

Proposta de portfólio de projetos para o Tribunal Regional Eleitoral do Amapá: entre normas e boas práticas de gestão

**Autores: Zelina da Costa Pereira – PPGE/UFRRJ
Maria Cristina Drumond e Castro – PPGE/UFRRJ**

Resumo: Este projeto propõe uma ferramenta para organizar e gerenciar os projetos do Tribunal Regional Eleitoral do Amapá (TRE/AP), em conformidade com o Planejamento Estratégico 2021-2026, as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e as melhores práticas de gestão. O objetivo é unificar as iniciativas das comissões e unidades estratégicas, criando um calendário institucional claro e promovendo maior transparência nas ações. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e exploratória, fundamentada na análise de documentos, legislação pertinente e entrevistas semiestruturadas com gestores. A análise de conteúdo temática (Bardin, 2016) será empregada para tratar os dados, utilizando categorias como alinhamento estratégico, Conselho Nacional de Justiça, organização de calendário e publicidade institucional. O estudo busca aprimorar a transparência, a organização e o alinhamento da gestão institucional com a missão de fortalecimento da democracia.

Palavras-Chave: Gestão de portfólio; gestão pública; Justiça Eleitoral; Governança pública; CNJ.

1. Introdução

O Tribunal Regional Eleitoral do Amapá - TRE/AP desempenha um papel especializado na Justiça Eleitoral, assegurando a integridade do processo eleitoral e promovendo a democracia no estado. De acordo com o Planejamento Estratégico Institucional 2021-2026, o TRE/AP estabelece sua missão como "assegurar a legitimidade do processo eleitoral para fortalecer a democracia". Sua visão é ser considerada pela população do Amapá uma instituição eficaz, transparente e rápida (TRE, 2021). O planejamento está alinhado com a Resolução n.º 325/2020 do Conselho Nacional de Justiça, que estabelece metas estratégicas em áreas como sociedade, processos internos, aprendizado e crescimento (CNJ, 2020).

Elaborado de forma conjunta com a alta administração, o Plano de Gestão 2023-2025 complementa essa estrutura ao apresentar 18 diretrizes estratégicas e 106 ações, alinhadas aos objetivos do planejamento de longo prazo. Projetos como "ABC da Cidadania", "Caravana da Cidadania", "Acessibilidade Libras" e a ativação do "Laboratório de Inovação" são exemplos de iniciativas focadas na promoção da cidadania, inclusão e inovação (TRE, 2023).

Embora haja iniciativas em andamento, as ações continuam dispersas devido à falta de uma ferramenta de gestão integrada que consolide projetos, organize o calendário institucional, facilite a divulgação e garanta a conformidade com as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça. Apesar de o TRE/AP ter um Laboratório de Inovação, a falta de uma estrutura formal como um Escritório de Projetos (PMO) torna mais difícil o monitoramento, a análise e a divulgação organizada das ações. Essa restrição afeta a eficácia, a transparência e a responsabilidade institucional, particularmente no que diz respeito ao cumprimento dos objetivos definidos pela administração do TRE/AP.

Nesse cenário, a pesquisa estabelece como problema central a demanda por uma ferramenta de gestão unificada para o TRE/AP, que tenha a capacidade de integrar os projetos elaborados por comissões e unidades estratégicas. Essa ferramenta deve garantir a conformidade com as diretrizes do CNJ, organizar um calendário institucional e assegurar a transparência das atividades.

O objetivo principal é propor ao TRE/AP a implementação de uma ferramenta integrada para administrar os projetos institucionais. Para alcançar esse objetivo, serão necessárias as seguintes etapas: (1) mapear o cenário atual do TRE/AP com base nos projetos em andamento; (2) identificar as necessidades de alinhamento com o CNJ; (3) estabelecer métodos para a organização e divulgação do calendário institucional; e (4) sugerir uma ferramenta para a execução, monitoramento e avaliação dos projetos.

O estudo foca no Tribunal Regional Eleitoral do Amapá, com destaque para os projetos desenvolvidos entre 2023 e 2026, considerando esse período como estratégico para a análise das iniciativas de inovação institucional. O estudo não inclui a implementação total da ferramenta em questão, limitando-se à criação de uma proposta conceitual que

sirva como alicerce para pesquisas e práticas futuras. Essa delimitação metodológica possibilita uma avaliação crítica da relevância e da viabilidade das iniciativas de modernização no contexto da Justiça Eleitoral, mantendo em consideração os limites operacionais e as particularidades do órgão. Além disso, o estudo procura entender como essas iniciativas se relacionam com os princípios estabelecidos da administração pública, como eficiência, transparência e legitimidade, que historicamente orientam a atuação da instituição.

A importância desta pesquisa está na necessidade de melhorar a governança judicial, alinhando-se aos macrodesafios da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, com o objetivo de aperfeiçoar a gestão administrativa. Ademais, o projeto oferece suporte teórico e referenciais conceituais para o aprimoramento das práticas administrativas no TRE/AP, contribuindo assim para o mestrado profissional em gestão e estratégia.

2. Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica deste projeto de pesquisa, que se concentra na gestão de portfólio no contexto do Tribunal Regional Eleitoral do Amapá, tem como objetivo integrar os princípios essenciais da gestão pública, governança, e as normas e práticas de gerenciamento de projetos e portfólios. Essa base teórica é essencial para apoiar a análise de como a gestão de portfólio pode otimizar recursos, alinhando-se às estratégias e promovendo a eficácia no setor público, considerando as especificidades normativas e institucionais do Brasil. A estrutura segue os eixos propostos: gestão pública e governança; normas e governança na Justiça Eleitoral; e gestão de projetos e portfólio no setor público.

2.1. Gestão Pública e Governança

A gestão pública e a governança são conceitos fundamentais e em constante transformação no debate sobre a administração do Estado moderno, evidenciando o esforço contínuo para um serviço público mais eficiente, eficaz e que atenda às demandas da sociedade (Pereira *et al.*, 2017; Teixeira e Gomes, 2019). Ao longo dos anos a administração pública vem se transformado de maneira significativa, desde o modelo burocrático do século XIX, que tentava combater o nepotismo e a corrupção através de um sistema impessoal e formal, até modelos mais recentes, como a administração gerencial sugerida por Bresser-Pereira (2022), que buscava maior eficácia e foco em resultados. Nesse contexto, o desenvolvimento conceitual também incorporou a visão da governança pública, ressaltando a participação social, a transparência e a responsabilidade como elementos essenciais para a eficácia das políticas públicas (Teixeira e Gomes, 2019).

Bresser-Pereira (2022) argumenta que a ineficácia do modelo burocrático em se adaptar à expansão das funções sociais e econômicas do Estado no século XX, que começou a incluir setores como educação, saúde, seguridade social e infraestrutura, resultou no surgimento de novas abordagens de gestão. Uma dessas abordagens é a administração pública gerencial, proposta pelo autor no Brasil, com ênfase em eficiência, resultados e maior controle social sobre

as políticas públicas. Esse movimento de reforma, motivado pela percepção de que o ajuste estrutural não era adequado para a recuperação do desenvolvimento e pela necessidade de o Estado fomentar a competitividade internacional, transformou a reforma administrativa em um ponto fundamental. Bresser-Pereira (2022) analisou isso ao sugerir um modelo gerencial focado na eficiência, resultados e fortalecimento da capacidade estatal.

Nesse cenário, surgiu a Nova Gestão Pública (NPM), definida como um movimento que propõe um modelo normativo substituto ao burocrático, fundamentado em regras e autoridade. De acordo com Bresser-Pereira (2022), a Nova Gestão Pública (NPM) propôs a adoção da lógica empresarial e de princípios mercadológicos na administração pública, priorizando a satisfação do cliente e a avaliação de desempenho, com o objetivo de aumentar a eficiência dos serviços públicos.

Ademais, essa agenda de reformas defendia a redução do aparato estatal, a desregulamentação, o controle fiscal, a privatização de empresas públicas e a implementação de práticas empresariais no setor governamental (Souza e Cunha, 2017). No entanto, essa abordagem, de acordo com Pereira *et al.* (2017), apesar de buscar maior eficiência, foi criticada por frequentemente ignorar a dimensão política e os valores públicos fundamentais para a administração do Estado. Ela se concentrou demais nos processos e procedimentos em vez de se preocupar com os resultados e o interesse público. Além disso, segundo Bresser-Pereira (2022) e Pereira *et al.* (2017), essa abordagem simplificava a complexidade da administração pública a uma lógica majoritariamente técnica e gerencial, relegando a segundo plano elementos fundamentais como legitimidade, envolvimento social e responsabilidade.

O Novo Serviço Público (NSP) surgiu como resposta às limitações da Nova Gestão Pública e ao aumento da complexidade das demandas sociais (Pimenta, 2024). Esse novo modelo se baseia em teorias democráticas e na cidadania para repensar a gestão pública, com foco na criação de valor público e no fortalecimento da participação cidadã no processo decisório (Teixeira e Gomes, 2019). Segundo Denhardt e Denhardt (2015), o Novo Serviço Público defende a coprodução do bem público entre o Estado e o cidadão, considerando este último não somente como cliente ou beneficiário, mas como protagonista na oferta de serviços públicos e na mudança social.

Nesse contexto, Teixeira e Gomes (2019) ressaltam que essa perspectiva enfatiza a relevância do envolvimento cidadão, da transparência e da corresponsabilidade na criação de políticas públicas que atendam ao bem coletivo. O NSP prioriza a colaboração e a participação dos cidadãos nas decisões públicas, visando que o bem coletivo prevaleça sobre os interesses pessoais. Teixeira e Gomes (2019) enfatizam a importância da corresponsabilidade e do envolvimento ativo da sociedade na elaboração e implementação das políticas públicas. Essa perspectiva enfatiza o diálogo, a mediação entre diversos agentes na esfera pública e a relevância do capital humano nas organizações, visando tornar o Estado mais receptivo à influência social e fortalecer a democracia participativa. Teixeira e Gomes (2019) destacam que a governança pública requer interação colaborativa e corresponsabilidade entre governo e sociedade.

Em contrapartida, a governança pública emerge como um conceito mais abrangente, incorporando um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle empregados para melhorar as práticas de avaliação, orientação e supervisão da gestão (Silva, 2020). De acordo com o Modelo de Governança e Gestão Pública, ela tem como objetivo garantir que as ações governamentais estejam alinhadas com o interesse público e focadas em resultados sustentáveis. Seu propósito é implementar políticas públicas e fornecer serviços que beneficiem a sociedade. (Brasil, 2020). Apesar de o conceito ser relativamente recente na administração pública, Teixeira e Gomes (2019) afirmam que a boa governança é amplamente considerada fundamental para impulsionar o progresso socioeconômico, político e cultural de um país. Eles ressaltam que as práticas de governança fortalecem a capacidade do Estado e promovem um melhor alinhamento entre as ações governamentais e o interesse público.

Além disso, Teixeira e Gomes (2019) ressaltam que a governança pública implica pluralismo, o que significa que diversos atores — públicos, privados e não governamentais — têm o direito de participar da formulação de políticas públicas. Isso resulta em um papel do Estado menos hierárquico e monopolista na resolução de questões públicas, além de enfatizar a importância da colaboração entre governo e sociedade. Nesse contexto, Pereira *et al.* (2017) afirmam que a governança requer processos de tomada de decisão mais inclusivos, que possam incorporar diversas perspectivas e conferir maior legitimidade às ações do governo.

A governança pública se beneficia de práticas internacionais de ponta para aumentar a eficiência e a inovação no setor público, focando em indicadores de desempenho e políticas fundamentadas em evidências. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2019) apresenta uma visão geral da governança em capítulos que abordam instituições, orçamentação, gestão de recursos humanos, aquisições públicas, governo digital e transparência, enfatizando como os governos podem aprimorar suas capacidades para oferecer melhores resultados aos cidadãos (Moraes, 2024). O relatório fornece um painel de indicadores principais que avaliam o desempenho do setor público, destacando a integridade, a inclusão e a inovação como fundamentos para uma gestão eficiente. Essa estratégia global promove a implementação de táticas para o uso eficaz de dados governamentais e o aprimoramento das competências dos servidores, em consonância com estruturas para uma governança robusta. Desse modo, as melhores práticas da OCDE funcionam como um guia para aprimorar as políticas públicas, assegurando que a administração pública seja mais ágil e adaptável aos desafios globais (OCDE, 2019).

2.2. Normas e governança na Justiça Eleitoral

A relevância da governança no Brasil foi impulsionada pelo processo de redemocratização na década de 1980, que ampliou a pressão social por serviços públicos e controle para o alcance de resultados estatais. (Caldeira *et al.*, 2025). Os institutos legais vieram para firmar base para a governança no país, como é o caso, da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que incluiu o princípio da eficiência no Art. 37 da Constituição Federal de 1988. (Brasil, 1998).

A governança da Justiça Eleitoral brasileira é baseada em princípios constitucionais que garantem sua autonomia, clareza e eficácia no fortalecimento do processo democrático (Barreto, 2016). Segundo a Constituição Federal de 1988, a Justiça Eleitoral é um ramo especializado do Poder Judiciário responsável de organizar, administrar e julgar questões eleitorais (Brasil, 1988), com o propósito de assegurar a transparência das eleições, o registro de candidaturas e a supervisão de partidos políticos, essa organização hierárquica abrange o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), os Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), os juízes eleitorais e as juntas eleitorais. De acordo com Matias-Pereira (2010), a governança se revela na necessidade de equilibrar o poder entre os agentes públicos e a sociedade, exercendo o papel de principal-agente, no qual a população concede autoridade para que os órgãos eleitorais atuem em favor do bem comum, reduzindo conflitos e fortalecendo a legitimidade democrática.

No âmbito normativo específico do TSE, as práticas de governança são estabelecidas por meio de resoluções e portarias, visando aprimorar a gestão e o controle interno. A Resolução TSE nº 23.702, de 9 de junho de 2022, instituiu a Política de Governança das Contratações na Justiça Eleitoral, visando fomentar a integridade, a gestão de riscos e a transparência nas aquisições públicas. Essa política está em conformidade com princípios como a eficácia e a separação de funções, com o objetivo de diminuir fraudes e conflitos de interesse (TSE, 2022). Além disso, a Portaria TSE nº 784, de 20 de outubro de 2017, institui a Política de Gestão de Riscos, estabelecendo processos coordenados para a identificação, avaliação e mitigação de riscos em atividades eleitorais, incluindo a segurança cibernética e a continuidade das operações durante as eleições (TSE, 2017). Segundo Miranda (2017) essas regras fortalecem a responsabilidade, exigindo que os gestores prestem contas e acompanhem o desempenho, de acordo com diretrizes internacionais, como as do COSO (2017) para controle interno. No âmbito da governança pública, como no TRE/AP, por exemplo, o COSO (2017) serve como referência conceitual para organizar mecanismos de controle, promover a transparência e otimizar a eficácia da gestão. (Brasil, 2017)

Como órgão de governança do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça emite resoluções que se aplicam à Justiça Eleitoral, com o objetivo de promover a padronização e a eficiência (CNJ, 2016a). A Resolução CNJ nº 335, de 29 de setembro de 2020, estabelece uma política pública para a governança e gestão de processos judiciais eletrônicos. Essa resolução integra os tribunais à Plataforma Digital do Poder Judiciário e destaca a importância da transparência, participação e gestão de riscos em ambientes digitais (CNJ, 2020). Por sua vez, a Resolução CNJ nº 221, de 10 de maio de 2016, determina preceitos de gestão participativa e democrática na definição de metas nacionais, promovendo a equidade, a inovação e a participação de interessados, como eleitores e partidos políticos, com o objetivo de melhorar a governança no Judiciário (CNJ, 2016b). Essas diretrizes reforçam o modelo de governança da Justiça Eleitoral, assegurando a separação de funções e a supervisão de resultados para aumentar a eficácia.

Os guias do Tribunal de Contas da União (TCU) oferecem um panorama abrangente sobre a governança organizacional em entidades públicas, abarcando também aquelas sob sua jurisdição, como o TSE e os TREs. O Referencial Básico de Governança Organizacional (3ª

ed.), lançado em 2020, caracteriza a governança como um sistema que harmoniza poderes para colocar o bem comum em primeiro lugar, utilizando mecanismos de liderança, estratégia e controle (TCU, 2020a). Princípios como integridade, transparência e responsabilidade são enfatizados por meio de práticas como a criação de modelos de governança, fomento à capacidade de liderança e gerenciamento de riscos (TCU, 2020a). O referencial, que se aplica à Justiça Eleitoral, destaca a avaliação da satisfação das partes interessadas, a eficácia da auditoria interna e o acompanhamento dos resultados organizacionais, em conformidade com o Decreto n.º 9.203/2017 e com a Lei n.º 12.527/2011 (TCU, 2020b). Esse framework ajuda a reduzir vulnerabilidades, como riscos associados a processos eleitorais, e a fomentar a inovação por meio de ferramentas digitais.

Em resumo, a governança na Justiça Eleitoral combina normas constitucionais, resoluções do TSE e do CNJ, além de orientações do TCU, com o objetivo de garantir uma administração pública eficaz, ética e participativa, reforçando assim a democracia no Brasil.

2.3. Gestão de portfólio e projetos no setor público

A Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) é definida por uma série de modelos, procedimentos e processos voltados para a administração sistemática de um conjunto de projetos, visando alinhar investimentos a objetivos estratégicos e otimizar resultados com recursos limitados (Carvalho *et al.*, 2013). Nesse contexto de restrição orçamentária e aumento das demandas por responsabilidade, a abordagem ganha relevância no setor público como um instrumento para fomentar a governança, com foco na transparência, eficiência e eficácia na utilização de recursos públicos. (Alves *et al.*, 2022). Pesquisas apontam que as práticas de gerenciamento de portfólio de projetos na administração pública brasileira ainda estão em estágio inicial e precisam ser aprimoradas para reduzir a influência política na priorização de projetos e envolver os stakeholders de forma mais ativa (Maceta *et al.*, 2017). Esses stakeholders demandam maior transparência e eficácia nas ações do governo (Alves *et al.*, 2022; Maceta *et al.*, 2017).

Para organizar a GPP, são propostos modelos conceituais que incorporam aspectos como alinhamento estratégico, escolha e priorização de projetos, distribuição de recursos e acompanhamento, consolidando as contribuições de vários autores para uso em organizações (Lacerda *et al.*, 2016). No setor público, a revisão da literatura identifica oito temas centrais: portfólio e sua gestão, nova gestão pública, seleção e priorização, controle, riscos, alinhamento estratégico, problemas na GPP e performance/sucesso do portfólio (Maceta *et al.*, 2017). Esses temas evidenciam desafios como ausência de racionalidade técnica e interferência política, além de possíveis benefícios para o desenvolvimento organizacional (Maceta *et al.*, 2017). A implementação da GPP em administrações municipais traz benefícios, como uma alocação de recursos mais eficiente e maior alinhamento com as metas locais, embora exija ajustes para se adaptar ao contexto público e superar desafios como a burocracia e os ciclos eleitorais (Jesus, 2020).

Apesar das tendências de crescimento na literatura, com aumento de publicações e citações desde os anos 1990, a GPP no setor público permanece subutilizada, requerendo estudos

empíricos para validar modelos e ferramentas, como métodos financeiros, programação matemática e modelos estatísticos, adaptados ao ambiente governamental (Carvalho *et al.*, 2013). Desta forma, a integração da GPP contribui para otimizar o desenvolvimento socioeconômico, político e cultural, alinhando iniciativas a estratégias públicas e promovendo governança eficaz (Alves *et al.*, 2022).

3. Método de Pesquisa

A pesquisa é de natureza aplicada, qualitativa e exploratória, visando proporcionar soluções práticas para desafios reais na área da gestão pública (Gil, 2010). Adota o método de estudo de caso único, concentrando-se no TRE/AP, o que permite uma avaliação minuciosa de um fenômeno específico (Yin, 2015).

A pesquisa será realizada em etapas: primeiro, mapear iniciativas em andamento, revisar a literatura e analisar documentos (Planos Estratégico 2021-2026 e de Gestão 2023-2025, resoluções do CNJ e outras legislações); em seguida, entrevistas semiestruturadas com gestores de comissões, da Escola Judiciária Eleitoral e da Assessoria de Planejamento (cerca de 10 participantes) investigarão percepções sobre as lacunas e necessidades da ferramenta. (duração estimada: 3 meses) Depois, análise dos dados e criação de um protótipo conceitual da ferramenta (com fluxogramas e mockups¹).

A análise será conduzida de acordo com o procedimento de análise de conteúdo descrito por Bardin (2016). Esse processo inclui a codificação dos dados, que envolve a identificação de unidades de registro relevantes no material coletado e sua classificação em categorias temáticas, o que possibilita a organização e a interpretação das informações de forma sistemática. Para esta pesquisa, foram estabelecidas categorias como "alinhamento estratégico", "Conselho Nacional de Justiça", "organização de calendário" e "publicidade institucional". Esse enfoque permite identificar padrões e conexões entre os dados, assegurando rigor analítico e fundamentando a interpretação dos resultados.

A triangulação de dados é uma técnica metodológica que utiliza diversas fontes de informação, como literatura, documentos e entrevistas, para confirmar os resultados de um estudo (Júnior *et al.* 2016). Norman Denzin (1970) apresentou o conceito de triangulação, propondo a utilização de diversas fontes de dados, métodos, teorias e pesquisadores para fortalecer a confiabilidade dos resultados e reconheceu quatro categorias principais de triangulação: de dados, de investigador, de teoria e metodológica. Essa estratégia visa minimizar os preconceitos e fortalecer a validade dos resultados ao incorporar diferentes pontos de vista.

¹ *Mockups* são representações visuais de produtos ou interfaces, usadas para validar ideias e comunicar visualmente como será o resultado final. Fonte: LOFTUS, Peter; WILLIAMS, Sarah. *Design de Interfaces: do conceito à prototipagem*. São Paulo: Novatec, 2019.

Uma restrição frequente em estudos que envolvem dados sensíveis é o acesso a informações internas. Essa dificuldade pode ser minimizada por meio de autorização institucional, assegurando que o pesquisador obtenha as informações necessárias para a análise. Para superar essa limitação e garantir a integridade da pesquisa, é fundamental ser transparente e aderir às normas éticas.

A ética na pesquisa científica garante a proteção dos participantes e a confiabilidade dos resultados, enfatizando a importância do consentimento informado, do anonimato e da confidencialidade das informações. Cunha *et al.* (2018) discutem esses princípios, contidos na Declaração de Helsinque, que tratam do comportamento ético do pesquisador em todas as fases da pesquisa, abrangendo aspectos como plágio e manipulação de dados.

4. Conclusão

O objetivo do estudo é tratar de uma questão comum na administração pública: a falta de integração e monitoramento organizado de projetos. Nesse cenário, para o TRE/AP a proposta de gestão de portfólio possibilitará a consolidação das iniciativas, oferecendo maior visibilidade das ações e reforçando o alinhamento estratégico com o Conselho Nacional de Justiça. Ademais, essa estratégia ajudará a melhorar a transparência, a responsabilidade e a eficácia institucional.

O modelo sugerido atua como um piloto com possibilidade de ser reproduzido em outros tribunais regionais, aumentando seu efeito e funcionando como exemplo de gestão pública eficaz. No que diz respeito aos critérios da CAPES para a avaliação do Produto Técnico Tecnológico (PTT) desenvolvido, os seguintes pontos merecem destaque:

- Aderência (Alta): O PTT apresenta conexão direta com a área de concentração do programa, estando em conformidade com a linha de pesquisa "Processos/Tecnologia e Produto/Material não patenteáveis" da área 27 - Administração Pública. A ferramenta é considerada importante para o campo, podendo ser utilizada e reproduzida por instituições que enfrentam problemas parecidos, como a integração de projetos institucionais.
- Impacto (Alta): A ferramenta sugere um modelo de governança que pode integrar os projetos do TRE/AP, fomentando o alinhamento estratégico com o CNJ, além de aumentar a transparência e a eficiência. Como resultado, existe a possibilidade de transformar a administração pública por meio de uma abordagem baseada em evidências e participativa.
- Aplicabilidade (Alta): A solução pode ser prontamente implementada por tribunais regionais ou outras entidades públicas, oferecendo fluxos ajustáveis às demandas particulares. Isso torna mais fácil organizar, monitorar e promover as iniciativas da instituição.
- Inovação (Alta): A ferramenta se destaca ao oferecer uma solução econômica e de fácil utilização para a gestão de portfólios no contexto judicial, modernizando a prestação de serviços e promovendo a administração do conhecimento organizacional.
- Complexidade (Média): A ferramenta exige a coordenação de diversas áreas e participantes dentro do TRE/AP, necessitando de uma colaboração de natureza multidisciplinar. Entretanto,

sua implementação é fácil e não exige habilidades técnicas avançadas, garantindo que o produto seja usado de forma prática e eficiente.

Assim, os critérios de avaliação refletem a capacidade do PTT de atender às necessidades de governança de dados e gestão estratégica no TRE/AP, mostrando consistência com os requisitos iniciais identificados e contribuindo para o desenvolvimento da administração pública.

Referências

ALVES, A. M.; CEOLIN, A. C.; MORAES, I. C. de. Gerenciamento de Portfólio de Projetos no Setor Público / Project Portfolio Management in the Public Sector. *ID on line. Revista de psicologia, [S. l.]*, v. 16, n. 59, p. 250–269, 2022. DOI: 10.14295/online.v16i59.3386. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3386>. Acesso em: 10 set. 2025.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Edições 70, Lisboa: 2016.

BARRETO, A. A. de B. A Justiça Eleitoral brasileira: modelo de governança eleitoral. *Paraná Eleitoral: revista brasileira de direito eleitoral e ciência política, [S. l.]*, v. 4, n. 2, 2016. DOI: 10.5380/pr_eleitoral.v4i2.46610. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/pe/article/view/46610>. Acesso em: 10 set. 2025.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 set. 2025.

BRASIL. *Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a Política Nacional de Governança Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 22 nov. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 10 set. 2025.

BRASIL. *Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998*. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, 5 jun. 1998. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998372816-exposicaodemotivos-148914-pl.html>. Acesso em: 10 set. 2025.

BRASIL. Secretaria de Gestão – Ministério da Economia. *Guia de gestão de portfólio de projetos no setor público*. Brasília: Governo Federal, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/transferegov/pt-br/manuais/gestao/gestao/modelo-de-governanca-e-da-gestao-publica-gestaopublicagov-br-2_0.pdf. Acesso em: 10 set. 2025.

RESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público, [S. l.]*, v. 73, n. b, p. 53-87, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8722>. Acesso em: 11 set. 2025.

CALDEIRA, D. M.; SECCHI, L.; FIRMINO, S. I. Desvirtuamento da governança pública na discursividade do governo federal brasileiro. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 5 set. 2025. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/desvirtuamento-da-governanca-publica-na-discursividade-do-governo-federal-brasileiro/>. Acesso em: 10 set. 2025.

CARVALHO, M. M. de; LOPES, P. V. B. V.; MARZAGÃO, D. S. L. Gestão de portfólio de projetos: contribuições e tendências da literatura. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 433-454, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/FfQns4WgD9MLkJXJjDt5pgh/>. Acesso em: 10 set. 2025

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*. Durham, NC: American Institute of Certified Public Accountants, 2017.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Resolução CNJ nº 221, de 10 de maio de 2016*. Institui princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2279>. Acesso em: 10 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Resolução CNJ nº 325, de 29 de junho de 2020*. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, n. 201, p. 2-10, 30 jun. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>. Acesso em: 10 set. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). *Resolução n. 216, de 2 de fevereiro de 2016*. Dispõe sobre a eficácia e o alcance das Resoluções e determinações expedidas pelo Conselho Nacional de Justiça e trata da competência da Corregedoria Nacional de Justiça no tocante à Justiça Eleitoral. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, 4 fev. 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2245>. Acesso em: 10 set. 2025.

CUNHA, T. R.; PERUZZO J. L.; MEIRELLES, J. M. L. (orgs.). *Ética na pesquisa científica*. Curitiba: PUCPRESS, 2018.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: Routledge, 2015.

DENZIN, N. K. *The Research Act in Sociology: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. *Sociological Methods & Research*. Chicago: Aldine, 1970.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 10 set. 2025.

JESUS, L. A. *Os Efeitos da Gestão de Portfólio Aplicada nas Administrações Públicas Municipais*. Dissertação, Universidade Nove de Julho, 2020.

JÚNIOR, A. F. B.; PERSCH, L. L.; KIEKOW, A.; SEBEN, P. S.; GUBERT, F.; TONDOLO, V. A. G. Triangulação: uma ferramenta de validade e confiabilidade. *Sinergia: Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Rio Grande*, v. 20, n. 1, p. 19–28, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/5441>. Acesso em: 10 set. 2025.

LACERDA, F. M.; MARTENS, C. D. P.; CHAVES, M. S. Gestão de portfólio de projetos: proposição de um modelo conceitual. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 16, n. 1, p. 113–134, jan./abr. 2016. Disponível em: Revista Gestão & Tecnologia - artigo completo

MACETA, P. R. M. e BERSSANETI, F. T. e CARVALHO, M. M. de. Gerenciamento de portfólio de projetos no setor público: uma revisão da literatura. *Revista Produção Online*, v. 17, n. ja/mar. 2017, p. 222-244, 2017Tradução. Disponível em: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v17i1.2428>. Acesso em: 10 set. 2025.

MATIAS-PEREIRA, J. *Governança pública: o desafio do Brasil pós-implantação da reforma administrativa*. São Paulo: Atlas, 2010.

MIRANDA, J. *Controle interno baseado na metodologia COSO: um estudo de caso aplicado à Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado do Paraná*. 2017. Monografia (Especialização em MBA) — Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/54711>. Acesso em: 10 set. 2025.

MORAES, R. F. de (org.). *Indicadores quantitativos da OCDE e o Brasil: governança pública*. Rio de Janeiro: Ipea: CEPAL, 2024. v. 3. ISBN: 978-65-5635-079-0. DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/9786556350790>

OCDE. *Governança Pública: Melhores Práticas para o Setor Público*. Paris: OECD, 2019.

PEREIRA, F. N.; ALLEDI FILHO, C.; QUELHAS, O.; BONINA, N.; VIEIRA, J.; MARQUES, V. Nova gestão pública e nova governança pública: uma análise conceitual comparativa. *Revista Espacios*, Caracas, v. 38, n. 7, p. 6, 2017. ISSN 0798-1015. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n07/17380706.html>. Acesso em: 10 set. 2025

PIMENTA, C. Nova gestão pública e novo serviço público: uma análise comparativa. *Revista Port Gestão Contemp.* 2024;5(1):13-29. Disponível: <http://hdl.handle.net/10400.21/17584>. Acesso em: 11 set. 2025.

PMI. *Guia PMBOK*. Project Management Institute, 2021.

PMI. *Standard for Portfolio Management*. Project Management Institute, 2017.

SILVA, A. M. V. da. *Governança pública como mecanismo para avaliação de políticas públicas e gestão municipal: uma análise dos municípios do estado da Paraíba*. 2020. Dissertação Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/24709>. Acesso em: 11 set. 2025.

SOUZA FILHO, R.; CUNHA, E. P. Editorial: O PDRAE e a Contrarreforma Gerencial. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 1, n. 3, p. 135–139, 2017. DOI: https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5480/html?utm_source=chatgpt.com

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). *Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU*. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 10 set. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). *Relatório de Auditoria n. 2020/TCU*. Brasília, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/51/D5/44/3D/DC0008102DFE0FF7F18818A8/Relatorio_anual_atividades_TCU_2020.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 10 set. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO AMAPÁ. *Planejamento Estratégico Institucional TRE-AP 2021-2026*. TRE-AP, 2021.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO AMAPÁ. *Plano de Gestão 2023-2025: Cidadania e Inovação*. TRE-AP, 2023.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (Brasil). *Portaria TSE nº 784, de 20 de outubro de 2017*. Institui a Política de Gestão de Riscos do TSE. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 2017. Disponível em: https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/prt/2017/portaria-no-784-de-20-de-outubro-de-2017?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 10 set. 2025.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (Brasil). *Resolução TSE nº 23.702, de 9 de junho de 2022*. Dispõe sobre a Política de Governança das contratações na Justiça Eleitoral. Diário da Justiça Eletrônico, Brasília, DF, 2022. Disponível em: https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/res/2022/resolucao-no-23-702-de-9-de-junho-de-2022?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 10 set 2025.

YIN, R. K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Bookman, 2015.