

# A CONTRIBUIÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO APOIO À GESTÃO ESTRATÉGICA E DE PORFÓLIO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

## THE CONTRIBUTION OF INFORMATION SYSTEMS IN SUPPORTING STRATEGIC AND PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

## LA CONTRIBUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN EL APOYO A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE LA CARTERA DE PROYECTOS EN EL SECTOR PÚBLICO

**Cristiane Bottesini Albarello, MSC**  
Universidade Nove de Julho, SP/Brazil  
[cris.b.alba@hotmail.com](mailto:cris.b.alba@hotmail.com)

**Cristiane Drebes Pedron, Dra.**  
Universidade Nove de Julho, SP/Brazil  
[cdpedron@uni9.pro.br](mailto:cdpedron@uni9.pro.br)

**Mauricius Munhoz de Medeiros, BEL**  
Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul/Brazil  
[mauricius-medeiros@pge.rs.gov.br](mailto:mauricius-medeiros@pge.rs.gov.br)

**Lisiane Penz Negrune, BEL**  
Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul/Brazil  
[lisiane-negrune@pge.rs.gov.br](mailto:lisiane-negrune@pge.rs.gov.br)

### RESUMO

A gestão estratégica e de projetos moderniza a administração pública, enquanto os sistemas de informação funcionam como facilitadores gerenciais. Este estudo apresenta a consolidação de uma sistemática de gestão associada ao desenvolvimento de uma solução tecnológica para administrar informações estratégicas e de projetos em uma instituição pública. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, baseada em um estudo de caso único com observação participante direta. Foram analisados o contexto e o aperfeiçoamento da sistemática de gestão. Posteriormente, o projeto de desenvolvimento da solução tecnológica possibilitou a integração das informações e a automação dos processos, em conformidade com a sistemática de gestão estratégica e de projetos consolidada. A solução contribuiu para a resolução dos problemas identificados e foi considerada satisfatória pelos envolvidos. As contribuições científicas são discutidas, ressaltando-se que o principal impacto prático reside na possibilidade de replicação ou adaptação, por outros órgãos públicos, tanto da sistemática de gestão quanto da solução tecnológica relatadas.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica; Gestão de Projetos; Sistemas de Informações; Organizações Públicas.

### ABSTRACT

Strategic and project management modernizes public administration, while information systems serve as managerial facilitators. This study presents the consolidation of a management framework alongside the development of a technological solution for managing strategic and project-related information in a public institution. A qualitative research approach was employed, based on a single-case study with direct participant observation. The study analyzed the institutional context and the refinement of the management framework. Subsequently, the development of the technological solution enabled the integration of information and the automation of processes, aligning with the consolidated strategic and project management framework. The solution contributed to solving identified issues and was deemed satisfactory by stakeholders. The study discusses its scientific contributions, emphasizing that its primary practical impact lies in the potential replication or adaptation of both the management framework and the technological solution by other public institutions.

**Keywords:** Strategic Management; Project Management; Information Systems; Public Organizations.



## RESUMEN

La gestión estratégica y de proyectos moderniza la administración pública, mientras que los sistemas de información actúan como facilitadores gerenciales. Este estudio presenta la consolidación de un marco de gestión junto con el desarrollo de una solución tecnológica para administrar información estratégica y de proyectos en una institución pública. Se empleó un enfoque de investigación cualitativa, basado en un estudio de caso único con observación participante directa. Se analizaron el contexto institucional y el perfeccionamiento del marco de gestión. Posteriormente, el desarrollo de la solución tecnológica permitió la integración de información y la automatización de procesos, alineándose con el marco consolidado de gestión estratégica y de proyectos. La solución contribuyó a la resolución de los problemas identificados y fue considerada satisfactoria por los actores involucrados. El estudio analiza sus contribuciones científicas, destacando que su principal impacto práctico radica en la posibilidad de replicación o adaptación del marco de gestión y de la solución tecnológica en otras instituciones públicas.

**Palabras clave:** Gestión Estratégica; Gestión de Proyectos; Sistemas de Información; Organizaciones Públicas.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem-se observado um movimento voltado à reforma e modernização da gestão pública brasileira, considerado de fundamental relevância para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas que visam à melhoria dos serviços do Estado para a sociedade. Neste sentido, os Estados têm sido fortemente influenciados pela necessidade de maior efetividade e transparência (Ghelman & Costa, 2006). O planejamento estratégico e a gestão de projetos constituem meios para alcançar resultados e ganham respaldo quando o tema é a excelência na gestão pública; ademais muitas organizações públicas têm optado por implantar uma estrutura de governança com vistas a obter maior desempenho e geração de valor público (MEG, 2018).

A Instituição objeto de análise neste estudo é um órgão público de gestão jurídica de um Estado brasileiro. Este atua na representação judicial do Estado, incluindo suas autarquias e fundações, e presta consultoria jurídica à Administração Pública, promovendo a orientação necessária para conferir segurança jurídica às políticas públicas implementadas pelo gestor democraticamente eleito. A Instituição apresenta uma estrutura funcional e hierarquizada, desenvolvendo programas e projetos de maneira matriz, em busca de eficiência institucional e na entrega de resultados efetivos ao Estado e à sociedade. O direcionamento para maior transparência e celeridade nos serviços prestados culminou na adoção do instrumento de Planejamento Estratégico Institucional.

Um dos pressupostos do planejamento estratégico consiste na orientação das organizações para resultados (Kaplan & Norton, 2004). Os sistemas de informação constituem soluções de facilitação gerencial nesse contexto e, se bem estruturados, podem otimizar as funções de planejamento e controle (Peppard *et al.*, 2007; Gomes & Romão, 2018), além de ampliar os benefícios para a sociedade (Fernandes, Gomes & Romão, 2017). Diante de uma janela de oportunidade, uma sistemática de gestão foi aperfeiçoada e consolidada por meio do desenvolvimento de uma solução tecnológica que visou tornar os processos estratégicos mais otimizados, demonstrando-se positiva no apoio gerencial à projetos, iniciativas e indicadores estratégicos da Instituição.

Este estudo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: “*Como otimizar o gerenciamento de informações de gestão estratégica e de projetos em uma instituição pública?*” Para responder à questão, o objetivo deste estudo foi investigar como otimizar o gerenciamento das informações dos processos de planejamento, execução da estratégia e gestão de projetos em uma instituição pública. Quanto à estratégia metodológica adotada, foi conduzido por meio de um estudo de caso realizado na Instituição pública, utilizando a técnica de observação direta participante. Como principais resultados, relata a como a sistemática de gestão

estratégica foi desenvolvida e consolidada por meio de um sistema de informação desenvolvido para facilitar o planejamento e a execução da estratégia mediante adoção de métodos ágeis de gestão de projetos e de modernas tecnologias da informação. A solução implementada contribuiu para a modernização da gestão da Instituição, conferindo-lhe maior eficiência, agilidade, eficácia e transparência, o que está alinhado, inclusive, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Os avanços apresentados podem indicar caminhos teóricos e soluções práticas para a evolução dos processos de governança, bem como para a gestão estratégica e de projetos, com o suporte de inovações em tecnologias da informação, servindo de *insights* para outros órgãos públicos.

A estrutura deste trabalho segue as recomendações de Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr. (2012) e de Martens, Pedron e Oliveira (2021) sobre relatos técnicos. A partir desta introdução, a Seção 2 apresenta um breve referencial teórico sobre os conceitos abordados neste estudo. Na Seção 3, discorre-se sobre o método de pesquisa. Na Seção 4, apresenta-se a análise e a discussão dos resultados. Na Seção 5, as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico apresenta uma visão geral sobre os assuntos: (i) gestão estratégica no setor público; (ii) gestão de portfólio de programas, projetos e outras iniciativas estratégicas; e (iii) sistemas de apoio ao processo de gestão estratégica e de projetos.

### **2.1 Gestão estratégica de projetos no setor público**

Para que as organizações possam obter sucesso, é necessário que realizem um salto importante rumo à estratégia (Porter, 1980). O conceito de estratégia foi concebido à luz da prática militar, a fim de atingir uma posição vantajosa em relação ao inimigo nos campos de batalha (Patanakul & Shenhar, 2012). No âmbito corporativo, a estratégia refere-se aos meios para alcançar os objetivos planejados e pressupõe a realização de escolhas (Shenhar, Poli, & Lechler, 2000). Ao estabelecer limites e fazer escolhas, a estratégia adota uma posição clara, proporcionando uma proposição de valor única (Porter, 1980). Ademais, ela abrange o conjunto de planos organizacionais e recursos necessários para sua implementação (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000).

A estratégia está intrinsecamente relacionada ao posicionamento que permite obter vantagem competitiva por meio da entrega de valor. Ela advém do pensamento criativo e resulta na definição de uma visão e na formulação de objetivos que a organização almeja alcançar. O planejamento estratégico, que precede a estratégia, visa definir o caminho para atingir os objetivos, requer um método sistemático e resulta em um plano a ser revisado periodicamente. A alta gestão organiza, estrutura e comunica a forma de coordenar as ações a serem realizadas. A gestão estratégica compreende: (i) estabelecer uma visão e missão estratégicas; (ii) definir os objetivos estratégicos; (iii) moldar a estratégia por meio de planos; (iv) implementar e executar a estratégia; e (v) monitorar, avaliar os resultados e adotar as medidas corretivas. O processo de gestão estratégica deve ser evolutivo e atingir a intenção de futuro da organização (Kaplan & Norton, 2004; Torres, Ferreira, & Torres, 2014).

O conceito de estratégia corporativa abrange o conjunto de meios que uma organização utiliza para alcançar os seus objetivos (Torres *et al.*, 2014). A estratégia é orientada para resultados. A metodologia de medição e avaliação do desempenho organizacional, denominada *Balanced Scorecard* (BSC) e desenvolvida por Kaplan e Norton (2004), tem sido amplamente adotada na elaboração do planejamento estratégico em organizações privadas

e públicas. Essa abordagem propõe estabelecer uma proposta de valor por meio de mapas estratégicos e *scorecards*, definindo objetivos para impulsionar as estratégias planejadas em curto, médio e longo prazo. Os objetivos são desdobrados em ações, iniciativas e projetos estratégicos, e acompanhados por indicadores de desempenho.

Projetos estratégicos são projetos individuais prioritários definidos para o alcance das estratégias (Andrade, 2021). Na Tabela 1 apresenta-se a evolução do conceito de gestão estratégica de projetos na literatura.

Tabela 1 - Linha do tempo da evolução do conceito de gestão estratégica de projetos

Conceito	Ano
▪ Projetos como uma ferramenta para executar estratégias organizacionais.	1983
▪ Proposição de <i>framework</i> para desenho estratégico na gestão de projetos.	1989
▪ Equilibrar estratégia e tática na implementação de projetos.	1998
▪ Melhorar os processos para alcançar os objetivos de negócios do projeto.	1999
▪ Proposição de <i>framework</i> genérico para gestão de projetos estratégicos.	
▪ Sucesso do projeto como um conceito de estratégia multidimensional.	2001
▪ Visão baseada em recurso da organização para estudar gestão de projeto como ativo estratégico.	2003
▪ Proposição de <i>framework</i> de estratégia integra operacional, negócios, liderança em projetos.	
▪ Introduzido conceito de <i>Business Project Strategy</i> .	2005
▪ Foco em processos de planejamento e execução de projetos estratégicos à sustentabilidade da organização.	
▪ Estudos do PMI têm foco na elaboração e expansão da abordagem da estratégia.	2007
▪ Gerenciar <i>front-end</i> do projeto como implementação de estratégia através da gestão de projetos.	2009

Fonte: Patanakul e Shenhar, 2012

A evolução da gestão estratégica de projetos reflete a adaptação contínua às mudanças organizacionais e tecnológicas. Inicialmente, os projetos eram concebidos como ferramentas para a execução de estratégias (Patanakul & Shenhar, 2012); contudo, ao longo do tempo, passaram a incorporar abordagens mais integradas – como a gestão do conhecimento, visando aprimorar a inovação e o desempenho (Ajmal, Helo, & Kekäle, 2010). Com o aumento da complexidade dos negócios, a gestão de projetos tornou-se essencial para a implementação eficaz das estratégias organizacionais (Oliveira & Lacerda, 2017). Estudos recentes enfatizam, inclusive, a necessidade de alinhar a gestão estratégica à gestão de projetos, de modo a promover maior sinergia e eficiência (Andrade, 2021). Ademais, tendências como sustentabilidade, transformação digital e governança ágil reforçam a importância de modelos adaptáveis e inovadores para garantir o sucesso dos projetos em ambientes dinâmicos.

Na administração pública, a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) tem sido customizada, incorporando princípios e fundamentos da gestão pública, tais como: (i) excelência dirigida ao cidadão; (ii) gestão participativa; (iii) gestão baseada em processos e informações; (iv) valorização dos *stakeholders*; (v) visão de futuro; (vi) aprendizagem organizacional; (vii) foco em resultados, inovação e controle social; e (viii) princípios de legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência (Ghelman & Costa, 2006).

O Plano Plurianual (PPA) constitui o planejamento estratégico de governo. Aliado a esse instrumento, cada órgão pode elaborar um planejamento estratégico específico para subsidiar ações prioritárias e promover melhorias gerenciais. Esse planejamento abrange reflexões acerca dos problemas sociais, da capacidade de financiamento e da estrutura de governança (Ghelman & Costa, 2006), objetivando a priorização de projetos estratégicos – tanto de governo quanto do órgão – e a definição dos recursos necessários (Mulcahy, 2010), sempre com o intuito de solucionar problemas emergentes enfrentados pela sociedade em áreas essenciais, como educação, saúde, segurança e infraestrutura.

Eyerkauffer, Sedlacek, Moser e Fabre (2020) propõem um *framework* para o planejamento estratégico sustentável na gestão pública, estruturado em quatro etapas: (i) elaboração do planejamento estratégico local, que considera os direcionadores estratégicos – tais como missão, valores, princípios e a análise ambiental e de tendências, englobando a identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos; (ii) definição e priorização dos objetivos institucionais por meio de um processo que envolve a participação ativa da sociedade; (iii) estabelecimento de diretrizes estratégicas, fundamentadas em indicadores de sustentabilidade conforme a NBR ISO 37120:2017, permitindo a inclusão de indicadores sugeridos pela sociedade; (iv) implementação e monitoramento, por meio de uma estrutura de governança para assegurar uma execução eficiente e sustentável.

O planejamento das políticas públicas estaduais prioritárias está previsto no Plano Plurianual de Governo (PPA), elaborado a cada quatro anos. A sua elaboração envolve: (i) a confecção do mapa estratégico de governo, com definição dos direcionadores estratégicos – missão, visão e objetivos estratégicos; (ii) o levantamento dos macroproblemas enfrentados pela sociedade, incluindo pesquisas e consulta popular; (iii) a sugestão de iniciativas à luz da teoria da mudança, acolhendo as contribuições advindas da participação ativa da sociedade; (iv) o desdobramento das iniciativas em produtos, projetos e programas alinhados aos objetivos estratégicos; (v) a definição de indicadores aderentes aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU); (vi) a programação orçamentária anual; e (vii) a aprovação do Plano Plurianual.

A partir desse ponto, inicia-se o processo disciplinado de governança para a execução dos planos.

## **2.2 A gestão de portfólio de projetos e a execução da estratégia**

A abordagem tradicional de gestão de projetos considera a gestão de portfólios, programas e projetos como elementos fundamentais (PMI, 2017). Um portfólio consiste no conjunto de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados em grupo com o objetivo de alcançar metas estratégicas. Um programa, por sua vez, é definido como um grupo de projetos, subprogramas e atividades gerenciados de forma integrada para obter benefícios que não seriam alcançados caso gerenciados individualmente. Já um projeto é caracterizado como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2021).

Os projetos podem ser gerenciados de forma isolada, sendo considerados estratégicos. Um exemplo são os consórcios de empresas que se organizam especificamente para desenvolver um projetos únicos; nesse caso, as operações e a estrutura de governança alocadas são encerradas com a conclusão dos projetos consorciados. Alternativamente, os projetos podem ser gerenciados simultaneamente, como ocorre em organizações cujo modelo de negócios é baseado em projetos (Arto & Kujala, 2008). Nessas organizações, os projetos podem ser administrados operacionalmente para promover melhorias no desempenho organizacional (Shenhar, Poli, & Lechler, 2000), contribuindo para o alcance de objetivos estratégicos (Musawir, Serra, Zwikael, & Ali, 2017). Esse modelo destaca a importância de estruturas e estilos de governança mais eficazes (Arto & Kujala, 2008), como ocorre frequentemente em órgãos públicos (Obradović, 2022).

Os Escritórios de Gestão de Projetos (EGPs) são estruturas organizacionais criadas para gerenciar projetos, programas e portfólios (PMI, 2021). Um EGP representa um arranjo institucional que engloba recursos como infraestrutura, sistemas de informação e profissionais capacitados em gestão de projetos, com o objetivo de influenciar positivamente o desempenho organizacional e apoiar a execução de projetos em todas as unidades da

organização (PMI, 2017). A governança corporativa, por sua vez, abrange a relação entre o projeto, sua gestão, o patrocinador e outras partes interessadas (Turner, 2006). Um sistema disciplinado de governança é essencial para o sucesso dos projetos (Grander, 2019).

Na abordagem tradicional de projetos, o sucesso é avaliado com base no desempenho em termos de escopo, prazo e custo, além do atendimento às expectativas dos *stakeholders* (PMI, 2017). No entanto, outros elementos foram incorporados à definição de sucesso, como a aprendizagem organizacional e a entrega de valor (Grander, 2019; Musawir *et al.*, 2017). Um sistema de entrega de valor engloba ações estratégicas destinadas a construir, sustentar e promover uma organização. A gestão de benefícios, nesse contexto, busca identificar, gerenciar e avaliar os benefícios percebidos pelos *stakeholders* (PMI, 2017). Na gestão pública, Moore (1995) propõe o conceito do triângulo estratégico, que amplia a visão tradicional do “triângulo de ferro” ao incorporar recursos, patrocínio e capacidade operacional, com o objetivo de maximizar o valor entregue ao cidadão.

Na gestão pública, a governança inclui a gestão de portfólios, programas e projetos organizados para implementar políticas públicas, bem como processos gerenciais internos destinados a promover melhorias incrementais ou transformacionais nos serviços prestados à população. Frequentemente, a análise do sucesso dos projetos públicos ocorre após a entrega e utilização do produto ou serviço pela sociedade (Rios, Nadae, Buzzetto, & Freitas, 2020). A gestão de portfólios na esfera pública é vista como uma iniciativa que contribui para a governança, com foco na transparência, na prestação de contas e na efetividade do uso dos recursos públicos (Alves *et al.*, 2022). A governança, é portanto, uma das funções essenciais do EGP (PMI, 2017).

Obradović (2022) propõe uma metodologia em nove etapas para a implementação de um EGP no setor público: (i) mapear o panorama dos projetos e identificar os *stakeholders*; (ii) desenvolver um *framework* para planejamento, monitoramento e relatórios; (iii) classificar os projetos de acordo com tamanho e impacto; (iv) criar *templates* para planejamento e monitoramento; (v) estabelecer procedimentos e diretrizes; (vi) desenvolver uma solução de *software* para gestão e relatórios; (vii) treinar os usuários; (viii) importar e verificar os dados iniciais; (ix) lançar e divulgar o sistema, garantindo sua adoção.

Essa abordagem busca uma gestão eficaz dos EGPs, promovendo uma governança eficiente e alinhada às necessidades da gestão estratégica e planos de governo dos órgãos públicos.

### **2.3 Sistemas de apoio à gestão estratégica e de projetos**

A importância da adoção de Sistemas de Informação e Tecnologia da Informação (SI/TI) no desempenho organizacional tem sido amplamente reconhecida, especialmente diante das transformações impulsionadas pela transformação digital e pelo surgimento de novas tecnologias. Investimentos em SI/TI auxiliam as organizações na geração e disseminação de informações e conhecimentos e, quando bem estruturados, tornam-nas mais eficientes e ágeis (McGree & Prussak, 1993). Além disso, esses investimentos geram valor ao possibilitarem a redefinição de processos e a ampliação das capacidades humanas por meio da introdução de novas rotinas de trabalho (Anderson *et al.*, 2006). Também favorecem uma mudança cultural no modo de realizar atividades, à medida que as pessoas se envolvem com sistemas tecnológicos (Peppard, 2007).

Os sistemas de informação são ferramentas essenciais para subsidiar a tomada de decisão na gestão pública, promovendo controle, transparência e eficiência na alocação de recursos, além de proporcionar dados estruturados para a formulação de políticas públicas mais assertivas (Gonzalez Junior, Silva, & Sampaio, 2023).

Esses sistemas contribuem para a melhoria da eficiência e da transparência no setor público, facilitando o acesso e a divulgação de informações estratégicas, bem como os resultados da implementação de projetos (Galli, 2020).

Ao optar pela adoção de um sistema específico, é fundamental analisar suas particularidades e o impacto das mudanças geradas após sua implementação. Os benefícios advindos dessa decisão não estão apenas no domínio das ferramentas, mas, principalmente, na otimização gerencial que proporcionam (Dhillon, 2005). Além disso, a segurança da informação desempenha um papel crucial para garantir a integridade e a eficácia dos processos governamentais. Sistemas bem geridos e seguros são essenciais para suportar a administração estratégica, pois protegem dados críticos e permitem uma tomada de decisão robusta e confiável (Lee, 2021). Assim, para que os sistemas sejam bem-sucedidos, é necessário observar três aspectos integrados: (i) os motivos que justificam o investimento; (ii) o conjunto de benefícios esperados com a implementação do sistema; e (iii) os processos ou modos de trabalho organizacional que serão impactados e ajustados (Dhillon, 2005).

O ambiente dinâmico em que as organizações estão inseridas exige a capacidade de inovar e adaptar-se às mudanças. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas, utilizando o conhecimento do ambiente interno (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), e de capacidades absorptivas, que permitem reconhecer e assimilar o valor das informações do ambiente externo (Cohen & Levinthal, 1990), torna-se um diferencial para alcançar vantagem competitiva. As capacidades gerenciais podem ser aprimoradas com o suporte de recursos de TI/SI, que facilitam a transferência de informações e conhecimentos (Newbert, 2007). Investimentos em SI/TI contribuem para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e geram valor tanto para as organizações (Fernandes *et al.*, 2017).

O desenvolvimento de sistemas tecnológicos tem sido amplamente fundamentado nos princípios ágeis propostos por Beck & Andres (2004). Esses princípios baseiam-se em três crenças filosóficas: (i) os resultados devem ser visíveis aos responsáveis pelo processo (visibilidade); (ii) a equipe deve responder rapidamente às mudanças necessárias e minimizar as interrupções nas especificações do produto (adaptação); e (iii) os responsáveis devem detectar desvios e corrigir as inconformidades quando elas ocorrem (Schwaber, 2004).

Com base nesses fundamentos, os princípios ágeis se mostram relevantes para o desenvolvimento de sistemas tecnológicos, favorecendo a eficiência e flexibilidade às necessidades organizacionais e sociais.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, configurando-se como um estudo de caso único, que se caracteriza por investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real (Yin, 2018). A unidade de análise foi o projeto de sistematização dos processos de gestão estratégica e de projetos da Instituição analisada.

A coleta de dados foi realizada por meio da observação direta participante dos pesquisadores, complementada pela análise de documentos e registros institucionais (Bryman, 1989). Inicialmente, foram analisadas informações e processos de trabalho relacionados à operacionalização das atividades de gestão estratégica e de projetos da Instituição, com o objetivo de identificar os requisitos necessários para a especificação da nova ferramenta. Dentre os processos analisados, destacam-se: formulação, execução, monitoramento e avaliação do plano estratégico institucional; gerenciamento de projetos; elaboração de termos de abertura, mudança e encerramento de projetos; registro de lições aprendidas; geração de relatórios de entregas; elaboração de súmulas e atas de reuniões; gerenciamento de indicadores-chave de desempenho (KPIs); gerenciamento de

objetivos estratégicos; planejamento e controle de iniciativas; e elaboração de relatórios executivos e apresentações estratégicas institucionais.

A técnica de observação direta participante foi adotada devido à atuação direta de três pesquisadores como gestores e assessores do escritório de gestão estratégica e de projetos da Instituição. Essa participação ativa possibilitou aos pesquisadores observarem todas as etapas de concepção, planejamento, desenvolvimento e implementação do sistema, assumindo, inclusive, o papel de usuários-chave da solução. Durante o processo, os pesquisadores realizaram investigações e interações simultâneas com membros da área de informática e com integrantes tanto do escritório quanto do comitê de gestão estratégica. Essas interações contribuíram para a coleta de informações relacionadas aos sistemas de apoio à operacionalização da gestão estratégica.

Importante destacar que a realização deste estudo foi caracterizada como estudo de caso e não como pesquisa-ação, pois foi elaborado posteriormente à implementação do projeto. A consolidação e o aperfeiçoamento da sistemática, bem como o desenvolvimento da solução tecnológica, ocorreram entre o final de 2022 e o início de 2023, enquanto o relato foi produzido ao longo de 2023 e 2024.

Contudo, cabe registrar que um dos pesquisadores atua na Instituição desde 2014 e, portanto, participou ativamente da construção e melhoria contínua da sistemática de gestão estratégica e de projetos. Essa experiência proporcionou acesso privilegiado às informações históricas sobre a evolução dos processos neste estudo.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Evolução da gestão estratégica e de projetos na Instituição**

A sistemática de gestão estratégica da Instituição caracteriza-se como evolutiva e pode ser dividida em dois momentos: de 2010 a 2019, e a partir de 2019 até a atualidade, conforme detalhado na Tabela 2.

Tabela 2 - Linha do tempo da evolução da sistemática de gestão estratégica de projetos na Instituição

<b>Ano</b>	<b>Evento</b>
2010	▪ Início da construção da orientação estratégica da Instituição, estabelecendo missão, visão e valores.
2011	▪ Esforço de planejamento estratégico, resultando na primeira versão do mapa estratégico com 15 objetivos.
2012-2013	▪ Reestruturação da estratégia e implantação do escritório de projetos. Revisão do mapa estratégico e validação do portfólio para 2012-2017. Realização de 16 reuniões trimestrais para implementação dos 12 objetivos.
2014	▪ Estruturação formal da governança da estratégia e do portfólio de projetos com criação dos comitês de gestão estratégica e do escritório de gestão estratégica e de projetos.
2015	▪ Início do projeto de mapeamento, redesenho e implementação da gestão de processos com apoio de consultoria especializada. Desenvolvimento de um <i>workflow</i> eletrônico para gestão da informação.
2017	▪ Formulário eletrônico aplicado para revisão e reformulação do mapa estratégico 2018-2027, com 17 objetivos.
2018	▪ Publicação de edital para formação de comissões para formulação dos planos estratégicos institucionais. Início do segundo ciclo de gestão estratégica. Escritório de gestão estratégica incorpora processos e projetos.
2020	▪ Realização do 1º concurso de inovação para fomentar a cultura de inovação no setor público e a implementação dos planos estratégicos em planos táticos.
2021	▪ Modernização do mapa estratégico devido à pandemia de Covid-19, reconfigurado para 16 objetivos e alinhado aos 17 ODS. Inclusão dos valores de “sustentabilidade”, “inovação” e “integração”.
2022	▪ Realização do 2º concurso de inovação e início do projeto de desenvolvimento da solução tecnológica.
2023	▪ Consolidação da sistemática de planejamento e execução da estratégia e homologação da solução tecnológica.
2024	▪ Ajuste e modernização do mapa estratégico, reformulação do objetivo estratégico de qualificação dos serviços prestados e criação de objetivo para responsabilidade social e ambiental. O escritório de gestão estratégica, de projetos e de processos inclui a gestão da inovação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A sistemática de gestão estratégica implementada pela Instituição abrange a priorização, o planejamento e o monitoramento do portfólio de programas, projetos, indicadores e outras iniciativas estratégicas. Na Instituição, o escritório de gestão estratégica e de projetos constitui a instância responsável pela governança da estratégia e pela gestão de projetos, com o objetivo de alcançar as metas estratégicas institucionais e de Governo.

#### 4.2 Sistemática de gestão estratégica e de projetos da Instituição

A sistemática de gestão estratégica da Instituição é estruturada em três macroetapas: (i) Diagnóstico Estratégico; (ii) Plano Estratégico; (iii) Execução e Monitoramento.

A macroetapa de Diagnóstico Estratégico na **Figura 1**, parte da definição da missão, visão e valores da Instituição. As análises do ciclo anterior e as projeções prospectivas foram realizadas com base em informações sobre o desempenho obtido em objetivos, indicadores e projetos no período anterior. Foram considerados as opiniões de atores institucionais. Essas contribuições incluíram sugestões para revisões na declaração de missão, visão e valores, bem como propostas às oportunidades e desafios para o direcionamento estratégico futuro.

Figura 1 - Processo de diagnóstico estratégico da Instituição



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Planejamento Estratégico Institucional é elaborado para uma vigência de 10 anos, revisado a cada 5 anos, e ajustado anualmente, conforme a necessidade e em adequação às mudanças internas e desafios externos. Os objetivos e respectivos desdobramentos são alinhados ao Plano Plurianual de Governo (PPA), com vigência de 4 anos, e que elenca as prioridades estratégicas de Governo. Os planos estratégicos consolidados são validados pelos membros do comitê de gestão estratégica, nas reuniões estratégicas, conforme Figura 2.

Figura 2 - Processo de planejamento estratégico da Instituição

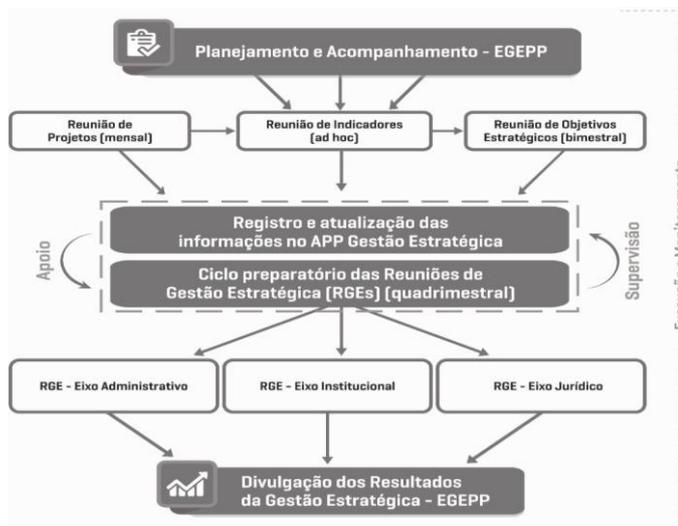


Fonte: Elaborado pelos autores.

A macroetapa do plano estratégico ocorre após a validação do mapa estratégico pelo comitê de gestão estratégica. Nesse estágio, são criadas comissões compostas por atores da Instituição, selecionados por meio de editais de manifestação de interesse, com o objetivo de elaborar o plano estratégico para cada um dos objetivos definidos. Como ilustrado na Figura 2, cada etapa do processo corresponde a uma reunião específica com os envolvidos, totalizando seis reuniões de trabalho. Para o plano estratégico, contudo, são realizadas duas reuniões distintas: uma destinada à proposição de iniciativas relacionadas aos objetivos estratégicos e outra focada na proposição de projetos e indicadores estratégicos. As comissões são compostas, em média, por 8 a 12 membros, sendo cada uma liderada por um responsável pelo objetivo estratégico. Essas comissões contam com o apoio técnico especializado da equipe de assessores do escritório de gestão estratégica e de projetos.

Na sequência, inicia-se a macroetapa de execução e monitoramento, que abrange tanto a implementação do planejamento estratégico quanto o monitoramento das ações planejadas, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Processos de execução e monitoramento da gestão estratégica do órgão



Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme a representação da Figura 3, o escritório de gestão estratégica tem como atribuição acompanhar o desenvolvimento do portfólio, assessorar a elaboração e implementação de programas, projetos e processos organizacionais e garantir a execução da gestão estratégica. Para tanto, é organizada uma sistemática de Reuniões de Gestão Estratégica (RGE's), realizadas quadrimestralmente, com a participação dos membros do comitê de gestão estratégica. Para o acompanhamento dos projetos, são promovidas reuniões mensais com a presença dos gerentes de projetos, assessores e equipes operacionais. No caso dos indicadores, as reuniões ocorrem de forma *ad hoc*, conforme a necessidade de coleta de dados, com a participação de pontos focais e equipes operacionais. Já para as iniciativas, as reuniões são realizadas bimestralmente.

Cabe ressaltar que os registros das informações relacionadas à gestão estratégica, que anteriormente eram cadastrados no sistema de *workflow*, passaram, a partir de 2022, a ser integrados ao Sistema de Gestão Estratégica (SGE). A atualização do status de andamento dos programas, projetos e iniciativas ocorre antes das RGE's, que estão estruturadas em três eixos: Administrativo, Institucional e Jurídico. Os resultados da implementação da estratégia são publicizados pela área de comunicação social.

Os 16 objetivos do mapa estratégico da Instituição estão desdobrados em um portfólio que abrange: 10 projetos (2 em fase de ideação, 5 em planejamento e 2 recentemente concluídos); 16 indicadores de desempenho; Programas e diversas iniciativas em acompanhamento.

O escopo dos projetos inclui melhorias em processos internos, gestão de competências, gestão do conhecimento, práticas de sustentabilidade, sistemas de informação e inteligência jurídica, transformação digital e gestão orientada a dados. Também contempla entregas voltadas à qualificação e aprimoramento dos serviços prestados ao Estado e à sociedade. Exemplos dessas entregas incluem: aumento da arrecadação fiscal, controle e mitigação de riscos relacionados a passivos judiciais e orientação jurídica às políticas públicas do Estado.

Os indicadores são utilizados para monitorar avanços em áreas como consultoria jurídica, andamento de processos judiciais, execução orçamentária, clima organizacional, horas de capacitação, arrecadação da dívida ativa e economia gerada pela atuação jurídica, entre outros. As iniciativas abrangem várias áreas da Instituição.

Os desafios estratégicos enfrentados pela Instituição são significativos e demandam o apoio de soluções tecnológicas adequadas, que sejam integradoras, ágeis, simples operacionalmente, mas, ao mesmo tempo, holísticas e dinâmicas para suportar o planejamento e à gestão estratégica. O Sistema de Gestão Estratégica (SGE) atende a essa necessidade, oferecendo uma plataforma que facilita a implementação das estratégias institucionais.

### **4.3 Mapeamento da situação problema**

A identificação da situação-problema, advinda da prática, buscou compreender: "*Como otimizar o gerenciamento de informações de gestão estratégica e de projetos, a fim de facilitar a implementação efetiva dos objetivos estratégicos pretendidos e do respectivo portfólio de programas, projetos, iniciativas e indicadores de resultados em uma instituição pública?*" A solução analisada foi idealizada e desenvolvida pela Instituição.

O mapeamento da situação-problema foi realizado por meio de um conjunto de reuniões com usuários-chave e gestores dos instrumentos de gestão e das ferramentas tecnológicas utilizadas na gestão estratégica e de projetos. Buscou-se a percepção desses atores a respeito da adequação das ferramentas em uso, considerando critérios como qualidade na operabilidade do sistema anterior, acessibilidade ao sistema e às informações, usabilidade, eficiência e agilidade nos processos de trabalho, integração e disposição dos dados e informações, design de exibição das informações e segurança da informação. A partir dessas análises, oportunidades de melhoria e requisitos foram levantados, fornecendo *insights* que direcionaram o desenvolvimento da solução.

A partir desse diagnóstico, percebeu-se a oportunidade de inovar e substituir a plataforma do sistema de informação por uma solução mais moderna, capaz de integrar informações com maior eficiência e qualidade. Embora a plataforma anterior já contasse com fluxos automatizados no *workflow* da gestão estratégica – customizados para atender às necessidades de gerenciamento de informações estratégicas e de projetos institucionais –, durante sua operação (de 2017 a 2020) foram identificadas diversas limitações pelos gestores e usuários-chave. Dentre as dificuldades destacam-se:

- (i) A linguagem de programação do *workflow* limitava a evolução da ferramenta.
- (ii) O sistema não garantia uma gestão dinâmica, integrada e acessível para geração de relatórios.
- (iii) Não havia *templates* automatizados para as RGE's, construídos manualmente em *PowerPoint*.
- (iv) O sistema não permitia o armazenamento de documentos em bancos de dados organizados.
- (v) Não oferecia uma interface visual amigável e ampla para os objetivos estratégicos e o portfólio.
- (vi) Exigia o preenchimento redundante de informações em sistemas distintos do Estado.
- (vii) A rigidez da navegabilidade gerava alta resistência e baixa motivação para cadastrar informações.

Essas lacunas dificultavam a operacionalização da estratégia. A oportunidade de adotar a ferramenta *Microsoft 365*®, disponibilizada pelo Estado em 2020, associada ao modelo de trabalho remoto impulsionado pela Pandemia da COVID-19, motivou o escritório de gestão estratégica e de projetos a especificar os requisitos de negócio para a nova solução, denominada Sistema de Gestão Estratégica (SGE).

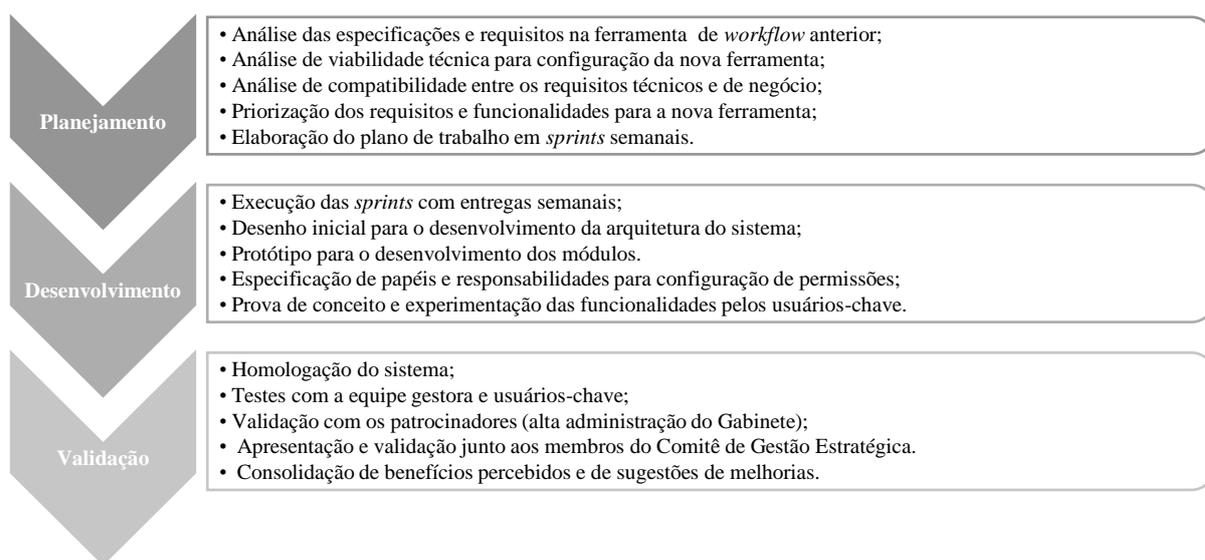
### **4.4 Etapas de desenvolvimento da solução**

Os pesquisadores participaram de todo o processo de desenvolvimento do Sistema de Gestão Estratégica, desde o planejamento inicial até sua experimentação e validação. Destacam-se as atividades realizadas:

levantamento de requisitos técnicos, desenho de fluxos e processos, configuração de *layout* e *design*, execução/desenvolvimento e validação experimental.

As principais etapas de planejamento, desenvolvimento e validação foram conduzidas de maneira sistemática e estão descritas conforme apresentado na Figura 4. Esse processo foi baseado nos princípios de métodos ágeis, destacando-se reuniões de planejamento para definir requisitos e *sprints*, reuniões técnicas diárias para conferência das aplicações e eventuais dúvidas (em caso de necessidade), colaboração ativa, interação e *feedback* contínuo de usuários-chave para ajustes e validação (Beck *et al.*, 2001).

Figura 4 - Etapas do projeto: planejamento, desenvolvimento e validação



Fonte: Elaborado pelos autores.

A solução foi proposta e implementada para resolver um problema real identificado pela Instituição. Durante o processo de validação da solução os atores e usuários-chave perceberam benefícios a partir do seu uso e, inclusive, contribuiram com sugestões de melhorias corretivas e evolutivas, conforme detalha-se a seguir.

#### 4.4.1 Planejamento da solução

O contexto institucional e os aspectos sugeridos na literatura (Dhillon, 2005) foram cuidadosamente considerados no planejamento e desenvolvimento da solução tecnológica. Destacam-se três fatores principais: (i) Fatores para investir em SI/TI: O investimento de tempo e recursos financeiros foi fundamentado na infraestrutura disponível e no conhecimento técnico dos servidores. (ii) Benefícios esperados: Os benefícios foram identificados por meio de reuniões para levantamento de requisitos, nas quais foram registradas as percepções dos membros envolvidos na gestão estratégica, considerando os diferentes níveis de responsabilidade de cada ator. (iii) Modo de trabalho organizacional: Incluiu a análise de ativos organizacionais, estrutura de governança, a sistemática de gestão estratégica, o conhecimento dos atores envolvidos e os sistemas existentes.

#### 4.4.2 Desenvolvimento da solução

O projeto da solução tecnológica foi desenvolvido com a participação de técnicos programadores de SI/TI da Instituição. As ferramentas adotadas pelos analistas de informática incluíram funcionalidades da suíte *Microsoft 365*®, como *PowerApps* e *PowerAutomate*. O intervalo entre o planejamento e o desenvolvimento da versão experimental correspondeu a um ciclo de monitoramento da gestão estratégica, tendo início no segundo quadrimestre de 2022 e conclusão no último quadrimestre do mesmo ano. A execução foi organizada em módulos.

Para o planejamento dos módulos, foram realizadas reuniões semanais entre os membros do escritório de gestão estratégica, desenvolvedores e os donos de negócio, permitindo ajustes contínuos aos requisitos. Os resultados das *sprints* semanais foram analisados e ajustados às expectativas das partes interessadas. O projeto do Sistema de Gestão Estratégica foi efetivado por meio da transferência de informações, integração e geração de conhecimento entre os envolvidos (Newbert, 2007).

A escolha da solução tecnológica levou em consideração a facilidade de programação e manutenção, bem como uma interface simplificada, visando reduzir a resistência por parte dos usuários. O sistema pode ser acessado diretamente no *Microsoft Teams*®, por meio de um canal disponibilizado aos membros envolvidos na gestão estratégica. A tela inicial apresenta os principais módulos e conceitos da gestão estratégica: Mapa Estratégico, Objetivos, Projetos, Indicadores e Administração. Além disso, o sistema exibe alertas sobre as datas das próximas Reuniões de Gestão Estratégica (RGE's), incentivando as atualizações necessárias.

No módulo Mapa Estratégico, é possível visualizar a versão atual, que contém 16 objetivos. O mapa é interativo, permitindo a navegação para páginas relacionadas ao clicar sobre cada objetivo. O módulo Objetivos oferece funcionalidades como descrição geral do objetivo, plano de ações, indicação de responsáveis e acompanhamento do status, além de outras informações gerenciais.

No módulo Projetos, os usuários podem visualizar o portfólio de projetos e programas. Este módulo inclui informações como cadastro do projeto, indicação do gerente e equipe, bem como mecanismos para monitoramento de escopo, prazo e custo.

O módulo Indicadores é dedicado ao conjunto de indicadores de desempenho (KPIs) relacionados aos objetivos estratégicos. Ele contém informações como descrição, data de início da mensuração, linha de base, metas, periodicidade, fórmula de cálculo e fonte de dados.

O módulo Administração permite a definição de permissões de acesso, visualização e edição de informações por parte das pessoas envolvidas na gestão estratégica.

Os resultados estratégicos são compartilhados por meio das Reuniões de Gestão Estratégica (RGE's), realizadas ao final de cada ciclo quadrimestral, conforme ilustrado na Figura 5, que consolida todas as informações do período. Durante essas reuniões, os responsáveis pelos objetivos apresentam os resultados alcançados no último quadrimestre e os planos para o próximo.

Inicialmente, são apresentados os resultados obtidos na execução estratégica do último quadrimestre (lado esquerdo do painel), incluindo:

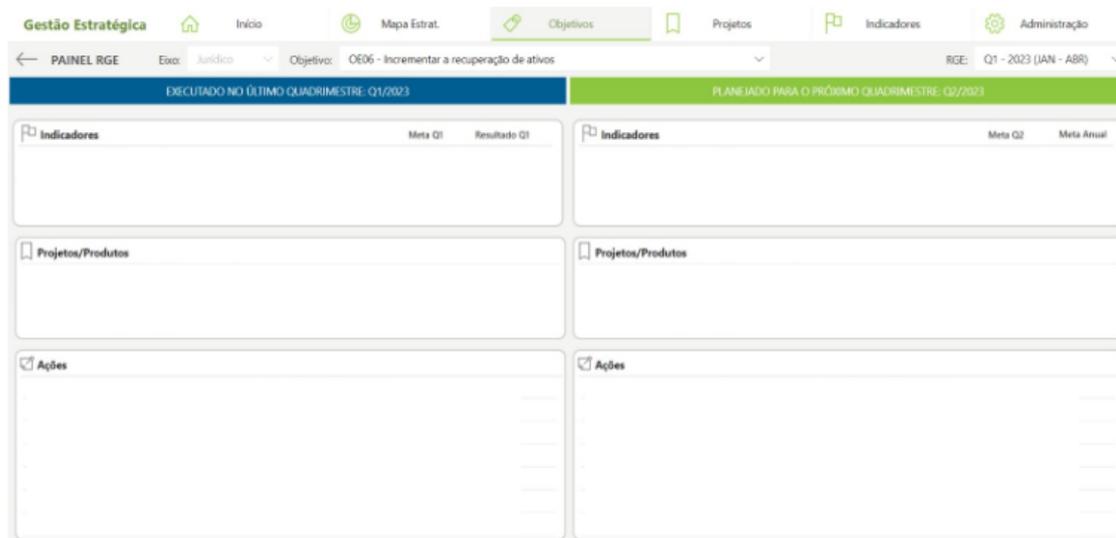
- (i) Indicadores e metas planejadas e realizadas;
- (ii) Projetos, com o avanço físico do cronograma e os produtos entregues;
- (iii) Ações planejadas e concluídas, conforme o plano de ação.

Em seguida são apresentados os planos para o próximo quadrimestre (lado direito do painel):

- (i) Indicadores e metas previstas para o período e para o ano;
- (ii) Produtos e projetos a serem entregues;
- (iii) Ações planejadas para conclusão.

Além disso, os responsáveis relatam problemas enfrentados, riscos identificados, possíveis soluções alternativas e outros assuntos que demandem deliberação da alta gestão.

Figura 5 - Painel de apresentação dos objetivos estratégicos nas RGE's



Fonte: Sistema de Gestão Estratégica da Instituição (2023).

As informações do Painel RGE não são editáveis diretamente. Advém das páginas de navegação dos respectivos módulos, e são programadas para alimentar o painel automaticamente ou através de seleção manual.

#### 4.4.3 Validação da solução

A solução tecnológica foi testada durante as últimas Reuniões de Gestão Estratégica (RGE's), realizadas no último quadrimestre de 2022. As informações foram previamente cadastradas de forma assistida, em encontros online promovidos pelo escritório de gestão estratégica com os responsáveis pelos objetivos, gerentes de projetos e pontos focais dos indicadores. Essa interação permitiu apresentar a solução, fornecer instruções de uso, coletar percepções e sugestões de melhorias – algumas das quais foram solucionadas em tempo real. Mais de 80 pessoas estiveram diretamente envolvidas na experimentação, atuando direta ou indiretamente do processo de validação.

#### 4.5 Benefícios da solução

O investimento em SI/TI para o desenvolvimento da solução – uma plataforma desenvolvida internamente com base em ferramentas existentes na Instituição (*Microsoft 365*) – demonstrou ser efetivo na relação custo-benefício. A colaboração entre os desenvolvedores, os membros técnicos do escritório de gestão estratégica e os usuários foi fundamental para alcançar os benefícios esperados na automação e modernização da solução. A experiência adquirida no desenvolvimento reforça a visão de que soluções tecnológicas bem

estruturadas podem gerar valor significativo, conforme discutido por McGree e Prussak (1993). A solução foi adequada ao problema identificado, melhorando a rotina operacional do planejamento e execução estratégica e de projetos, tornando-a mais dinâmica, integrada e ágil (Anderson *et al.*, 2006; Peppard, Fernandes *et al.*, 2017).

Dado que a gestão de projetos sustentáveis é uma temática emergente no contexto atual (Carvalho & Rabechini, 2017; Sabini, Muzio, & Alderman, 2019), o projeto da solução também foi alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, especialmente às metas 16.6 e 16.7: (i) desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes; e (ii) garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis. A operacionalização dos processos de gestão estratégica está focada no público interno da Instituição, enquanto os avanços institucionais são comunicados à sociedade por meio de mecanismos de transparência, como prestação de contas, relatórios anuais de resultados, monitoramento do Plano Plurianual de Ação (PPA) e informações disponibilizadas no site oficial da Instituição.

Os benefícios percebidos pelos usuários-chave incluem:

- (i) Linguagem de programação flexível, permitindo a customização e evolução contínua da solução;
- (ii) *Interface* de fácil navegação, reduzindo a resistência dos usuários no uso do sistema;
- (iii) Painel das RGE's automático e integrado, otimizando o tempo e uniformidade das informações;
- (iv) Biblioteca de documentos organizada, promovendo transparência e melhor gestão do conhecimento;
- (v) Interface amigável, facilitando a operacionalização da gestão estratégica;
- (vi) Melhor compreensão holística da dinâmica da gestão estratégica;
- (vii) Funcionalidades compatíveis com sistemas de outros órgãos da administração pública estadual, possibilitando maior agilidade na transposição de informações.

Combinando os recursos tecnológicos e humanos disponíveis no órgão, além do conhecimento e experiência dos usuários-chave e assessores do escritório de gestão estratégica, de projetos e de processos, foi possível viabilizar o desenvolvimento e a implementação do Sistema de Gestão Estratégica. Os atores envolvidos nas reuniões de planejamento e execução estratégica consideraram a solução satisfatória, moderna, adequada e efetiva para resolver as lacunas identificadas na **Seção 4.3** deste estudo.

Por fim, os envolvidos sugeriram diversas melhorias corretivas e evolutivas para a solução tecnológica, como o desenvolvimento de novos módulos para a geração de relatórios, a gestão de estatísticas do portfólio de projetos e a gestão de indicadores com dashboards específicos para cada métrica. Essas melhorias são justificadas pela necessidade de atender às distintas métricas e modos de mensuração adotados pela Instituição.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No intuito de atender ao objetivo de pesquisa, este estudo apresentou o aperfeiçoamento e a consolidação de uma sistemática de gestão por meio do desenvolvimento de uma solução tecnológica de apoio à implementação da gestão estratégica em uma instituição pública estadual. Os resultados evidenciaram a colaboração dos membros envolvidos na gestão estratégica e demonstraram que os benefícios esperados foram alcançados. O produto cumpriu os critérios de escopo, prazo e custo, atendendo às expectativas dos *stakeholders*.

## 5.1 Contribuições teóricas e práticas

A sistemática consolidada com a solução tecnológica proposta representou um importante avanço na modernização dos processos de gestão estratégica e de projetos da Instituição. A sistemática de gestão previamente existente no órgão foi aperfeiçoada e simplificada, viabilizando a automação desses processos. O desenvolvimento da solução tecnológica permitiu a uniformização e integração das informações, promovendo acessibilidade e compartilhamento de dados de forma segura e eficiente.

Adicionalmente, a solução tecnológica melhorou o apoio às reuniões de gestão estratégica, tornando a dinâmica gerencial mais responsiva, interativa e racional. Isso possibilitou aos envolvidos uma visão holística da estratégia, aumentando a transparência para os atores internos que interagem com a sistemática de gestão estratégica. A otimização dos processos também resultou em melhorias nos resultados comunicados trimestralmente no site institucional, destinados ao Estado e à sociedade.

Outro benefício relevante foi a capacidade de atualização e evolução contínua da solução tecnológica. As contribuições da solução refletiram positivamente em diversos aspectos: (i) Redução da resistência ao uso da solução tecnológica; (ii) Fomento a uma cultura organizacional orientada à estratégia, projetos e dados; (iii) Melhorias na gestão do conhecimento; (iv) Impulsionamento da transformação digital da Instituição.

## 5.2 Limitações e estudos futuros

Apesar do alto nível de detalhamento e aprofundamento alcançado neste estudo de caso, algumas limitações foram identificadas. Embora os resultados não possam ser generalizados, as diretrizes apresentadas podem subsidiar replicação de sistemáticas e soluções tecnológicas semelhantes em outros órgãos públicos.

Ressalta-se que a interpretação dos dados pode ter sido influenciada por percepções subjetivas dos pesquisadores, em razão de sua relação profissional com o órgão analisado. Embora os pesquisadores tenham tido amplo acesso a dados, algumas informações foram restritas devido à sensibilidade estratégica da Instituição. Essa reserva garantiu a confidencialidade e evitou a identificação tanto do órgão quanto dos atores envolvidos.

Adicionalmente, foram identificadas algumas oportunidades para estudos futuros: (i) Estudos podem buscar atualizar a agenda de pesquisa sobre gestão estratégica de projetos com base em técnicas de revisão sistemática da literatura ou estudos bibliométricos; (ii) A aplicação da lente teórica baseada em capacidades dinâmicas pode ser uma abordagem profícua para analisar fenômenos, objetos e contextos semelhantes; (iii) A sistemática de gestão estratégica e de projetos desenvolvida pode ser replicada ou adaptada para outros órgãos públicos; (iv) A solução apresentada também pode ser replicada ou adaptada para outros órgãos públicos.

---

Artigo submetido para avaliação em 22/07/2024 e aceito para publicação em 20/03/2025

---

## REFERÊNCIAS

- Ajmal, M. M., Helo, P., & Kekäle, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 156–168. <https://doi.org/10.1108/13673271011015633>
- Anderson, M. C., Banker, R. D., & Ravindran, S. (2006). Value implications of investments in information technology. *Management Science*, 52(9), 1359–1376. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0542>

- Andrade, J. C. de. (2021). Gestão estratégica em gerenciamento de projetos: Reflexões sobre oportunidades e desafios na integração com o gerenciamento de projetos. *Núcleo do Conhecimento*. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/estrategica-em-gerenciamento>
- Alves, A. M., Ceolin, A. C., & Moraes, I. C. (2022). Gerenciamento de portfólio de projetos no setor público. *Id on Line Revista de Psicologia*, 16(59), 250–269. <https://doi.org/10.14295/online.v16i59.3386>
- Artto, K., & Kujala, J. (2008). Project business as a research field. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(4), 469–497. <https://doi.org/10.1108/17538370810906219>
- Beck, K., & Andres, C. (2004). *Extreme programming explained: Embrace change* (2ª ed.). Addison-Wesley Professional.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294–307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.947>
- Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. Routledge.
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1120–1132. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.018>
- Cohen, M., & Levinthal, A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Dhillon, G. (2005). Gaining benefits from IS/IT implantation: Interpretations from case studies. *International Journal of Information Management*, 25(6), 502–515. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.08.004>
- Eyerkauf, M. L., Sedlacek, A. C., Moser, P., & Fabre, V. V. (2020). Planejamento estratégico para desenvolvimento sustentável local sob a ótica da governança pública. *Revista Gestão e Planejamento*, 21, 397–415. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v21.6138>
- Fernandes, T. M., Gomes, J., & Romão, M. (2017). Investments in e-government. *International Journal of Electronic Government Research*, 13(3), 1–17. <https://doi.org/10.4018/ijegr.2017070101>
- Galli, R. D. (2020). The impact of information systems on government: Issues and challenges. *Journal of Information Technology*, 35(2), 137–154. <https://doi.org/10.1177/0268396220904564>
- Ghelman, S., & Costa, S. R. R. (2006). Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In *Anais do III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, RJ. Recuperado de <https://repositorios.inmetro.gov.br/handle/10926/647>
- Gomes, J., & Romão, M. (2014). Benefits management increases organizational competitive advantage. In *New Perspectives in Information Technology Systems* (pp. 137–150). [https://doi.org/10.1007/978-319-05951-8\\_14](https://doi.org/10.1007/978-319-05951-8_14)
- Gonzalez Junior, I. P., Silva, G. L. A., & Sampaio, L. A. (2023). A importância do sistema de informação na gestão pública como ferramenta de processo decisório. *Acta Negócios*, 2(1), 9–25. <https://doi.org/10.19141/2594-7680.actanegocios.v2.n1.p9-25>
- Grandier, G. (2019). O efeito da governança de projetos e gestão da realização de benefícios na estratégia das organizações: Uma análise multigrupo sob o prisma de indicadores de desempenho [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná]. <https://tede.unioeste.br/handle/tede/4232>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (6ª ed.). Pioneira Thomson Learning.
- Kivilä, J., Martinsuo, M., & Vuorinen, L. (2017). Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1167–1183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.009>

- Lee, W. S. (2021). Information security and public sector governance: Best practices and policy frameworks. *Government Information Quarterly*, 38(4), 101–115. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101538>
- Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021). Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, 9(2), 143–147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>
- McGee, J. V., & Prusak, L. (1993). *Managing information strategically: Increase your company's competitiveness and efficiency by using information as a strategic tool*. John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (2ª ed.). Bookman.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Mulcahy, R. (2010). *Risk management tricks of the trade for project managers: And PMI-RMP exam prep guide: A course in a book*. RMC Publications.
- Musawir, A., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Obradović, V. (2022). Project management office in the public sector: A conceptual roadmap. *European Project Management Journal*, 12(2), 63–70. <https://doi.org/10.56889/ghxu9566>
- Oliveira, M. A., & Lacerda, D. P. (2017). Gestão de projetos como ferramenta para implementação de estratégias organizacionais. In *Singep - Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. Recuperado de <https://singep.org.br/6singep/resultado/244.pdf>
- Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), 4–20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20282>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Project Management Institute (PMI). (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Rios, D. G., Nadae, J. de, Buzzetto, R. R., & Freitas, S. de L. T. U. (2020). Sucesso em projetos públicos: Uma análise bibliométrica. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 11(3), 117–135. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i3.18514>
- Sabini, L., Muzio, D., & Alderman, N. (2019). 25 years of 'sustainable projects': What we know and what the literature says. *International Journal of Project Management*, 37(6), 820–838. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.002>
- Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*. Microsoft Press.
- Shenhar, A. J., Poli, M., & Lechler, T. (2000). A new framework for strategic project management. *Long Range Planning*, 33(5), 539–566. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Torres, A. P., Ferreira, M. P., & Torres, M. C. S. (2014). *Gestão estratégica: Conceitos e casos*. Editora Atlas.  
Turner, J. R. (2006). Towards a theory of project management: The nature of the functions of project management. *International Journal of Project Management*, 24(2), 93–95. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.008>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications.