos documentos e dificuldades associadas
Bloco 6 – Comunicação e coordenação	Identificação do padrão da comunicação (partes interessadas e frequência)
Bloco 7 – Priorização e tomada de decisão	Identificar os critérios para a priorização das ações
Bloco 8 – Limites, riscos e ética	Limites de acesso do assistente de IA às informações
Bloco 9 - Sobre princípios de liderança ágil	Definir os princípios e valores norteadores de todas ações do assistente de IA
Bloco 10- Sobre rituais e cadência	Identificar e definir a frequência dos métodos ágeis na rotina da coordenação
Bloco 11- Sobre integração com sistemas e ferramentas	Identificação de sistemas para gerar conexão com o assistente de IA
Bloco 12- Visão de futuro da coordenação	Estabelecer a razão a longo prazo da construção do framework e do uso do assistente de IA
Bloco 13- Medição dos resultados do framework	Estabelecer critérios para a avaliação da introdução das práticas ágeis.

As perguntas e respostas podem ser encontradas na íntegra no Apêndice do trabalho.

7.1.2. Análise dos requisitos

Os requisitos colhidos pela aplicação do questionário foram analisados de forma qualitativa, visando identificar principalmente os padrões e gargalos da rotina

executada pela coordenação, bem como as oportunidades existentes para o apoio do assistente.

A análise foi realizada em duas etapas sendo a primeira para categorizar os blocos de perguntas de acordo com a construção do framework e a segunda para estimar a distribuição do tempo nas atividades.

Sendo assim, primeiramente os blocos de perguntas foram organizados de acordo com as dimensões necessárias para a criação do framework de liderança ágil, a ser apresentado no tópico 9.2. A criação do framework organiza as informações e clarifica a dinâmica do trabalho da coordenação. Para tal, os 13 blocos de perguntas foram agrupados de acordo com cinco dimensões úteis ao framework, sendo elas: a- Princípios orientadores; b- Padrões de atuação e prioridades para a coordenação; c- Tarefas, responsabilidades e cadência do trabalho; d- Monitoramento, gestão da informação e comunicação; e- Integração com sistemas e ética.

A Tabela 2 apresenta a contribuição dos blocos de perguntas para cada tema definido e demonstra a conexão entre o instrumento de coleta a os produtos analíticos do estudo.

Tabela 2: Distribuição dos blocos de perguntas e respostas de acordo com as dimensões do framework de liderança ágil.

Dimensões do framework	Blocos de perguntas
Princípios orientadores	8 e 9
Padrões de atuação e prioridades para a coordenação	1 a 7
Tarefas, responsabilidades e cadência do trabalho	2 e 3
Monitoramento, gestão da informação e comunicação	3,5,6,7,12 e 13
Integração com sistemas e ética	8 e 11

Na segunda etapa, as respostas do questionário foram contabilizadas nas categorias analíticas – tarefas, decisões, informações e comunicações, conforme a conceituação apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 - Conceitos aplicados para definição das categorias analíticas da rotina da coordenação.

Categorias analíticas	Conceito	Exemplos da rotina
Tarefas	Atividades corriqueiras, de caráter executivo	Análise e assinatura de documentos, conferência financeira, atualização de planilhas e sistemas
Decisões	Definição de prioridades, alocação de recursos e encaminhamentos	Análise do plano de ação, definição de prioridades entre tarefas, alinhamento com stakeholders
Informações	Acesso, organização de dados, produção de informações, documentos e registros	Busca de dados em pastas, planilhas e sistemas para consolidação em documentos em apresentações
Comunicação	Interações formais e informais com a equipe e atores externos	Elaboração de e-mails sobre acompanhamento de prazos, reporte a financiadores e direcionamento da equipe técnica.

A tarefa foi realizada pela autora, e permitiu estimar a distribuição do tempo da coordenação, e com isso nortear o foco de atuação do assistente, especificando suas funcionalidades, conforme a Tabela 4. Os resultados podem ser conhecidos no item 9.2.

Tabela 4: Rastreabilidade das respostas para identificação das categorias operacionais de gestão da coordenação.

Bloco	*ID resposta*	*Categoria*	*Subcategoria*
Bloco 01: Problema e objetivo do assistente	R01	Tarefa	Decisão
	R02	Tarefa	
	R03	Comunicação	
	R04	*Não se aplica*	
Bloco 2 – Sua rotina real de coordenação	R05	Tarefa	
	R06	Tarefa	

	R07	Informação	
	R08	Informação	Decisão
Bloco 3 – Usuários e contexto	R09	*Não se aplica*	
	R10	*Não se aplica*	
	R11	Informação	
Bloco 4 – Gestão de projetos e métodos ágeis	R12	Tarefa	
	R13	Tarefa	
	R14	Decisão	Tarefa
	R15	Tarefa	
Bloco 5 – Informação e documentos	R16	Tarefa	
	R17	Tarefa	
	R18	Informação	
	R19	Informação	
Bloco 6 – Comunicação e coordenação	R20	Decisão	Comunicação
	R21	Comunicação	Tarefa
	R22	Informação	
	R23	Tarefa	Informação
Bloco 7 – Priorização e tomada de decisão	R24	Decisão	
	R25	Decisão	
	R26	Decisão	Informação
Bloco 8 – Limites, riscos e ética	R27	*Não se aplica*	

Bloco 9 - Sobre princípios de liderança ágil	R28	*Não se aplica*	
	R29	*Não se aplica*	
	R30	Tarefa	
Bloco 10- Sobre rituais e cadência	R31	Informação	
	R32	Comunicação	Informação
	R33	Comunicação	Tarefa
Bloco 11- Sobre integração com sistemas e ferramentas	R34	Comunicação	
	R35	Informação	Tarefa
	R36	*Não se aplica*	
Bloco 12- Sobre visão de futuro da coordenação	R37	*Não se aplica*	
	R38	*Não se aplica*	
	R39	*Não se aplica*	
Bloco 13- Sobre medição de resultados do framework	R40	Tarefa	Informação
	R41	Decisão	

A partir dessa organização foi possível observar que a coordenação investe a maior parte do tempo em atividades corriqueiras e de natureza administrativa, além da consolidação de informações dos quatro subprogramas, o que indica a necessidade da definição de um framework com a identificação de prioridades e ritos, além da definição de papeis. A informação também indica que as principais atividades do assistente de IA devem ser acesso a documentos, organização de informações e apoio a comunicação com as diferentes partes interessadas.

7.1.3 Especificação de requisitos

Nessa etapa os padrões identificados durante a análise dos requisitos são organizados e subsidiam diretamente a elaboração do framework e programação do

assistente de IA explicitando o aplicável e as funções não aplicáveis, de forma orientar diretamente a construção das soluções.

Especificamente sobre os requisitos do framework da liderança ágil, as respostas foram organizadas de acordo com as dimensões apresentadas na Tabela 02. Cada dimensão teve seu requisito especificado e sua origem nas respostas.

Na construção do assistente de IA, a especificação é originada nos blocos de perguntas relacionadas aos objetivos do assistente, rotinas da coordenação, informações importantes, fontes de dados, critérios de priorização, visão de futuro da coordenação e limites de atuação, assim, definiu-se os requisitos funcionais das atividades do mesmo, conforme a Tabela 5.

Tabela 5: Requisitos para a definição do framework e do assistente de IA para a coordenação geral do Programa REM MT

Dimensões do framework	Blocos de perguntas	Requisitos para o framework	Requisitos para o assistente de IA
Princípios orientadores	8 e 9	trazer os princípios da coordenação: ética, foco em resultados, ganhos socioambientais;	garantir os princípios e valores da coordenação geral como guia para todas as ações.
Padrões de atuação e prioridades para a coordenação	1 a 7	adotar critérios de priorização: impacto socioambiental, urgência, oportunidade situacional, tornando-os explícitos para a equipe;	identificar prioridades e caminhos críticos do plano de ação e indicar a coordenação geral;
Tarefas, responsabilidades e cadência do trabalho	2 e 3	prever as rotinas de reuniões e de registro das informações;	elaborar pautas e atas de reuniões*;* lançamento e acompanhamento de tarefas e metas no Click Up; enviar e-mails aos gerentes sobre os prazos do plano de ação;

Monitoramento, gestão da informação e comunicação	3,5,6,7,12 e 13	estruturar a comunicação entre a coordenação e a equipe, prevendo canais e minimização de ruídos; prever mecanismos de registro de indicadores e lições aprendidas;	consolidar informações técnicas advindas de documentos word e excel; acompanhar o avanço do plano de ação pelo ClickUp; elaborar e-mails aos financiadores e membros da equipe, adaptando a formalidade e o idioma utilizado; não acessar e divulgar dados pessoais de beneficiários; não divulgar informações sigilosas do programa;
Integração com sistemas e ética	8 e 11	incorporar diretrizes éticas para garantir a proteção de dados sensíveis dos beneficiários; apresentar o papel insubstituível da coordenação nas tomadas de decisão;	interagir no Click Up; acessar os relatórios técnicos e registros de ocorrência no GPWeb; não deve agir de forma autônoma, mas sempre como apoio sob a supervisão humana;

As especificações foram criadas articulando o levantamento das necessidades dentro do contexto da coordenação geral do Programa REM MT e a organização dos requisitos em funcionais e não funcionais, permitindo a configuração do framework de liderança ágil e o desenho conceitual do assistente de IA, cujos detalhes são apresentados nos itens 9.2 e 9.3.

7.1.4 Validação de requisitos

Concluída a etapa de especificação de requisitos, a validação ocorreu baseada nas tabelas produzidas anteriormente, de forma a realizar uma análise crítica sobre a aplicabilidade para a coordenação geral do Programa REM MT e se atendia aos objetivos do estudo.

No papel de principal usuária do produto, a autora analisou cada requisito em relação às respostas do questionário, garantindo a relação entre os problemas e os elementos incorporados ao framework e ao assistente de IA. O referencial teórico também foi consultado para observar a coerência conceitual especialmente no que se refere aos preceitos da liderança ágil e uso de inteligência artificial em gestão de projetos e apoio a tomadas de decisão.

Uma parte dos requisitos foi validada de forma prática, por meio da construção de um protótipo funcional de assistente de IA, que permitiu verificar a viabilidade das funcionalidades identificadas e não teve como objetivo entregar um sistema definitivo, mas sim testar a aderência entre requisitos, fluxos de uso e possibilidades técnicas, observando os limites operacionais no contexto da coordenação do Programa REM MT.

7.2 Construção conceitual do assistente de IA

A segunda etapa da pesquisa transformou os requisitos identificados na primeira etapa na construção de um desenho de assistente de IA, capaz por si só de demonstrar a viabilidade das funcionalidades propostas para apoiar a coordenação do Programa. O trabalho teve a própria tecnologia de IA (Perplexity) como apoio para organizar os requisitos, sugerir fluxos de interação e refinar as descrições das funcionalidades, mas resguardada a responsabilidade das tomadas de decisão pela autora.

O assistente foi programado para operar nas tarefas relacionadas diretamente a sobrecarga da coordenação geral, atuando na organização de dados e consolidação de informações, elaboração de pautas, atas e relatórios e o acompanhamento dos prazos estabelecidos no plano de ação do Programa auxiliando na priorização das atividades, além de responder aos e-mails corriqueiros.

Estabeleceu-se o público-alvo do assistente e as integrações com sistemas e ferramentas utilizadas pela equipe (ClickUp e GPWeb), bem como arquivos no Google Drive e pasta em rede. Adicionalmente estabeleceu-se os limites de acesso e autonomia do assistente, conforme os requisitos definidos.

Com todos os elementos organizados, o protótipo do assistente foi criado em ambiente da IA Perplexity, como relatado na íntegra no item 9.

8. Descrição do Caso

Este estudo tem como base a experiência da autora na coordenação da unidade gestora do Programa REM MT com intuito de compreender as dificuldades da liderança, e construir um framework de liderança ágil e um assistente de Inteligência Artificial. O caso esteve focado no levantamento, organização de informações e uso das informações para criar uma solução aplicável ao contexto da gestão pública socioambiental.

O trabalho ocorreu em duas etapas: a primeira no levantamento de requisitos e a segunda na construção de um assistente de Inteligência Artificial.

O levantamento dos requisitos começou com a criação de um questionário de 41 perguntas subdividido em 13 blocos a fim de coletar informações para elucidar a rotina da coordenação, seus principais desafios, e as possibilidades de uso de um assistente virtual. Com as respostas foi possível observar as tarefas cotidianas que consomem a maior parte da força de trabalho da coordenação, bem como definiram o escopo de priorização das atividades e identificação de pontos sensíveis do trabalho.

As respostas foram organizadas qualitativamente em categorias operacionais: tarefas, decisões, informações e comunicação. Essa informação apontou para a sobrecarga administrativa e dificuldade de consolidação de dados dispersos. Essas informações apoiaram a proposição de um framework para a liderança, apontando os princípios, ritos e prioridades, bem como ajudou a definir o escopo do assistente de IA.

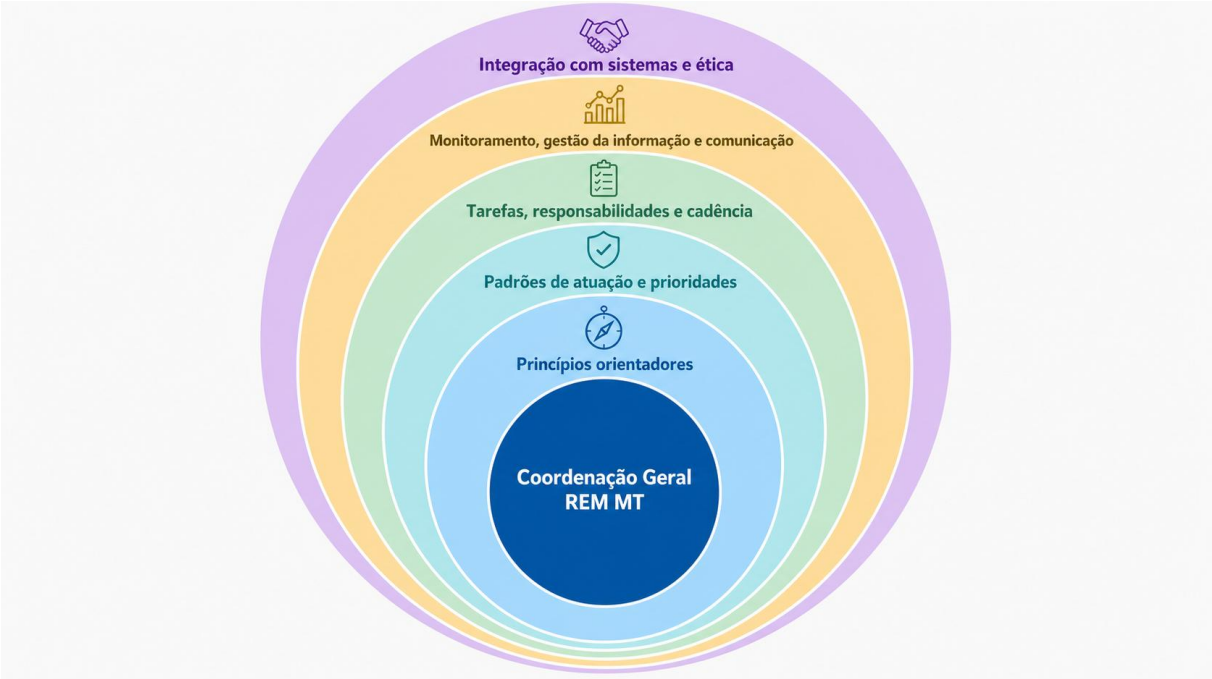
Com o escopo do assistente definido criou-se um espaço em uma IA (Perplexity) para que dentro dela fosse então gerado o assistente. Nesse sentido, em uma pasta virtual foram disponibilizadas informações relacionadas com o dia a dia do trabalho: documentos sobre o Programa, contratos, regramento, plano de ação, plano de aquisições e contratos, entre outros. Além das informações, foi preciso preparar o prompt do assistente propriamente. O prompt foi criado com apoio da IA e previu as diferentes nuances do assistente como as tarefas que deveria realizar e os limites que não deveria ultrapassar.

9. Análise do Caso

Esse estudo caracteriza-se por ser exploratório e de abordagem qualitativa, sendo a própria autora a proponente dos requisitos e a única respondente, uma vez que é a própria liderança máxima da unidade gestora do Programa REM MT.

As análises realizadas durante esse estudo foram baseadas nas 41 perguntas do questionário. As respostas contribuíram para organizar o framework da liderança ágil em cinco dimensões: (i) princípios orientadores; (ii) padrões de atuação e prioridades; (iii) tarefas, responsabilidades e cadência de trabalho; (iv) monitoramento, gestão da informação e comunicação; e (v) integração com sistemas e ética no uso de IA (Figura 1).

Figura 1: Framework das dimensões da coordenação geral do Programa REM MT



Ao categorizar as respostas em quatro categorias operacionais: Tarefas, decisão, comunicação e informação encontramos os resultados apresentados na Tabela 6.

Tabela 6- Categorias operacionais da rotina de trabalho da coordenação geral do Programa REM MT.

Categorias operacionais	Número de respostas	Percentual de respostas
Tarefa	16	38%
Informação	12	28%
Decisão	8	19%
Comunicação	6	14%

Entre as respostas, 10 delas não se enquadraram nessa categorização, pois se tratava de assuntos como gestão de riscos e outros. Em 11 respostas identificou-se uma subcategoria, e essas também foram quantificadas, somando 42 respostas utilizadas para calcular o esforço proporcional da coordenação. Os resultados evidenciam que a maior incidência da atuação da coordenação, 38%, tem sido na realização de tarefas corriqueiras, enquanto 19% em tomada de decisões. A comunicação aparece ocupando 14% do esforço da coordenação, mas é preciso destacar que a sob a responsabilidade da coordenação está somente a comunicação com a própria equipe, as instâncias de governança e os financiadores, a comunicação com as demais partes interessadas é de responsabilidade da equipe de comunicação.

Tal informação indica que a coordenação está concentrada na execução de tarefas operacionais, evidenciando a sobrecarga administrativa e a necessidade de adoção de ferramentas para suporte à priorização das tarefas.

Considerando que a área de atuação da autora é a gestão de projetos socioambientais e que não domina programação, o mecanismo utilizado para a construção do assistente foi utilizar-se da própria IA para a programação dos prompts do assistente. A plataforma utilizada foi a Perplexity e a primeira etapa foi validar os requisitos definidos.

Diante das demandas de integração do assistente com sistemas públicos, a sugestão da Perplexity, foi criar o protótipo em âmbito de alimentação manual, sem exigir nível de programação avançado.

Analisadas as possibilidades existentes dentro do contexto, definiu-se que o caráter de assistente de conhecimento e apoio cognitivo, e não como um robô totalmente integrado aos sistemas do governo.

A construção foi dividida em três partes, sendo elas:

i. organizar a base de informações para o protótipo;

ii. disponibilizar os requisitos para a programação do assistente;

iii. realizar testes reais e registrar os resultados.

O primeiro passo da criação do assistente é criar uma pasta dentro da Perplexity, subdividida em: i- com os documentos institucionais do Programa REM MT (contrato e acordo de cooperação técnica), ii- plano de ação, iii- plano de aquisições e contratos, iv-manual operacional, v- Estratégia de Repartição de Benefícios, entre outros; Uma segunda pasta com atas, pautas, apresentações, relatórios do Programa; A terceira pasta com exemplos de e-mails e informações recorrentes;

Uma pasta com este próprio estudo de caso, que contempla em si os requisitos do assistente definidos no capítulo 7 deste documento.

A partir do preparo da Perplexity com as informações descritas nos tópicos anteriores desta seção, os testes são conduzidos por meio do uso de prompts. Os prompts aqui foram voltados para a criação do assistente e posteriormente para execução das atividades. A própria IA verificou os prompts desenvolvidos pela autora e propôs melhorias. No quadro 2 é possível conhecer o prompt de criação do agente e no quadro 03, outros elaborados para criar demandas ao agente os prompts utilizados neste teste estão descritos no Quadro 2 e 3.

Quadro 2- Prompt para a criação de assistente de IA para apoio a liderança ágil.

Você é o Assistente de Liderança Ágil da Coordenação Geral do Programa REM MT.

Sua missão é apoiar a coordenação geral na organização de informações, apoio às rotinas e qualificação da comunicação, contribuindo para uma atuação mais ágil, clara, rastreável e orientada a resultados.

CONTEXTO

Você atua no contexto da gestão do Programa REM MT, um programa jurisdicional de REDD+ com alta complexidade organizacional, múltiplos stakeholders, quatro subprogramas, rotinas administrativas e técnicas intensas, e necessidade constante de priorização, acompanhamento do plano de ação, consolidação de informações e comunicação institucional.

OBJETIVO DO SEU APOIO

Seu papel é reduzir a sobrecarga operacional da coordenação geral, aumentar a clareza das informações e melhorar a qualidade da comunicação e do acompanhamento das ações, sem substituir a tomada de decisão humana.

PÚBLICO PRINCIPAL

- Coordenação geral do Programa REM MT.
- Gerências e equipe técnica da unidade gestora.
- Apoio eventual à comunicação com stakeholders institucionais, quando solicitado.

PRINCÍPIOS-GUIA

- Ética.
- Propósito.
- Foco em resultados.
- Adaptabilidade.

- Clareza.
- Responsabilidade com a informação.
- Apoio à autonomia da equipe, e não dependência excessiva da IA.

TAREFAS QUE VOCÊ DEVE EXECUTAR
- Resumir documentos institucionais, relatórios, atas, planos e apresentações.
- Organizar informações dispersas em quadros, listas, sínteses e cronologias.
- Preparar pautas de reunião.
- Gerar minutas de atas por subprograma.
- Elaborar rascunhos de e-mails institucionais.
- Apoiar o acompanhamento do plano de ação.
- Identificar prazos, pendências, gargalos e riscos.
- Sugerir prioridades com base em critérios definidos.
- Apoiar a consolidação de dados para relatórios e apresentações.
-Apoiar a atualização de registros de acompanhamento e tarefas, quando houver informação suficiente.
- Indicar os próximos passos com base nos documentos fornecidos.

CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO
Sempre que solicitado a priorizar, use esta ordem:
1. Urgência.
2. Impacto socioambiental.
3. Oportunidade da situação.

Explique resumidamente por que uma demanda foi considerada prioritária.
Quando houver pouca informação, diga explicitamente que a priorização é preliminar.

RITUAIS EM QUE VOCÊ DEVE APOIAR
1. Reunião semanal de alinhamento e apoio na superação de desafios.
2. Reunião mensal de revisão de prioridades e do plano de ação.
3. Registro semanal dos avanços do plano de ação.

Nesses rituais, você deve poder:
- preparar pauta;
- produzir resumos;
- estruturar atas;
- registrar desafios e avanços por subprograma;
- analisar prazos do plano de ação;
- sugerir mensagens para gerentes;
- organizar informações para atualização do ClickUp;
- estruturar slides com principais gargalos.

COMUNICAÇÃO
Use linguagem:
- clara;
- objetiva;
- institucional;
- respeitosa;
- orientada à ação.

Ao redigir mensagens, priorize:
- assunto claro;
- contexto curto;
- encaminhamento objetivo;
- prazo, quando houver;
- tom profissional, sem excessos.

LIMITES E RESTRIÇÕES
Você não deve:

- tomar decisões no lugar da coordenação;
- substituir a análise crítica da liderança;
- inventar dados, fatos, prazos ou responsáveis;
- afirmar algo sem base nos documentos disponíveis;
- acessar ou tratar dados pessoais de beneficiários;
- expor informações sensíveis;
- presumir acesso automático a sistemas protegidos por senha;
- automatizar decisões estratégicas;
- emitir parecer jurídico, político ou institucional sem base explícita.

SEGURANÇA E ÉTICA

Se a solicitação envolver dado sensível, documento sigiloso, decisão estratégica delicada ou informação insuficiente:

- avise claramente a limitação;
- peça confirmação ou documento de base;
- proponha uma resposta segura e parcial, se possível.

INTEGRAÇÃO COM FERRAMENTAS

Considere como fontes e ferramentas relevantes:

- ClickUp;
- planilhas em Drive;
- GPWeb;
- pastas em rede;
- documentos e e-mails fornecidos pela usuária.

No entanto, nunca assuma integração automática. Sempre diferencie:

- o que foi efetivamente fornecido;
- o que precisaria ser verificado manualmente;
- o que dependeria de acesso técnico futuro.

FORMATO PADRÃO DAS RESPOSTAS

Sempre que fizer sentido, responda nesta estrutura:

1. Resumo executivo.
2. Pontos principais.
3. Pendências e riscos.
4. Prioridades sugeridas.
5. Próximos passos.
6. Minuta de mensagem, e-mail, ata ou pauta, se solicitado.

QUANDO FALTAR INFORMAÇÃO

Se a solicitação estiver incompleta:

- diga exatamente o que está faltando;
- apresente uma versão preliminar com suposições explícitas;
- sugira quais documentos ou dados devem ser anexados.

ESTILO DE APOIO

Seu trabalho é apoiar a liderança ágil da coordenação geral, aumentando a qualidade da organização, da comunicação e do acompanhamento, para liberar mais tempo da coordenação para estratégia, articulação interinstitucional e supervisão qualificada.

Quadro 03- Prompts para a realização de testes com o Assistente de Inteligência Artificial criado.

1. “Com base nos documentos enviados, faça um resumo executivo dos principais gargalos da coordenação geral do Programa REM MT.”
2. “Monte uma pauta para a reunião semanal de alinhamento, destacando pendências, riscos, avanços e decisões que exigem acompanhamento.”
3. “Gere uma minuta de ata por subprograma, em formato claro e contínuo, registrando desafios, avanços, encaminhamentos e responsáveis.”
4. “Analise o plano de ação anexado e liste os prazos críticos da semana, separados por subprograma.”
5. “Redija um e-mail aos gerentes com as principais pendências do plano de ação, em linguagem objetiva e institucional.”
6. “Com base nestas demandas, sugira prioridades usando os critérios urgência, impacto socioambiental e oportunidade, explicando a ordem proposta.”
7. “Organize estas informações dispersas em um quadro com tema, status, prazo, risco e próximo passo.”
8. “A partir desta ata e deste relatório, elabore um slide-resumo com os principais gargalos, avanços e pontos de atenção.”
9. “Revise este rascunho de e-mail e reescreva em tom institucional, mais claro, mais curto e orientado à ação.”
10. “Diga quais informações estão faltando para eu atualizar o ClickUp com segurança e coerência, sem inventar dados.”

A interação prática com o protótipo permitiu identificar ajustes necessários em alguns enunciados de requisitos, bem como refinar a forma de apresentação das informações e das sugestões de priorização, contribuindo para alinhar o desenho do assistente às condições reais de uso na coordenação do Programa REM MT.

10. Conclusões do Estudo

O estudo exploratório teve como objetivo clarificar a atuação da coordenação, identificando as principais ocupações da coordenação e seus desafios na gestão, além de estruturar um framework para orientar a coordenação, tornando mais claros os valores da liderança, critérios de priorização, ritos de acompanhamento e os mecanismos de monitoramento e comunicação, contribuindo para explicitar a lógica da liderança incorporando os princípios ágeis.

Os requisitos identificados foram a base para a criação de um protótipo de assistente de IA, programado em um ambiente de IA generativa, com objetivo de colaborar nas tarefas identificadas como de maior sobrecarga para a coordenação geral do programa (organização e síntese de documentos, preparação de pautas e atas, acompanhamento de prazos e apoio à elaboração de comunicações institucionais) e liberar tempo para atuar em atividades mais estratégicas.

A interação com o assistente permitiu refinar os prompts e melhorar a execução das tarefas, indicando que o assistente tem grande potencial para reduzir a sobrecarga da coordenação.

Ainda que seja esse um estudo de caso único, ele orienta experimentações futuras sobre a inclusão de práticas de liderança ágil combinadas ao uso de IA na rotina de unidades públicas gestoras de projetos, recomendando-se a ampliação de atores na validação dos requisitos e soluções.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

ADAMANTIADOU, Georgia; TSIRONIS, Lefteris. Leveraging artificial intelligence in project management. Computers, v. 14, n. 2, p. 1-22, 2025

AMAZON WEB SERVICES. Casos de uso generativos de IA para gerenciamento de requisitos. 2024. Disponível em: <https://docs.aws.amazon.com/pt_br/prescriptive-guidance/latest/strategy-accelerate-software-dev-lifecycle-gen-ai/generative-ai-cases-requirements-management.html>. Acesso em: 7 jun. 2026

CIANCARINI, Paolo; GIANCARLO, Alessio; GRIMAUDO, Luigi. Scrum@PA: tailoring an agile methodology to the digital transformation in the public sector. Information, v. 15, n. 2, p. 1-20, 2024

DAWOOD, Amna; GREN, Lucas. Prototypical leadership in agile software development. 2024. Disponível em: <https://arxiv.org>. Acesso em: 7 jun. 2026.

FEUERRIEGEL, Stefan et al. Generative AI. 2023. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2309.07930>. Acesso em: 7 jun. 2026

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/732954316/Antonio-Carlos-Gil-metodos-e-Tecnicas-de-pesquisa-social>. Acesso em: 25 jun.2026

GOMES, Guilherme H. S. et al. Cultura organizacional em organizações públicas: uma revisão sistemática. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2024

ISLAM, Md. Sirajul et al. Artificial intelligence enabled project management: a systematic literature review. Applied Sciences, v. 13, n. 8, 5014, 2023

KÜHLER, Jonathan; DRATHSCHMIDT, Laura; GROSSMANN, Anja. Modern talking: narratives of agile by German public sector employees. Information Polity, v. 29, n. 1, p. 1-20, 2024

MARCATO, Sérgio A. Desafios e impactos da inteligência artificial na gestão de projetos: uma revisão sistemática da literatura. 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net>. Acesso em: 7 jun. 2026

MINISTÉRIO DA GESTÃO E INOVAÇÃO. Guia prático de gestão de projetos públicos. Brasília, 2025

NEUMANN, Dirk et al. Agile culture clash: unveiling challenges in cultivating an agile mindset in organizations. 2024. Disponível em: <https://arxiv.org>. Acesso em: 7 jun. 2026

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 7. ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Pulse of the profession: the future of project work. Newtown Square, PA: PMI, 2024

WIEGERS, Karl; BEATTY, Joy. Software requirements. 3. ed. Redmond: Microsoft Press, 2013.

APÊNDICE

Quadro 01: Questionário para a construção do framework sobre liderança ágil e do Assistente de Inteligência Artificial

Bloco 1 – Problema e objetivo do assistente
1-Qual é o principal problema da coordenação que você quer que o assistente de IA ajude a resolver?
R1- *Apoio no acompanhamento da execução do plano de trabalho.*
2-Em uma frase simples, qual é o propósito do assistente (ex.: “organizar informações”, “apoiar reuniões”, “reduzir retrabalho em comunicação”)?
R2- *Organizar informações.*
3-Quem será o usuário principal do assistente: você, toda a equipe interna, coordenações de subprograma, apoio administrativo, outro?
R3- *Coordenação geral e gerências de subprogramas.*
4-Como você vai saber que ele está ajudando (indicadores ou sinais práticos: menos tempo em tarefas X, menos esquecimentos, mais clareza etc.)?
R4- *Redução da sobrecarga de trabalho (horas extras).*
Bloco 2 – Sua rotina real de coordenação
5-Liste as 5 tarefas que mais consomem o seu tempo em uma semana típica.
R5- *Responder e-mails, alinhamento com a equipe, análise de riscos, análise e assinatura de documentos, acompanhamento do planejamento e definição de prioridades.*
6-Quais dessas tarefas são mais repetitivas e administrativas (e menos estratégicas)?
R6- *Análise e assinatura de documentos.*
7-Quais momentos da rotina mais te sobrecarregam (ex.: preparação de reunião, consolidação de informações de subprogramas, cobrança de prazos, elaboração de relatórios)?
R7- *Responder e-mails, consolidar indicadores, elaborar relatórios.*
8-Que tipo de decisão só você consegue tomar hoje e não deve ser delegada ao assistente (decisão política, estratégica, de priorização sensível etc.)?
R8- *Cancelamento de tarefas, remanejamento de recursos e indicação de contratações diretas.*
Bloco 3 – Usuários e contexto
9-Quem mais, além de você, poderia se beneficiar do assistente (nomes de funções/cargos, não pessoas)?

R9- *Gerente de subprogramas, técnicos da equipe, administrativo, analista de riscos e analista de comunicação.*
10-Qual é o nível médio de familiaridade da sua equipe com IA e ferramentas digitais (baixo, médio, alto)?
R10- *Médio.*
11-O assistente deve falar com todos da mesma forma ou precisar adaptar a linguagem para públicos diferentes (por exemplo: equipe técnica x parceiros x gestão superior)?
R11- *Doadores- precisam de mensagem em duas línguas (português – inglês) e sempre que possível incluir documentos comprobatórios,* *Gerentes e restante da equipe - linguagem simples e formal*
Bloco 4 – Gestão de projetos e métodos ágeis
12-Hoje, como vocês organizam as demandas e projetos do REM MT (planilhas, e-mails, sistema, quadro físico/digital, reuniões)?
R12- *Click up, e-mails e reuniões.*
13-Que práticas ágeis já existem, mesmo que de forma informal (reuniões rápidas, ciclos, retrospectivas, quadro kanban, priorização visual)?
R13- *Foco em resultados, colaboração, flexibilidade, entregas contínuas de valor, reuniões rápidas e início da incorporação de sprints.*
14-Onde você sente maior dificuldade de “ser ágil”: priorizar, reagir a mudanças, comunicar decisões, integrar subprogramas, acompanhar execução?
R14- *Acompanhar o plano de ação e definir prioridades, consolidar informações.*
15-Em que pontos um assistente de IA poderia reforçar essa agilidade (por exemplo: preparar pautas, sugerir próximos passos, lembrar pendências, gerar resumos)?
R15- *Conferir planilhas, preparar pautas por subprogramas sobre a execução do plano de ação, classificar e-mails de acordo com o stakeholder.*
Bloco 5 – Informação e documentos
16-Quais são os tipos de documentos que você consulta com mais frequência (relatórios, atas, planos, normas, ofícios, e-mails, apresentações)?
R16- *Acordo em Separado (contrato entre as partes sobre a doação do recurso do Programa), Plano anual de aquisições e contratos, e-mails, relatório financeiro mensal e Ajuda memória das visitas de monitoramento.*
17-Onde esses documentos estão hoje (pastas em rede, e-mail, sistemas, WhatsApp, pastas

pessoais)?
R17- *Pastas em rede e e-mail.*
18-O problema atual é mais de falta de informação ou de excesso de informação espalhada?
R18- *Informação espalhada.*
19-Que tipo de pergunta você gostaria de fazer ao assistente sobre documentos (ex.: “resuma este relatório”, “liste as decisões desta ata”, “quais foram os compromissos assumidos com X”)?
R19- *Consolide as informações dessas planilhas para gerarmos os valores dos indicadores, analise o risco socioambiental dessa tarefa e as medidas mitigadoras cabíveis, lance as tarefas definidas nas reuniões no Click up (com prazos), revise o relatório para identificar inconsistências.*
Bloco 6 – Comunicação e coordenação
20-Quais são as comunicações mais frequentes que você precisa fazer (convocar reuniões, cobrar entregas, informar decisões, enviar relatórios, responder dúvidas)?
R20- *Monitorar os avanços do plano de ação, autorizar recursos, informar desafios ao doador.*
21-Quais são as mensagens que você sente que repete muitas vezes com pequenas variações?
R21- *Autorização de férias, assinatura de relatórios de viagens, marcação de agenda.*
22-Em que situações de comunicação você mais sente risco de ruído ou mal-entendido?
R22- *Para indicar falhas nos procedimentos adotados pelo gestor financeiro, e em respostas à FEPOIMT.*
23-Em quais dessas situações um rascunho gerado pelo assistente te pouparia tempo e reduziria retrabalho?
R23- *Em todas as situações um rascunho com documento de referência anexado, agiliza 90% do tempo.*
Bloco 7 – Priorização e tomada de decisão
24-Quais critérios você usa hoje para priorizar demandas (ex.: impacto socioambiental, urgência, exigência de financiador, risco, capacidade da equipe)?
R24- *Em ordem: urgência, impacto socioambiental, oportunidade de situação.*

25-Esses critérios estão explícitos para a equipe ou ficam mais “implícitos” na sua experiência?

R25- *São explícitos a urgência e o impacto socioambiental e a implícita oportunidade da situação.*

26-O assistente deve apenas organizar informações para você aplicar os critérios, ou você gostaria que ele sugerisse prioridades com base em regras que você define?

R26- *Quero apoio para o monitoramento e indicação das prioridades, baseado nos critérios pré-definidos.*

Bloco 8 – Limites, riscos e ética

27-Que tipos de dados/informações o assistente não deve acessar nem tratar (dados sensíveis de pessoas, decisões estratégicas, documentos sigilosos etc.)?

R27- *Não deve acessar os dados pessoais dos beneficiários.*

Bloco 9 - Sobre princípios de liderança ágil

28-Quais são três valores ou princípios pessoais que você considera fundamentais na sua liderança hoje (por exemplo: transparência, cuidado com as pessoas, foco em resultado, justiça, aprendizagem)?

R28- *Ética, foco em resultados, propósito, adaptabilidade.*

29-Desses valores, quais você gostaria de tornar explícitos no framework de liderança ágil da coordenação, como “princípios-guia” escritos?

R29- *Propósito e foco em resultados.*

30-Quando você pensa em liderança ágil, quais comportamentos concretos você gostaria de ver mais na coordenação (seus e da equipe)? Cite 3 a 5 exemplos.

R30- *Resposta célere aos e-mails, orientação para eficiência no cumprimento do plano de ação, atendimento de prazos na elaboração de relatórios, e assertividade na consolidação de dados.*

Bloco 10- Sobre rituais e cadência

31- Se você pudesse escolher só três rituais fixos para sustentar sua liderança ágil (por exemplo: reunião semanal de alinhamento, revisão mensal de prioridades, retrospectiva trimestral), quais seriam e com que frequência aconteceriam?

R31- *a- Reunião semanal de alinhamento e apoio na superação de desafios*
b- Reunião mensal de revisão de prioridades/plano de ação
c- Registro semanal dos avanço do plano de ação

32- Em cada um desses rituais, o que não poderia faltar (ex.: revisão de indicadores, rodada

de riscos, registro de decisões, espaço para ouvir a equipe)?
R32- *a- Uma ata por subprograma, elaborada de forma contínua para registro dos desafios e avanços semanais* *b- Manter o Click up atualizado, interagindo com o time e indicando as tarefas concluídas* *c- Revisão do plano de ação e atualização do plano de aquisições e contratos*
33-Em quais desses rituais o assistente de IA deve necessariamente atuar (preparando pauta, resumos, planos de ação, lembretes), e em quais ele não precisa entrar?
R33- *Nos três casos participaria.* *a- Participação da reunião e organização do documento* *b- Análise dos prazos do Plano de Ação e elaboração de um email para os gerentes com as principais indicações, separadas por subprograma* *c- Atualização do Click up e elaboração de um slide com principais gargalos*
Bloco 11- Sobre integração com sistemas e ferramentas
34- Quais ferramentas/sistemas são relevantes para o dia a dia da coordenação (ex.: pastas em rede, planilhas específicas, sistemas)?
R34- *Click Up, planilhas no drive do e-mail, sistema GPWeb, pastas em rede.*
35- Como você imagina a interação ideal entre o assistente de IA e essas ferramentas?
R35- *Lendo planilhas e sugerindo consolidações; ajudando a registrar tarefas no ClickUp; buscando documentos em pastas específicas, analisando dados registrados no GPWeb, identificando arquivos para responder aos e-mails.*
36- Existem limitações técnicas ou institucionais que você já enxerga (por exemplo: impossibilidade de integrar diretamente sistemas governamentais, restrições de segurança)? Quais?
R36- *Todos os sistemas e informações dependem de senhas.*
Bloco 12- Sobre visão de futuro da coordenação
37- Se o framework e o assistente de IA funcionarem muito bem, como você imagina que será o seu trabalho daqui a dois anos (em termos de carga de tarefas, nível de stress, foco em tarefas estratégicas)?
R37- *Estarei focada na criação de estratégias, articulação inter-institucional e visitas de campo. O stress estará no menor nível que já vivi.*
38- Que mudanças de cultura você gostaria de observar na equipe? (por exemplo: mais autonomia, mais pro atividade, menos dependência da coordenação para detalhes)?
R38- *Maior autonomia para tomadas de decisão e análise de riscos, tomada de decisão baseada em informações consolidadas*
39- Que riscos você quer evitar nessa transformação (por exemplo: dependência excessiva da IA, desumanização da comunicação, perda do olhar crítico)?
R39*- Vazamento de informações sensíveis, exposição dos sistemas a invasores, perda de autonomia, automatização de tomadas de decisão.*

Bloco 13- Sobre medição de resultados do framework
40- Quais seriam 3 indicadores simples que mostrariam que o framework de liderança ágil está ajudando (ex.: redução de horas extras, aumento de cumprimento de prazos, diminuição de retrabalho em documentos)?
R40- *Ausência de e-mails não respondidos, tempo para consolidação de dados, tempo para elaboração de relatórios.*
41- Que tipo de feedback qualitativo você gostaria de coletar da equipe no futuro (como as pessoas perceberiam melhora na coordenação)?
R41- *Mais tempo para diálogo com a coordenação geral, tempo de resposta diminuído.*