

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**DOUGLAS WILSON LOPES ANANIAS**

**CALENDÁRIO ELEITORAL INTEGRATIVO: CONTRIBUIÇÕES DE UM  
PROJETO DA JUSTIÇA ELEITORAL DO PARANÁ**

**CURITIBA**

**2023**

**DOUGLAS WILSON LOPES ANANIAS**

**CALENDÁRIO ELEITORAL INTEGRATIVO: CONTRIBUIÇÕES DE UM  
PROJETO DA JUSTIÇA ELEITORAL DO PARANÁ**

**Integrative Electoral Calendar: contributions of a project of the Electoral  
Justice of Paraná**

Trabalho de pesquisa apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Jair de Oliveira

Coorientador: Prof. Dr. Ariel Orlei Michaloski

**CURITIBA**

**2023**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



DOUGLAS WILSON LOPES ANANIAS

**CALENDÁRIO ELEITORAL INTEGRATIVO: CONTRIBUIÇÕES DE UM PROJETO DA JUSTIÇA ELEITORAL DO PARANÁ**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 21 de Agosto de 2023

Jair De Oliveira, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Cleverson Flor Da Rosa, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Jose Raimundo Cordeiro Neto, Doutorado - Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf)

Dra. Jussara Maria Moreno Jacintho, Doutorado - Universidade Federal de Sergipe (Ufs)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 21/08/2023.

Dedico este trabalho à minha preciosa família:  
Anna, Cecília e Felipe. Com vocês, pude  
compreender e vivenciar a felicidade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Jair de Oliveira, pela paciência, compreensão e sabedoria com que me guiou nesta jornada.

Aos professores membros da banca, pelos apontamentos valiosos na qualificação.

Aos meus colegas de turma, principalmente ao André Ribeiro, Fernanda Bem, Gustavo dos Santos, Lígia Mendes e Vinícius Batista, pela parceria.

Aos meus amigos do TRE-PR, os quais não nomearei para não incorrer em injustiças, pelo exemplo e por proporcionarem um espaço aberto a ideias com o fim de aperfeiçoar nosso serviço.

Aos meus pais, pelo amor e pelos esforços para criar bem a mim e a meus irmãos.

Gostaria de deixar registrado o meu reconhecimento à minha família, principalmente à minha amada esposa Anna Carolina Chierotti dos S. Ananias, a qual é exemplo de dedicação na carreira acadêmica. "Anna, sem o seu suporte seria muito difícil vencer esse desafio, muito obrigado!"

Por fim, agradeço a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para que esta pesquisa se tornasse uma realidade.

*"Because as we both know, without purpose,  
we would not exist.  
It is purpose that created us.  
Purpose that connects us.  
Purpose that pulls us.  
That guides us.  
That drives us.  
It is purpose that defines us.  
Purpose that binds us".  
(MATRIX, 2003)*

## RESUMO

Este estudo analisa a criação de uma ferramenta desenvolvida no âmbito do projeto Calendário Eleitoral Integrativo do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná (TRE-PR) que visava a auxiliar e a facilitar o cumprimento dos prazos do Calendário Eleitoral de 2022 (Resolução TSE n.º 23.674/2021). Para a análise proposta, realizou-se uma revisão de literatura sobre gerenciamento de projetos (GP) na Administração Pública no Brasil e sintetizou-se contribuições teóricas de 2017 a 2022 sobre o tema com o auxílio do software de análise de conteúdo IRaMuTeQ. Considerando a metodologia, quanto à finalidade, a presente pesquisa pode ser classificada como aplicada. Quanto aos seus objetivos, configura-se numa pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. No tocante aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso único precedido de revisão da literatura sobre os temas abordados. Em relação aos resultados do estudo, verificou-se que a ferramenta criada detém recursos suficientes para o gerenciamento de cronograma de projetos simples. Por outro lado, identificou-se que as limitações da ferramenta não recomendam seu uso em projetos de porte maior ou mais complexos e na avaliação de maturidade de organizações. A pesquisa também fornece insights relativos a uma prática inovadora apoiada pelo alto escalão do órgão que possibilitou contornar as restrições orçamentárias decorrentes do Novo Regime Fiscal instituído pela Emenda Constitucional (EC) n.º 95/2016. Como produto técnico/tecnológico, originou-se um manual de criação automatizada de cronogramas de projetos.

**Palavras-chave:** administração pública; gestão de projetos; poder judiciário; justiça eleitoral.

## ABSTRACT

This study analyzes the creation of a tool developed within the scope of the Integrative Electoral Calendar project of the Regional Electoral Court of Paraná (TRE-PR) that aimed to assist and facilitate compliance with the deadlines of the 2022 Electoral Calendar (TSE Resolution No. 23,674/2021). For the proposed analysis, a literature review on project management (PM) in Public Administration in Brazil was carried out, and theoretical contributions from 2017 to 2022 on the topic were synthesized with the aid of the content analysis software IRaMuTeQ. Considering the methodology, this research can be classified as applied regarding the purpose. As for its objectives, it is descriptive research with a qualitative approach. The procedures are a single case study preceded by a literature review on the topics addressed. Regarding the results of this study, it was found that the tool created has sufficient resources for simple project schedule management. On the other hand, it was identified that the tool's limitations do not recommend its use in larger or more complex projects and the maturity assessment of organizations. The research also provides insights into an innovative practice supported by the high ranking of the agency that made it possible to circumvent the budget restrictions resulting from the New Fiscal Regime established by Constitutional Amendment (EC) No. 95/2016. As a technical/technological product, a manual for the automated creation of project schedules was created.

**Keywords:** public administration; project management; judiciary branch; electoral justice.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de vida do projeto . . . . .	22
Figura 2 – Transição de um estado organizacional por meio de um projeto . . . . .	22
Figura 3 – Estrutura funcional . . . . .	27
Figura 4 – Estrutura projetizada . . . . .	28
Figura 5 – Exemplo de estrutura híbrida . . . . .	28
Figura 6 – Estrutura matricial típica . . . . .	29
Figura 7 – As ligações do Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos (SIGP) . . . . .	31
Figura 8 – Uma estrutura de pesquisa – a interconexão de perspectivas, desenhos e métodos de pesquisa . . . . .	37
Figura 9 – Importação de <i>corpus</i> no IRaMuTeQ: configuração geral . . . . .	42
Figura 10 – Definição das preferências das análises no IRaMuTeQ . . . . .	43
Figura 11 – Preferências das propriedades-chave no IRaMuTeQ . . . . .	43
Figura 12 – Diagrama de Zipf e resumo das estatísticas textuais . . . . .	44
Figura 13 – Parâmetros da análise de especificidades e AFC . . . . .	45
Figura 14 – Gráfico da Análise Fatorial de Correspondência . . . . .	46
Figura 15 – Nuvem de palavras . . . . .	47
Figura 16 – Análise de similitude . . . . .	48
Figura 17 – Definições da classificação pelo método de Reinert . . . . .	49
Figura 18 – Dendrograma e estatísticas textuais pelo método de Reinert . . . . .	50
Figura 19 – Distribuição territorial e classificação dos tribunais da Justiça Eleitoral segundo o porte, ano-base 2021 . . . . .	53
Figura 20 – Organograma do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, conforme Anexo II da Resolução n.º 911/2023 . . . . .	54
Figura 21 – Mapa estratégico do TRE-PR para o período de 2021-2026 . . . . .	56
Figura 22 – Página inicial do Asana . . . . .	60
Figura 23 – Menu de tarefas do Asana . . . . .	61
Figura 24 – Aba de detalhes de uma tarefa do Asana . . . . .	61
Figura 25 – Caixa de entrada do Asana . . . . .	62
Figura 26 – Menu ajuda e guia de introdução do Asana . . . . .	62

<b>Figura 27 – Página inicial do Microsoft Project . . . . .</b>	<b>63</b>
<b>Figura 28 – Menu Novo Projeto do Microsoft Project . . . . .</b>	<b>64</b>
<b>Figura 29 – Lista de tarefas do Microsoft Project . . . . .</b>	<b>64</b>
<b>Figura 30 – Janela de Mais Opções de uma tarefa no Microsoft Project . . . . .</b>	<b>65</b>
<b>Figura 31 – Detalhes de uma tarefa no Microsoft Project . . . . .</b>	<b>66</b>
<b>Figura 32 – Visualização por Quadro no Microsoft Project . . . . .</b>	<b>66</b>
<b>Figura 33 – Visualização por Linha do Tempo no Microsoft Project . . . . .</b>	<b>67</b>
<b>Figura 34 – Visualização por Gráficos no Microsoft Project . . . . .</b>	<b>67</b>
<b>Figura 35 – Dados dos eventos na planilha . . . . .</b>	<b>68</b>
<b>Figura 36 – Detalhes de um evento . . . . .</b>	<b>69</b>
<b>Figura 37 – Detalhes de um evento do Calendário Eleitoral Integrativo . . . . .</b>	<b>71</b>
<b>Figura 38 – Evento de aviso de antecedência de um mês . . . . .</b>	<b>72</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Comparação entre as características das atividades em curso e as dos projetos . . . . .</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 2 – Visão comparativa de gerenciamento de portfólios, programas e projetos</b>	<b>24</b>
<b>Quadro 3 – Diferenciação entre portfólios, programas, projetos e ambientes multi-projetos . . . . .</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 4 – Quatro perspectivas filosóficas . . . . .</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 5 – Métodos quantitativos, mistos e qualitativos . . . . .</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 6 – Equivalência de nomenclatura entre o Alceste e o Iramuteq . . . . .</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 7 – Visão Panorâmica de funções típicas e atípicas de cada órgão . . . . .</b>	<b>52</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

### Abreviaturas

art. artigo

### Siglas

ADCT	Ato das Disposições Constitucionais Transitórias
AFC	Análise Fatorial de Correspondência
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CE	Código Eleitoral - Lei nº 4.737, de 15 de julho de 1965
CF/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
CRE/PR	Corregedoria Regional Eleitoral do Paraná
DG	Diretoria-Geral
EC	Emenda Constitucional
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
EPE-2022	Equipe de Planejamento Eleições 2022
EUA	Estados Unidos da América
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GP	Gestão de Projetos
INFRAERO	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
JE	Justiça Eleitoral

LSS	<i>Lean Six Sigma</i>
NAP	Nova Administração Pública
NRF	Novo Regime Fiscal
PDF	Formato de Documento Portátil, do inglês <i>Portable Document Format</i>
PMBOK®	Um Guia de Conhecimento sobre Gerenciamento de Projetos, do inglês <i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PPA	Plano Plurianual
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PTT	Produto técnico/tecnológico
SGP	Sistema de Gerenciamento de Projetos
SIGE	Sistema Integrado de Gestão Empresarial
SIGP	Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos
SPELL®	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
ST	Segmento de Texto
TI	Tecnologia da Informação
TRE-PR	Tribunal Regional Eleitoral do Paraná
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
UTF-8	UCS <i>Transformation Format 8</i>
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
ZE	Zona Eleitoral

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de pesquisa</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b>	<b>17</b>
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos	17
<b>1.3</b>	<b>Justificativa e relevância da pesquisa</b>	<b>18</b>
<b>1.4</b>	<b>Delimitação do tema</b>	<b>18</b>
<b>1.5</b>	<b>Estrutura do trabalho</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>21</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão de projetos (GP)</b>	<b>21</b>
2.1.1	Estrutura organizacional em Gestão de Projetos (GP)	27
2.1.2	Gestão de projetos no Brasil	29
<b>2.2</b>	<b>Ferramentas de gerenciamento de projetos</b>	<b>30</b>
<b>2.3</b>	<b>Sistemas de informações de gerenciamento de projetos (SIGP)</b>	<b>31</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>34</b>
<b>3.1</b>	<b>Posicionamento metodológico</b>	<b>34</b>
3.1.1	Estudo de caso único	39
3.1.2	Coleta de dados	40
<b>3.2</b>	<b>Processo de revisão de literatura</b>	<b>40</b>
<b>3.3</b>	<b>Objeto do estudo de caso</b>	<b>50</b>
3.3.1	A Justiça Eleitoral	51
3.3.2	O Tribunal Regional Eleitoral do Paraná (TRE-PR)	52
3.3.3	Os cartórios eleitorais e a Equipe de Planejamento Eleições 2022	56
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>60</b>
<b>4.1</b>	<b>Asana</b>	<b>60</b>
<b>4.2</b>	<b>Microsoft Project</b>	<b>63</b>
<b>4.3</b>	<b>Google Agenda</b>	<b>68</b>
<b>4.4</b>	<b>O Calendário Eleitoral Integrativo</b>	<b>69</b>
<b>4.5</b>	<b>Discussão dos resultados da revisão de literatura</b>	<b>72</b>
4.5.1	Implantação e avaliação de modelos de GP	72

4.5.2	Estrutura organizacional . . . . .	74
4.5.3	Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), GP em universidades e características gerais de GP em órgãos públicos . . . . .	74
4.5.4	Metodologias ágeis e maturidade em GP . . . . .	76
4.5.5	Tópicos identificados no projeto Calendário Eleitoral Integrativo . . . . .	77
<b>4.6</b>	<b>Proposta do produto técnico/tecnológico (PTT): manual de criação automatizada de cronogramas para projetos . . . . .</b>	<b>80</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS . . . . .</b>	<b>82</b>
	<b>REFERÊNCIAS . . . . .</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A participação popular mantém viva a democracia e, nesse sentido, um dos pilares dos regimes democráticos contemporâneos é a realização periódica de eleições através de um sistema confiável, seguro, eficaz e que assegure a vontade expressa pelo voto direto e secreto (GOMES, 2022). No Brasil, por opção legislativa, a vasta gama de atribuições administrativas relacionadas à execução das eleições, tais como "a organização dos cadastros de eleitores, suas inscrições, transferências e exclusões; a fixação dos locais de votação; a apuração; a distribuição dos horários gratuitos de propaganda; o controle dos registros de partidos e candidatos" (TENÓRIO, 2014, p. 227) é competência de um segmento do Poder Judiciário: a Justiça Eleitoral (JE).

O Tribunal Regional Eleitoral do Paraná (TRE-PR), um dos 27 tribunais regionais eleitorais do país, é responsável por um grande projeto<sup>1</sup>: dar condições a 8.475.632 de pessoas (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2022d) exercerem o direito ao sufrágio insculpido no artigo (art.) 14 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88).

A JE detém quatro funções: a administrativa, decorrente da organização de todo o processo eleitoral; a jurisdicional, típica do Poder Judiciário, que consiste em aplicar o Direito aos casos concretos entre partes (GOMES, 2022); a consultiva, atinente ao fornecimento de respostas a consultas sobre matéria eleitoral (TENÓRIO, 2014); e a normativa, atribuição do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) com o objetivo de expedir instruções para a execução dos preceitos contidos na legislação eleitoral.

Na esfera da função normativa, o Calendário Eleitoral é uma das normas que obtém relevância, principalmente no contexto de gerenciamento do cronograma<sup>2</sup> do projeto de realização das eleições. Para as Eleições de 2022, a Resolução TSE n.º 23.674, de 16 de dezembro de 2021 (TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2021) fixou as datas de 306 eventos que se iniciam em 4 de outubro de 2021 e terminam em 31 de dezembro de 2023.

No Calendário Eleitoral (Eleições 2022) (TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2021), prazos importantes são estipulados para os diferentes atores do processo eleitoral, dentre os quais (TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2021):

a) eleitor: 5 de maio de 2022 (último dia para a eleitora ou o eleitor solicitar operações de alistamento, transferência e revisão);

<sup>1</sup> "Projeto é um [...] empreendimento temporário que visa criar um produto, serviço ou resultado único [...]" (LARSON; GRAY, 2016, p. 4). O tema é detalhado na seção 2.1.

<sup>2</sup> O gerenciamento de cronograma concerne ao controle de aspectos do projeto referentes à sua conclusão no tempo planejado (PMI, 2017). Ademais, o tempo, juntamente com o escopo (definição dos limites do projeto) e com o custo, constituem o triângulo de ferro, ou tripla restrição, que é um critério tradicional de verificação do sucesso de projetos: "[...]ao cumprir com o escopo contratado, no tempo compromissado e com o custo dentro do orçado, o projeto pode ser considerado de sucesso." (KEELING; BRANCO, 2019, p. 109).

b) candidato: 2 de abril de 2022 (data até a qual pretensas candidatas e candidatos a cargo eletivo nas Eleições de 2022 devem ter domicílio eleitoral na circunscrição na qual desejam concorrer e estar com a filiação deferida pelo partido, desde que o estatuto partidário não estabeleça prazo superior);

c) partido político: 15 de agosto de 2022 (último dia para os partidos políticos, as federações e as coligações requererem o registro de candidatas e candidatos);

d) mesários: 8 de agosto de 2022 (último dia para os(as) convocados(as) para compor as mesas receptoras e para atuar como apoio logístico apresentarem recusa à nomeação, observado o prazo de 5 (cinco) dias contados desse ato, ressalvada a hipótese de impedimento superveniente); e

e) juízes e servidores da Justiça Eleitoral: 3 de agosto de 2022 (último dia para publicação do edital contendo as nomeações dos(as) componentes das mesas receptoras e dos(as) convocados(as) para apoio logístico).

O acompanhamento e controle das atividades próprias do período eleitoral podem se tornar uma tarefa árdua sem o auxílio de um sistema de informação de gerenciamento de projetos (SIGP) ou de algo que lhe faça as vezes, tendo em vista a exiguidade de vários prazos. No entanto, apesar de haver *softwares* com diversas funcionalidades disponíveis no mercado, as suas versões gratuitas possuem limitações, seja quanto ao número de usuários, seja quanto aos recursos ofertados.

A situação ideal seria a contratação de uma ferramenta que atendesse às necessidades do órgão ou, ainda, a criação de uma ferramenta própria, mas ambas as alternativas esbarriariam nos limites de gastos impostos pelo Novo Regime Fiscal (NRF)<sup>3</sup>. Por exemplo, para cumprir o teto de gastos nos anos de 2020 e 2021, os órgãos do Poder Judiciário reduziram sobretudo o orçamento de investimento que envolve, dentre outros, a aquisição de equipamentos e de programas de informática (CUNHA; BARCELOS, 2022). Em meio a esse cenário, práticas inovadoras dentro do setor público podem contornar essas restrições fiscais (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Posto isso, o objetivo deste trabalho é analisar a criação e utilização de uma ferramenta no âmbito de um projeto do TRE-PR, qual seja o Calendário Eleitoral Integrativo, que visava a auxiliar e a facilitar o acompanhamento dos prazos previstos no Calendário Eleitoral (Eleições 2022) (TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2021) e contribuir para a execução dos vários projetos de forma tempestiva.

<sup>3</sup> O NRF foi instituído pela Emenda Constitucional (EC) n.º 95, de 15 de dezembro de 2016, para fixar os limites para as despesas primárias dos poderes e órgãos integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União pelo prazo de 20 anos a contar de 2017. Essa EC acrescentou os artigos 106 a 114 ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT), de tal modo que, no § 1º do art. 107, ficou disposto que esses limites equivaleriam à despesa primária de 2016 corrigida em 7,2%, para 2017, e ao limite do exercício anterior corrigido pela variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), para os demais anos.

## 1.1 Problema de pesquisa

A instituição analisada neste trabalho é o TRE-PR, o órgão responsável pela administração das eleições no Paraná, estado que, nas Eleições de 2022, contava com 8.475.632 eleitores aptos distribuídos em 25.851 seções eleitorais de 4.768 locais de votação (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2022d).

O TRE-PR é composto por 186 zonas eleitorais (1º grau de jurisdição) e pela sede (2º grau de jurisdição e sede administrativa). Em dezembro de 2022 (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2022a), o órgão possuía 9 membros, 250 juízes eleitorais, 224 promotores eleitorais e um quadro de pessoal com 899 servidores efetivos, além de 1.231 empregados de empresas contratadas (dentre os quais, auxiliares de limpeza, auxiliares administrativos contratados para o período eleitoral, vigilantes etc.). Ressalva-se que não há carreiras próprias para juiz ou promotor eleitorais, pois essas funções são exercidas, respectivamente, pelo juiz de direito (art. 121, § 1º, da CF/88) e pelo promotor de justiça (art. 32, III, da Lei n.º 8.625/1993) (GOMES, 2022).

O público-alvo da ferramenta analisada era os servidores públicos efetivos que trabalham nos cartórios eleitorais, sedes de cada Zona Eleitoral (ZE). Salienta-se que, em regra, atuam apenas dois servidores nesses cartórios, um técnico judiciário e um analista judiciário (art. 1º, I, da Lei n.º 10.842/2004), que necessitam deter um perfil polivalente justamente pela natureza do trabalho desempenhado na JE.

A escolha do público-alvo deveu-se ao fato de que esses servidores são destinatários de várias das atividades previstas no Calendário Eleitoral e possuem um leque diversificado de atribuições que abrangem a maior parte do processo eleitoral: gestão do cadastro eleitoral; convocação e treinamento de mesários e demais pessoas nomeadas para o apoio logístico; vistoria e requisição de locais de votação; desfiliação partidária; análise de prestação de contas partidárias e de contas eleitorais; tramitação de registros de candidaturas (em eleições municipais<sup>4</sup>) etc.

Outra peculiaridade do trabalho nos cartórios eleitorais relaciona-se ao caráter de sazonalidade de tarefas que somente são realizadas em ano eleitoral (ano par, no caso de eleições ordinárias) que demandam adaptações na rotina de trabalho, tendo em vista também o aumento do volume de serviço.

Nesse período, por vezes as etapas dos diversos projetos que ocorrem simultaneamente não são preparadas devido ao conjunto variado de deveres aliado à necessidade de atendimento de curtos prazos. O planejamento inadequado e controle insuficiente podem gerar retrabalho (TORRES, 2013). Nesse cenário, os SIGPs, que muitas vezes também são *softwares* de trabalho colaborativo, e outras ferramentas de propósitos semelhantes podem mitigar esses problemas.

---

<sup>4</sup> Eleição municipal: "Eleição de prefeitos e vice-prefeitos e de vereadores e, onde houver, de juízes de paz." (TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2023).

Logo, o propósito da ferramenta desenvolvido no projeto Calendário Eleitoral Integrativo, que deveria ser gratuita (sem custo para o TRE-PR e para os usuários), era resolver ou atenuar os óbices decorrentes da falta de um SIGP no contexto de execução dos trabalhos de servidores das ZEs durante uma eleição geral<sup>5</sup>.

Nessa contextura, quais contribuições as pesquisas científicas na área de GP na Administração Pública no Brasil podem trazer para a solução de problemas semelhantes ao relatado? E mais, as lições aprendidas do projeto objeto de estudo deste trabalho podem favorecer o debate no tocante à referida temática?

## 1.2 Objetivos

Neste tópico, apresentam-se os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo geral

Considerando o que foi exposto na seção 1.1, o objetivo geral definido para este trabalho é: analisar o projeto Calendário Eleitoral Integrativo 2022 do TRE-PR, cujo propósito foi desenvolver uma ferramenta para substituir o programa de gerenciamento de projetos usado no órgão no contexto de realização das Eleições Gerais de 2022.

### 1.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos desta pesquisa:

- a) comparar as funcionalidades e recursos de dois SIGPs líderes de mercado com as do Google Agenda, ferramenta adotada no projeto Calendário Eleitoral Integrativo 2022;
- b) realizar pesquisa bibliográfica, abrangendo o período de 2017 a 2022, no que se refere ao gerenciamento de projetos na Administração Pública no Brasil;
- c) sintetizar contribuições teóricas recentes acerca do tema da alínea 'b' a partir da pesquisa bibliográfica realizada e com o auxílio do *software* de análise de conteúdo IRaMuTeQ;
- d) identificar as peculiaridades relativas à gestão de projetos no TRE-PR;
- e) detectar as particularidades do projeto Calendário Eleitoral Integrativo 2022 desenvolvido no âmbito do TRE-PR;
- f) propor, como Produto técnico/tecnológico (PTT), um manual para uso de uma ferramenta gratuita e alternativa aos SIGPs existentes no mercado.

<sup>5</sup> Eleição geral: "Diz-se da eleição realizada simultaneamente em todo o país, abrangendo as de presidente e vice-presidente da República, governador e vice-governador dos estados e do Distrito Federal, senadores, e deputados federais, estaduais, distritais e territoriais." (TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2023).

### 1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

Há muito tempo as organizações constataram a importância da GP considerada "A aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos" (PMI, 2017, p. 711). Atualmente, afirma-se que vários benefícios decorrem dela (KERZNER, 2015), exemplificativamente: otimização de recursos humanos (mais trabalho em menos tempo e com diminuição de pessoal); melhoria no controle de mudanças; aumento de eficiência e eficácia da organização; aproximação com o cliente; propiciação de meios de solução de problemas; e aperfeiçoamento do processo decisório.

Nessa conjuntura, o uso de *softwares* gerenciadores de projetos, os chamados SIGPs, recebem destaque, uma vez que são considerados vantajosos para os gerentes de projeto por causa da contribuição relativa a tomadas de decisão mais oportunas e ao sucesso dos projetos (RAYMOND; BERGERON, 2008).

Isso posto, esta pesquisa encontra relevância ao se debruçar sobre questões importantes para os órgãos públicos brasileiros, principalmente àqueles atingidos pelo NRF, como melhorias na gestão de projetos por meio de uso de ferramentas modernas de gerenciamento.

Além disso, o objeto do estudo de caso, o projeto Calendário Eleitoral Integrativo do TRE-PR, é campo fértil para posteriores pesquisas, visto que, além da função típica de julgar as lides, esse órgão do Poder Judiciário é responsável por administrar as eleições, função que, a princípio, seria típica do Poder Executivo. Soma-se a isso o fato de que TREs detêm atividades de organizações com estruturas<sup>6</sup> funcional (gestão do cadastro de eleitores, por exemplo) e projetizada (realização de eleições e de projetos de cidadania).

### 1.4 Delimitação do tema

Esta pesquisa se insere na Linha de Pesquisa Atuação do Estado e sua Relação com o Mercado e Sociedade e seu tema é o uso de ferramentas de gerenciamento de projetos na Administração Pública brasileira.

### 1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos.

O Capítulo 1 Introdução traz a contextualização dos temas estudados e se organiza em cinco seções:

- a) seção 1.1 Problema de Pesquisa;
- b) seção 1.2 Objetivos, subdividido em duas subseções:
  - subseção 1.2.1 Objetivo geral; e

<sup>6</sup> O tema estruturas administrativas é abordado com detalhes na subseção 2.1.1.

- subseção 1.2.2 Objetivos específicos;
- c) seção 1.3 Justificativa e relevância do pesquisa;
- d) seção 1.4 Delimitação do tema; e
- e) seção 1.5 Estrutura do trabalho.

O Capítulo 2 Referencial Teórico aborda os conceitos concernentes aos principais temas que delimitam esta pesquisa. Está dividido em três seções:

- a) seção 2.1 Gestão de Projetos, a qual contém duas subseções:

- subseção 2.1.1 Estrutura organizacional em GP: enuncia aspectos do tema presentes na literatura; e

- subseção 2.1.2 Gestão de projetos no Brasil: discorre em relação ao histórico da matéria no país;

- b) seção 2.2 Ferramentas de gerenciamento de projeto: define ferramentas no campo de GP;

- c) seção 2.3 Sistemas de informação de gerenciamento de projetos (SIGP): conceitua e caracteriza esse tipo de programa de computador.

Por sua vez, o Capítulo 3 Procedimentos Metodológicos descreve o processo de realização da pesquisa em três seções:

- a) seção 3.1 Posicionamento Metodológico, a qual está arranjada em duas subseções:

- subseção 3.1.1 Estudo de caso único; e

- subseção 3.1.2 Coleta de dados.

- b) seção 3.2 Processo de revisão de literatura;

- c) seção 3.3 Objeto do estudo de Caso, a qual foi organizada em três subseções:

- subseção 3.3.1 A Justiça Eleitoral;

- subseção 3.3.2 O Tribunal Regional Eleitoral do Paraná (TRE-PR); e

- subseção 3.3.3 Os cartórios eleitorais e a Equipe de Planejamento Eleições 2022.

Já o Capítulo 4 Resultados está dividido em seis seções:

- a) seção 4.1 Asana: expõe as características dessa plataforma de trabalho colaborativo, que também é usada como SIGP, para se tornar objeto de comparação com o serviço usado pelo projeto Calendário Eleitoral Integrativo;

- b) seção 4.2 Microsoft Project Online: retrata os atributos desse SIGP também para fins de comparação;

- c) seção 4.3 Google Agenda: detalha o calendário *on-line* do Google usado como base para a ferramenta do projeto objeto desta pesquisa;

- d) seção 4.4 O Calendário Eleitoral Integrativo: descreve o projeto Calendário Eleitoral Integrativo e a ferramenta resultante desse projeto;

- e) seção 4.5 Discussão dos resultados da revisão de literatura: debate as contribuições teóricas advindas da revisão bibliográfica; e

- f) seção 4.6 Proposta do produto técnico/tecnológico (PTT): manual de criação automatizada de cronogramas para projetos: propõe-se o PTT resultante do mestrado.

Por fim, o Capítulo 5 Considerações Finais versa a respeito das conclusões da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tratará do referencial teórico pertinente a este estudo em três seções:

a ) seção 2.1 Gestão de Projetos: abordagem dos conceitos basilares e histórico da matéria. Para esmiuçar tópicos específicos, organiza-se em duas subseções:

— subseção 2.1.1 Estrutura organizacional em GP; e

— subseção 2.1.2 Gestão de projetos no Brasil.

b) seção 2.2 Ferramentas de gerenciamento de projeto: definição do tópico e sua conexão com SIGP;

c) seção 2.3 Sistemas de informação de gerenciamento de projetos (SIGP): caracterização dessa espécie de *software*.

### 2.1 Gestão de projetos (GP)

Projeto é um empreendimento ou esforço temporário com a finalidade de criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2017). Axelos e Office (2017) acrescentam ao conceito de projeto que o seu propósito é a entrega de um ou mais produtos que estejam conforme o *business case*<sup>1</sup> acordado. Ademais, essa entrega pode ser um produto único, o aperfeiçoamento ou correção de um item já existente; um serviço único; ou ainda uma combinação entre produtos e serviços (PMI, 2017). Alguns exemplos de eventos que representam projetos: a abertura dos Jogo Olímpicos, o desenvolvimento de um novo *smartphone*, a construção de poços artesianos em comunidades carentes etc. (LARSON; GRAY, 2016; PM4NGOS, 2020).

As principais características do projeto são quatro:

a) temporariedade;

b) capacidade de proporcionar mudanças;

c) unicidade; e

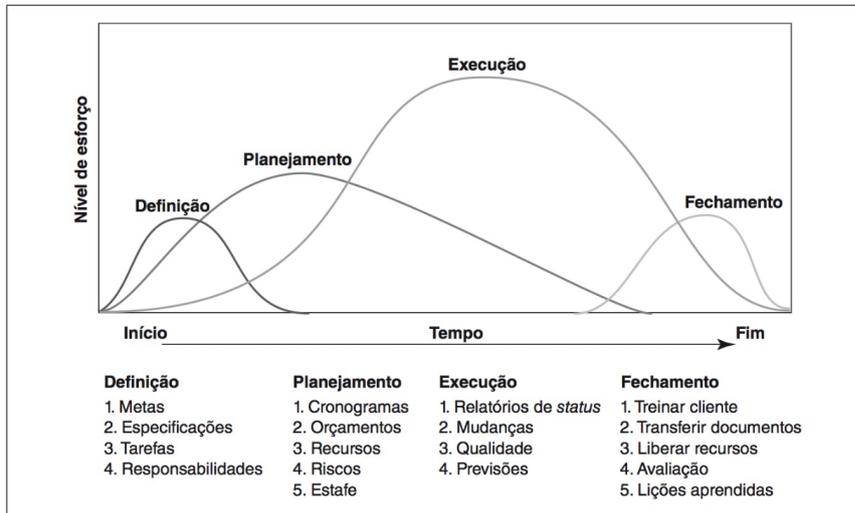
d) multifuncionalidade.

Todo projeto é temporário e tem datas de início e de término definidas (AXELOS; OFFICE, 2017; PMI, 2017; KERZNER, 2015; TORRES, 2013). Além disso, o final do projeto não ocorre somente quando seus objetivos são alcançados, mas também quando esses objetivos ou seus prazos são descumpridos, seus recursos financeiros ou humanos deixem de estar disponíveis ou se o projeto se torna desnecessário, quer por questões legais, quer por motivos de conveniência (PMI, 2017). Seu ciclo de vida, tempo de duração do projeto, pode ser curto ou longo e é formado pelos seguintes estágios: definição, planejamento, execução e entrega, os quais são detalhados na Figura 1. O gerenciamento do ciclo de vida se dá por processos

<sup>1</sup> *Business case* é "[...]o documento de negócio mais comumente usado para criar o termo de abertura do projeto. O business case descreve as informações necessárias do ponto de vista de negócio, para determinar se os resultados esperados do projeto justificam o investimento necessário" (PMI, 2017, p. 77).

que consistem numa série de atividades que produzem entradas (itens necessários para continuidade do processo) e saídas (produtos, resultados ou serviços derivados do processo) (PMI, 2017).

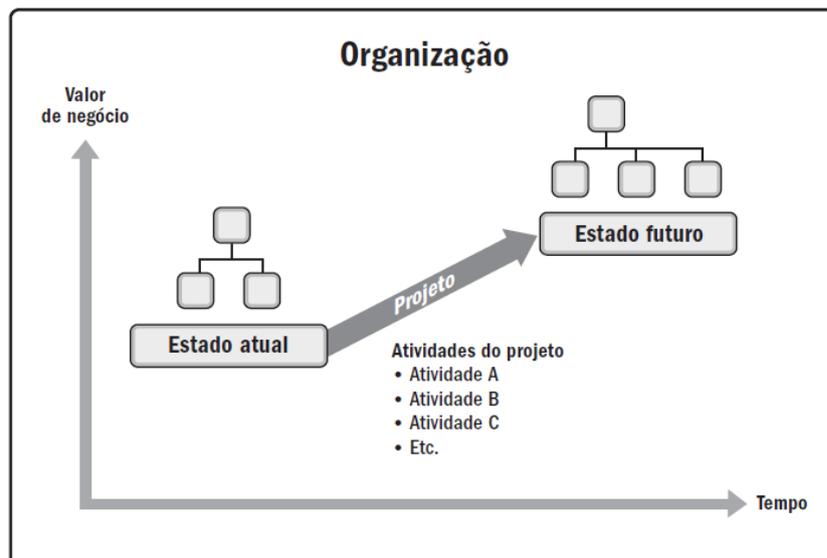
**Figura 1 – Ciclo de vida do projeto**



**Fonte: (LARSON; GRAY, 2016, p. 6).**

Outra característica inerente a projetos é a indução ou promoção de mudanças na organização. Ao cumprir seus objetivos, o projeto leva a organização de seu estado atual para o estado futuro que era almejado quando de sua idealização (PMI, 2017), conforme Figura 2.

**Figura 2 – Transição de um estado organizacional por meio de um projeto**



**Fonte: (PMI, 2017, p. 6).**

Cada projeto é único (PMI, 2017) e independente em relação a outros projetos (KEELING; BRANCO, 2019). Embora possam existir similaridades com projetos executados anteriormente pela organização, cada um será singular a seu modo, seja porque o cliente não é mais

o mesmo, seja porque a equipe se modificou ou a localização de execução também é diferente etc. (AXELOS; OFFICE, 2017; LARSON; GRAY, 2016). Ainda, projetos possuem recursos financeiros e humanos específicos, bem como tempo e desempenho próprios (LARSON; GRAY, 2016; KEELING; BRANCO, 2019).

Por fim, outra característica trazida pela literatura especializada é a multifuncionalidade dos projetos (KERZNER, 2015; AXELOS; OFFICE, 2017), entendida como o cruzamento de várias linhas funcionais que abrangem o envolvimento de pessoas com habilidades distintas e que trabalham conjuntamente para a consecução dos objetivos dos projetos.

Ressalta-se, neste tópico, que os projetos não se confundem com o trabalho rotineiro da organização que faz parte do seu dia a dia. Via de regra, as operações rotineiras são repetitivas e geram os mesmos resultados, ao passo que a conclusão de um projeto cria novo produto ou serviço (LARSON; GRAY, 2016), conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 – Comparação entre as características das atividades em curso e as dos projetos**

<b>Projeto</b>	<b>Rotinas contínuas, de longo prazo</b>
Objetivo principal é atingir suas metas e ser concluído	Objetivo principal é manter a organização funcionando
Data de início e término bem definidas	Trabalho contínuo, sem data de término
Processos de gerenciamento de projetos entregando resultados únicos	Mesmos processos produzindo os mesmos resultados.
Várias incertezas relacionadas ao desenvolvimento das atividades	Grande previsibilidade com relação aos resultados da produção

**Fonte: (KEELING; BRANCO, 2019, p. 3).**

Projetos podem ser organizados em programas e portfólios. Na definição de PMI (2017, p. 720), programa é "um grupo relacionado de projetos, subprogramas e atividades de programa gerenciados de forma coordenada para a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente". Já o portfólio é um conjunto de projetos, programas e portfólios menores em concordância com a estratégia da organização (KEELING; BRANCO, 2019). A comparação entre projeto, programa e portfólio é apresentada no Quadro 2.

O tema formas de organização de projetos se relaciona à realidade de empresas e órgãos públicos que lidam com múltiplos projetos: nas áreas de construção civil, engenharia mecânica, instituições de pesquisas, há organizações que se especializam no gerenciamento simultâneo de vários projetos com o propósito de aproveitar os diversos recursos de especialistas e ratear custos entre os projetos (KEELING; BRANCO, 2019). No entanto, esse ambiente multiprojeto pode gerar problemas em projetos que dependem e compartilham recursos de outros projetos.

Esse compartilhamento de recursos "[...] também leva a multitarefas que envolvem iniciar e interromper uma tarefa para ir trabalhar em outro projeto e depois voltar à tarefa original." (LARSON; GRAY, 2016, p. 28) e que são grandes causas de atrasos em projetos (KEELING; BRANCO, 2019). O estabelecimento de um processo de seleção de projetos prioritários é a

**Quadro 2 – Visão comparativa de gerenciamento de portfólios, programas e projetos**

Gerenciamento de Projetos Organizacionais			
	Projetos	Programas	Portfólios
<b>Definição</b>	Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.	Um programa é um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.	Um portfólio é um conjunto de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.
<b>Escopo</b>	Os projetos têm objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas têm um escopo que abrange os escopos dos componentes do programa. Os programas produzem benefícios para uma organização ao garantir que as saídas e resultados dos componentes do programa sejam entregues de forma coordenada e complementar.	Os portfólios têm um escopo organizacional que muda com os objetivos estratégicos da organização.
<b>Mudança</b>	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para manter a mudança gerenciada e controlada.	Os programas são gerenciados de uma forma que aceita as mudanças e se adapta a elas, conforme necessário, para otimizar a entrega de benefícios à medida que os componentes do programa entregam resultados e/ou saídas.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças nos ambientes internos e externos mais abrangentes.
<b>Planejamento</b>	Os gerentes do projeto elaboram progressivamente informações de alto nível em planos detalhados ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas são gerenciados usando planos de alto nível que monitoram as interdependências e o progresso dos componentes do programa. Os planos de programa também são usados para orientar o planejamento em nível de componentes.	Os gerentes de portfólio criam e mantêm os processos necessários e a comunicação relativa ao portfólio agregado.
<b>Gerenciamento</b>	Os gerentes do projeto gerenciam a equipe do projeto para cumprir os objetivos do projeto.	Os programas são gerenciados por gerentes de programa, que garantem que os benefícios do programa sejam entregues conforme esperado, coordenando as atividades dos componentes de um programa.	Os gerentes de portfólio podem administrar ou coordenar o pessoal de gerenciamento de portfólio, ou o pessoal do programa e do projeto que tenha responsabilidades de prestação de contas sobre o portfólio agregado.
<b>Monitoramento</b>	Os gerentes do projeto monitoram e controlam o trabalho de produzir os produtos, serviços ou resultados que o projeto pretendia produzir.	Os gerentes do programa monitoram o progresso dos componentes do programa para que garantir as metas gerais, os cronogramas, o orçamento e os benefícios do programa serão cumpridos.	Os gerentes de portfólio monitoram mudanças estratégicas e agregam alocação de recursos, resultados de desempenho e risco do portfólio.
<b>Sucesso</b>	O sucesso é medido por qualidade do projeto e do projeto, cumprimento de prazos, conformidade com o orçamento e grau de satisfação do cliente.	O sucesso de um programa é medido pela capacidade do programa de entregar seus benefícios esperados para uma organização, e pela eficiência e eficácia do programa para entregar esses benefícios.	O sucesso é medido em termos do desempenho do investimento agregado e da realização de benefício do portfólio.

Fonte: (PMI, 2017, p. 13).

principal mudança que uma organização precisa iniciar para resolver esses problemas e outros correlatos (LARSON; GRAY, 2016).

Ainda acerca de portfólios, programas, projetos e ambientes multiprojetos, Moraes (2011) aponta que esses termos são muitas vezes empregados de forma indistinta na área acadêmica, porém o autor identifica na literatura especializada três dimensões que permitem caracterizar e distinguir essas categorias gerenciais, as quais são apresentadas de forma resumida no Quadro 3:

- a) permanência temporal: duração determinada ou indeterminada;

- b) cunho gerencial: estratégico, processo de escolha e definição da destinação de recursos, ou tático, efetivação das disposições tomadas em âmbito estratégico; e
- c) objetivo fim: função essencial da categoria gerencial.

**Quadro 3 – Diferenciação entre portfólios, programas, projetos e ambientes multiprojetos**

CATEGORIA	PERMANÊNCIA TEMPORAL	CUNHO GERENCIAL	COMPOSIÇÃO	OBJETIVO FIM
<b>PORTFÓLIO</b>	Processo contínuo	Estratégico	Múltipla: múltiplos programas e projetos	Classificar, selecionar, balancear e autorizar a execução de programas e projetos
<b>PROGRAMA</b>	Duração determinada	Estratégico	Múltipla: múltiplos projetos	Implantar ou executar diferentes projetos cuja atratividade é garantida apenas de forma conjugada
<b>PROJETO</b>	Duração determinada	Tático	Singular: mono projetos	Entregar um produto ou resultado, no prazo, custo e qualidade estabelecidos
<b>AMBIENTE MULTIPROJETO</b>	Processo contínuo	Tático	Múltipla: múltiplos projetos	Determinar a melhor alocação de um dado <i>pool</i> de recursos para executar um dado portfólio de projetos

**Fonte: (MORAIS, 2011, p. 33).**

Nessa sequência de discussão, outro tema relevante é a gestão de projetos (GP). Ela abrange o planejamento, delegação, monitoramento e controle de todos os aspectos do projeto através da aplicação de conhecimento, habilidades e técnicas para o cumprimento bem-sucedido de seus objetivos (AXELOS; OFFICE, 2017; PMI, 2017; PM4NGOS, 2020). Existe desde a antiguidade, por exemplo, na construção das pirâmides do Egito, de catedrais antigas europeias e de castelos, porém, surgiu como disciplina da área da Administração na década de 1950 em decorrência de projetos do ramo da construção, produção de materiais bélicos e desenvolvimento de sistemas (CLELAND; IRELAND, 2002).

Após a Segunda Guerra Mundial e no período da Guerra Fria, a competição para vencer as corridas armamentista e espacial levou a uma evolução da disciplina a ponto de o gerenciamento de projetos ser considerado obrigatório para o desenvolvimento de aviões, armas e tanques nos Estados Unidos da América (EUA).

Acerca dos conceitos gestão e gerenciamento, Torres (2013) traz uma diferenciação:

...gestão trata de níveis especializados no que diz respeito tanto à administração quanto ao gerenciamento. Por exemplo, em projetos, temos a gestão dos custos, gestão da qualidade, gestão dos riscos, etc., palavras correspondentes: gerir, gestor. Gerenciamento trata de níveis específicos da organização, como departamentos ou divisões (marketing, produção, etc.) ou projetos; palavras correspondentes: gerenciar, gerente. Desta forma, podemos concluir que gestão tem uma visão mais ampla e estratégica; administrar o conjunto de ações,

atividades e rotinas de forma holística. Gerenciamento se restringiria aos eventos e condições, microadministração, atenção aos detalhes. (TORRES, 2013, p. 46).

No entanto, para os fins deste trabalho, esclarece-se que os termos gestão e gerenciamento de projetos serão utilizados como sinônimos, tal qual na obra de Molinari (2010).

No contexto de gerenciamento de projetos, o gerente de projetos é a figura responsável pela condução satisfatória do projeto e, por conseguinte, detém a incumbência de fazer com que as ferramentas e técnicas apropriadas sejam aplicadas durante a sua execução (KEELING; BRANCO, 2019). Não obstante ter que desempenhar funções comuns a outros gerentes, tais como planejamento, motivação e controle, o que o diferencia dos demais é o gerenciamento de atividades temporárias e o trabalho com pessoas de diversos perfis (LARSON; GRAY, 2016).

De acordo com PMI (2017), o gerenciamento de projetos envolve cinco grupos de processos:

a) iniciação: visa a selecionar um novo projeto, dados os limites de recursos financeiros e humanos. Nesse grupo, também se elabora o documento de autorização do projeto e se designa o gerente do projeto (KERZNER, 2015);

b) planejamento: definem-se os requisitos, qualidade e quantidade de trabalho, bem como se identifica o montante de recursos necessários e se avaliam os riscos envolvidos;

c) execução: realizam-se os processos para a conclusão do trabalho constante no planejamento;

d) monitoramento e controle: grupo no qual se acompanham, analisam-se e controlam-se os avanços do projeto (PMI, 2017); e

e) encerramento: abarca os processos de conclusão ou fechamento formal do projeto, fase ou contrato e verifica todo o trabalho realizado.

Outra categorização dos processos apresentada na 6ª edição do Um Guia de Conhecimento sobre Gerenciamento de Projetos, do inglês *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®) (PMI, 2017) é a por Áreas de Conhecimento que são conjuntos compostos de práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas atinentes a um tema específico. Há dez áreas:

a) integração: processos ligados à identificação, definição, combinação, unificação e coordenação de diversos processos;

b) escopo: processos para a asseguarção do trabalho estritamente necessário para o término bem-sucedido do projeto;

c) cronograma: processos relativos ao término do projeto no prazo definido;

d) custos: processos envolvidos com o controle de custos e atendimento do orçamento aprovado;

e) qualidade: processos de política de qualidade na organização;

f) recursos: processos que visam à identificação, aquisição e gerenciamento de recursos necessários para o projeto;

g) comunicações: processos concernentes à gestão da informação do projeto;

h) riscos: processos que dizem respeito ao planejamento, identificação e gerenciamento do risco do projeto;

i) aquisições: processos necessários a compras de produtos ou serviços externos; e

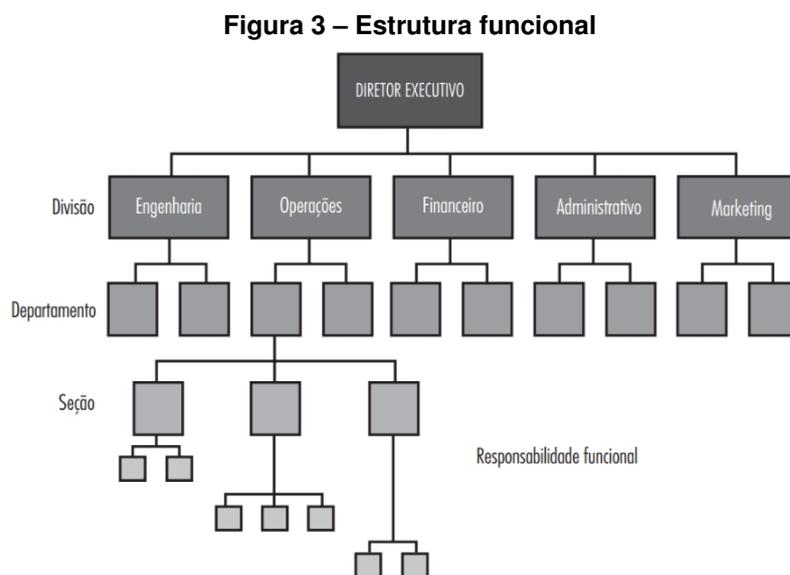
j) partes interessadas: processos relativos à identificação de pessoas, grupos ou organizações que geram ou são impactadas pelo projeto.

### 2.1.1 Estrutura organizacional em GP

Nesse ponto, é apropriado apresentar considerações sobre estrutura organizacional, também chamada de estruturas de administração de projetos (KEELING; BRANCO, 2019) ou de estruturas de gerenciamento de projetos (LARSON; GRAY, 2016), que diz respeito à hierarquia administrativa de um órgão e influencia diretamente a maneira com que os seus projetos são geridos.

Não há uma estrutura organizacional correta ou incorreta, mas, sim, estrutura adequada ou inadequada e a sua escolha depende de se considerar diversos fatores, dentre os quais (KERZNER, 2015; PMI, 2017): alinhamento com os objetivos estratégicos; nível de responsabilidade atribuído aos gerentes de projetos; custos e recursos disponíveis; graus de complexidade e duração dos projetos etc. Há quatro tipos principais de estruturas administrativas (KEELING; BRANCO, 2019):

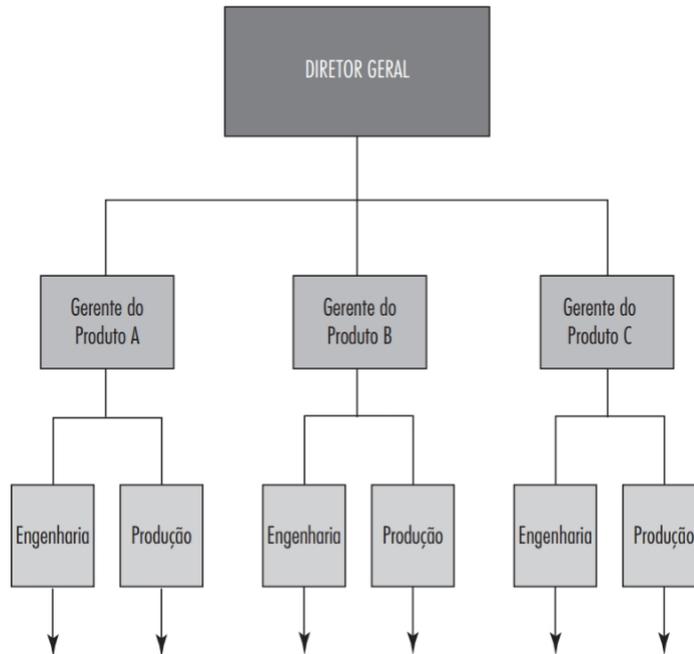
a) Funcional, também conhecida como organização tradicional ou clássica (KERZNER, 2015): é o tipo mais comum e o mais antigo e se caracteriza pelo agrupamento em especialidades ou funções e hierarquia definida. Além disso, não há a figura do gerente de projetos, mas tão-somente a do gerente funcional (responsável pelo setor ou departamento) e cada funcionário está subordinado diretamente a apenas um líder, conforme demonstrado na Figura 3;



Fonte: (KERZNER, 2015, p. 92).

b) Projetizada, orientada a projetos, organizada por produtos (KERZNER, 2015) ou de equipes dedicadas a projetos (LARSON; GRAY, 2016): Nesse tipo de estrutura, oposta à funcional, o foco da organização reside nos projetos e, por conseguinte, a figura do gerente de projeto é proeminente, pois é o responsável pelo recrutamento e formação da equipe do projeto. Via de regra, esse gerente também detém autoridade sobre o controle de recursos e responde diretamente ao diretor-geral, conforme Figura 4;

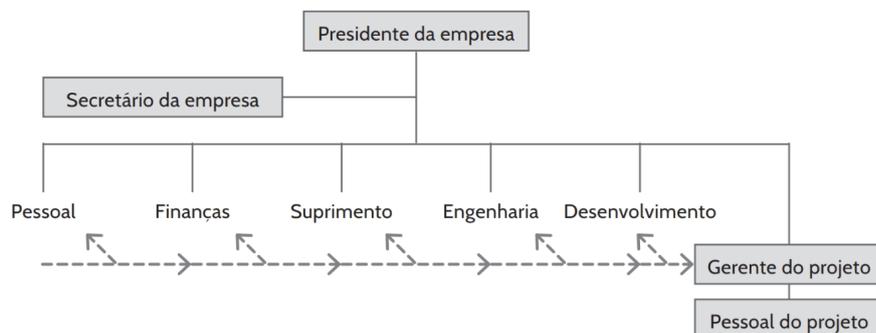
**Figura 4 – Estrutura projetizada**



Fonte: (KERZNER, 2015, p. 97).

c) Híbrida: é uma combinação de modelos. Há casos em que são designados um gerente e equipe de projetos, mas que devem se valer dos trabalhadores permanentes da organização e das funções especializadas em departamentos, conforme exemplo da Figura 5; e

**Figura 5 – Exemplo de estrutura híbrida**

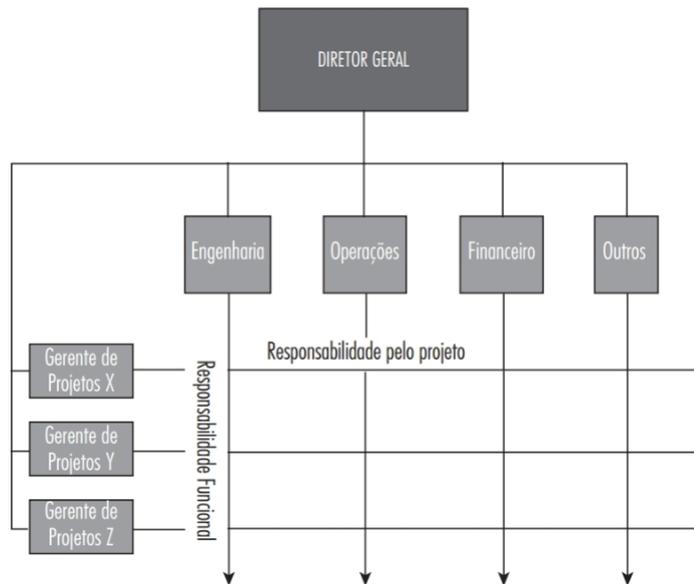


Fonte: (KEELING; BRANCO, 2019, p. 50).

d) Matricial: essa estrutura almeja conciliar as vantagens da estrutura funcional com as da projetizada ao manter o organograma da organização ao mesmo tempo que busca alcançar

as metas por meio de gerenciamento sistemático dos projetos. Nesse modelo, o funcionário responde tanto a um gerente funcional (responsável pelas orientações técnicas) quanto a um, ou mais, gerente(s) de projeto (focado no andamento do projeto), conforme pode ser visto na Figura 6.

**Figura 6 – Estrutura matricial típica**



**Fonte: (KERZNER, 2015, p. 99).**

Ainda, há três tipos dentro desse modelo: matricial forte, no qual o gerente de projetos tem mais influência sobre o desempenho dos trabalhadores do que o gerente funcional; matricial balanceada, com divisão equilibrada de poder entre os diferentes gerentes; e matricial fraca, em que o poder do gerente funcional é maior do que o de projetos.

### 2.1.2 Gestão de projetos no Brasil

No Brasil, o gerenciamento de projetos é usado desde a década de 1960 (PRADO, 2000). Devido ao crescimento rápido do parque industrial brasileiro nos anos de 1960 e 1970, grandes organizações, tanto públicas quanto privadas, foram entusiastas de técnicas dessa área da Administração. No entanto, Prado (2000) destaca que, nesse período, os aperfeiçoamentos foram menores do que em outros países, por exemplo, EUA, Canadá e Japão, pois a competição era menos acirrada aqui no Brasil.

Vigorava, na década de 70, o conceito de condução de projetos que atendiam aos objetivos especificados e aos limites de prazo e recursos (CODAS, 1987). No entanto, as peculiaridades da realidade brasileira relativas às políticas nacionais de desenvolvimento, aumento da mão-de-obra e nacionalização, exigiram adaptações dos gerentes de projetos. Ainda no final dessa década, a necessidade de gerenciar projetos num contexto de elevada inflação e com es-

casas de recursos levou ao fim do gerenciamento que se importava mais com o cumprimento de prazo do que com os custos dos projetos (CODAS, 1987).

Outra grande mudança nesse panorama ocorreu a partir de 1992 com a abertura do mercado e a globalização. Essa transformação de cenário exigiu um maior dinamismo das organizações principalmente no modo de condução do planejamento estratégico<sup>2</sup> de seus projetos (PRADO, 2000).

Quanto à formação e aperfeiçoamento de profissionais de gestão de projetos no Brasil, ainda na década de 1970 surgiram duas organizações sobre o tema no país (CODAS, 1987): uma divisão do *Project Management Institute* (PMI) e o Grupo de Estudos de Gerência de Empreendimentos de São Paulo (Gege).

Acerca do tema GP no âmbito específico da Administração Pública brasileira, realizou-se revisão de literatura de acordo com os procedimentos metodológicos constantes na seção 3.2 e resultados expostos na seção 4.5.

## 2.2 Ferramentas de gerenciamento de projetos

De acordo com PMI (2017, p. 710), ferramenta é "alguma coisa tangível, como um modelo ou um programa de software, usada na execução de uma atividade para produzir um produto ou resultado" e é empregada em conjunto com a técnica que, por sua vez, consiste no procedimento humano de uso da ferramenta para a criação do produto ou entrega de um resultado do projeto.

A gama de ferramentas e técnicas em gerenciamento de projetos varia conforme a diversidade de atividades e objetivos que se pretendem alcançar. A título exemplificativo, no PMBOK® (PMI, 2017), há 132 ferramentas e técnicas individuais, das quais, 72 estão arranjadas nos seguintes grupos de técnicas: de coletas, análise e representação de dados; de tomadas de decisão; de habilidades interpessoais, de comunicação e de equipe. Inclusive, dada essa quantidade significativa de ferramentas, na sexta edição do PMBOK® (PMI, 2017), é apresentada uma tabela que categoriza cada uma dessas 132 ferramentas e técnicas de acordo com as 10 áreas de conhecimento citadas na seção 2.1.

Os aspectos trazidos acima sobre ferramentas e técnicas são suficientes para contextualizar o tema no âmbito deste trabalho.

<sup>2</sup> "Planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida da organização e de sua missão e visão no ambiente onde ela atua. [...] Trata-se de planejar o foco e a direção estratégica para onde a organização pretende ir e, assim, garantir sua competitividade e sustentabilidade no alcance de seus objetivos globais." (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020, p. 33).

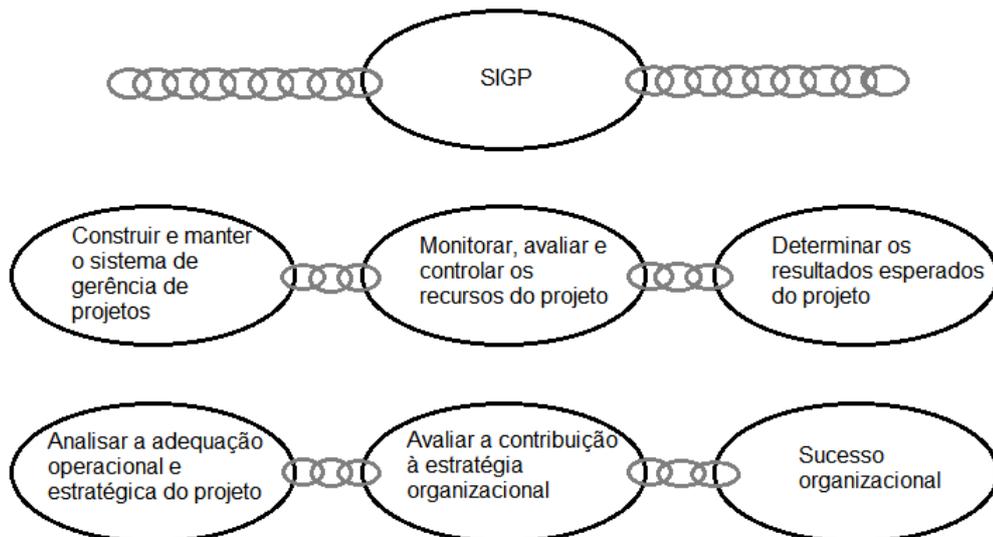
### 2.3 Sistemas de informações de gerenciamento de projetos (SIGP)

A definição de SIGP trazida na 6ª edição do Guia PMBOK® é a seguinte: "um sistema de informações que consiste de ferramentas e técnicas usadas para reunir, integrar e disseminar as saídas dos processos de gerenciamento de projetos" (PMI, 2017, p. 724). Nota-se que esse conceito abarca as noções de ferramentas e técnicas trazidas no início da seção 2.2. Também, PMI (2017) informa que o SIGP pertenceria a seis dos dez grupos de conhecimento: integração, cronograma, custo, recursos, comunicação e risco.

Cleland e Ireland (2002) afirmam que o SIGP contém informações essenciais ao planejamento e controle de custos de um projeto que contribuem para prover uma base que permite situar esse projeto no contexto amplo da estratégia de uma organização. Ainda a respeito dessas informações essenciais, Kerzner (2015) acrescenta que elas servem de apoio em diferentes etapas do projeto: desde a aprovação, iniciação, planejamento e programação, bem como durante a execução, controle e monitoramento e no encerramento. Molinari (2010) também destaca o uso de *software* de gerenciamento de projetos em diferentes fases dos projetos, quer seja para a elaboração de um cronograma e definição das primeiras tarefas, quer seja para o acompanhamento do *status*, ou ainda, para comunicação do progresso e resultados por meio de relatórios.

Considerada a gama de informações, ferramentas e técnicas que um SIGP pode conter, Cleland e Ireland (2002) propõem um modelo com as ligações do projeto às propostas da organização exposta na Figura 7.

**Figura 7 – As ligações do SIGP**



**Fonte: (CLELAND; IRELAND, 2002, p. 274).**

Uma distinção importante a se fazer é que o SIGP não se confunde com o Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP), "a consolidação dos processos, ferramentas, técnicas, metodologias, recursos e procedimentos para o gerenciamento de um projeto" (PMI, 2017, p.

724), nem com os sistemas de gerenciamento de informações que são "instalações, processos e procedimentos usados para coletar, armazenar e distribuir informações entre produtores e consumidores de informações, em formato físico ou eletrônico" (PMI, 2017, p. 724). Entretanto, Prado (2000) esclarece que a combinação dos dados de um SGP com recursos de tecnologia da informação constitui um SIGP.

Em relação à comunicação interna de um projeto, Larson e Gray (2016) ressaltam que, atualmente, o SIGP tem substituído o formato tradicional de reuniões para divulgação de relatórios de *status*, uma vez que há *softwares* que usam a Internet e alimentam as bases de dados de imediato, o que possibilita o acesso às informações relevantes pelas partes interessadas do projeto. Kerzner (2015) complementa ao mencionar que um bom SIGP previne falhas em projetos decorrentes de problemas de comunicação e propicia relatórios eficazes aos seus usuários.

Além disso, um bom SIGP possibilita: a identificação de desvios no plano do projeto; o realce de fatores quantitativo e qualitativo que podem afetar o desempenho do projeto; a sinalização de revisões necessárias; o fornecimento de pistas acerca da necessidade de ações corretivas; e a disponibilidade de informações precisas e confiáveis em momentos oportunos com vistas a contribuir com o processo decisório (CLELAND; IRELAND, 2002).

Outra questão importante atinente ao tema em discussão se refere à complexidade e volume de informações produzidas num projeto, já que são grandezas diretamente proporcionais. Um gerente de projeto deve garantir que os meios de armazenamento e distribuição de informações sejam eficientes e seguros. Para projetos mais simples e com poucas pessoas, um diário de bordo, *flipcharts* e outros recursos manuais podem ser suficientes, no entanto para projetos mais complexos, especialmente com equipes distribuídas, haverá a necessidade de implantação de sistemas de informação (PRADO, 2000; AXELOS; OFFICE, 2017).

Um SIGP é constituído por (PRADO, 2000):

a) Pacotes, também conhecidos como *softwares* de fornecedores, são programas de computador desenvolvidos por empresas externas às organizações, por exemplo Microsoft, Oracle etc., bastante poderosos e que atendem às necessidades de grande parte das empresas. Algumas organizações públicas e grandes conglomerados são a exceção a essa regra e costumam desenvolver sistemas próprios adaptados à sua realidade;

b) Sistemas de coleta e processamento de informações específicas que não estão abrangidas pelos pacotes;

c) Sistemas complementares aos pacotes, tais como sistema de gestão de custos ou de pessoal;

d) Sistemas de apoio decisório usados pela alta administração e que, geralmente, são desenvolvidos internamente pela organização; e

e) *Softwares* de apoio: editores de texto, de planilhas e de apresentação, dentre outros.

Na atualidade, Kerzner (2015) salienta que as empresas de alguns ramos, por exemplo, de programas de computadores, consideram que praticamente toda a sua atividade pode ser

gerida através de projetos. Por conseguinte, os SIGPs têm abrangido mais e mais aspectos do negócio. Algumas organizações já têm se ocupado com o desenvolvimento de Sistema Integrado de Gestão Empresarial (SIGE) (em inglês, *Enterprise Resource Planning - ERP*) que alia os recursos de SIGP com os de sistemas de gestão de recursos humanos, finanças, contabilidade e cadeia de suprimentos. Porém, ressalta-se que, para os fins de elaboração deste trabalho, somente foram estudadas as características do SIGP em sentido estrito, visto que as funções contidas em um SIGE fugiriam ao escopo desta dissertação.

Nas seções 4.1 e 4.2 do Capítulo 4, serão apresentados brevemente dois pacotes para comparação com o Google Agenda na seção 4.3, ferramenta que foi utilizada no projeto Calendário Eleitoral Integrativo 2022 e na organização objeto do estudo de caso deste trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo versa sobre os procedimentos metodológicos realizados para alcançar os objetivos geral e específicos desta pesquisa e divide-se em três seções:

- a) seção 3.1 Posicionamento metodológico, organizada em duas subseções:
  - subseção 3.1.1 Estudo de caso único; e
  - subseção 3.1.2 Coleta de dados.
- b) seção 3.2 Processo de revisão de literatura: e
- c) seção 3.3 Objeto do estudo de caso, arranjada em três subseções:
  - subseção 3.3.1 A Justiça Eleitoral;
  - subseção 3.3.2 O Tribunal Regional Eleitoral do Paraná (TRE-PR); e
  - subseção 3.3.3 Os cartórios eleitorais e a Equipe de Planejamento Eleições 2022.

#### 3.1 Posicionamento metodológico

O conhecimento pode ser alcançado de várias formas. Por exemplo, as atividades de uma organização ou empresa podem ser observadas tanto pelo trabalhador imerso em seu ambiente, o homem comum, quanto por um cientista. Enquanto este último se preocupa com o conhecimento chamado científico, transmitido de modo racional e de acordo com treinamento adequado, aquele se ocupa com o conhecimento popular, empírico, transmitido de geração em geração e apreendido informalmente.

O conhecimento vulgar ou popular, às vezes denominado senso comum, não se distingue do conhecimento científico nem pela veracidade nem pela natureza do objeto conhecido: o que os diferencia é a forma, o modo ou o **método** e os instrumentos utilizados para conhecer. (MARCONI; LAKATOS, 2022, p. 1, grifo nosso)

Tendo em vista que o método é o principal elemento distinguidor entre o conhecimento popular e o científico, faz-se necessário uma breve explanação sobre seu conceito e suas características. Marconi e Lakatos (2022, p. 32) conceituam método como "[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando o cientista em suas decisões.". Ainda, afirmam que, em ciência, há dois tipos de métodos: de abordagem ou de procedimento.

Métodos de abordagem, ou que proporcionam as bases lógicas da investigação (GIL, 2019), dizem respeito ao raciocínio e explicação lógica do objeto de estudo, são imprescindíveis ao desenvolvimento de pesquisa científica e se classificam em:

a) **Método indutivo**: a aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente).

b) **Método dedutivo**: parte de teorias e leis, e, na maioria das vezes, prediz a ocorrência de fenômenos particulares (conexão descendente).

c) **Método hipotético-dedutivo**: inicia-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formula hipóteses, e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese.

d) **Método dialético**: penetra o mundo dos fenômenos, tendo em vista sua ação recíproca da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade. (MARCONI; LAKATOS, 2022, p. 40, grifo dos autores)

Gil (2019, p. 14) acrescenta a esses o método fenomenológico que, "[...] tal como foi apresentado por Edmund Husserl (1859-1938), propõe-se a estabelecer uma base segura, livre de proposições, para todas as ciências." e visa a "[...] proporcionar uma descrição direta da experiência tal como ela é, sem nenhuma consideração acerca de sua gênese psicológica e das explicações causais que os especialistas podem dar."

Por sua vez, os métodos de procedimento, ou métodos que indicam os meios técnicos da investigação (GIL, 2019), são os meios técnicos usados pelo cientista com a finalidade de alcançar objetividade e precisão durante sua investigação. De acordo com a classificação de Marconi e Lakatos (2022), há sete tipos:

a) Método histórico: analisa os fenômenos sociais no contexto em que surgiram para a compreensão de suas origens, natureza e função;

b) Método comparativo: realiza comparações entre objetos de estudo com a finalidade de encontrar semelhanças e diferenças entre eles;

c) Método monográfico: criado e empregado por Le Play para estudar família de operários da Europa, esse método propõe-se a investigar em profundidade o tema escolhido (indivíduos, grupos, profissões etc.) com o intuito de proceder a generalizações;

d) Método estatístico: descreve a sociedade em termos quantitativos a partir de processos da estatística e da probabilidade;

e) Método tipológico: empregado por Max Weber e com características semelhantes ao método comparativo, analisa fenômenos sociais complexos a partir de comparações com modelos ideais que contém as características essenciais do fenômeno estudado;

f) Método funcionalista: compreende a sociedade composta por indivíduos que exercem funções interdependentes e essenciais no complexo contexto social e é considerada "[...] mais um método de interpretação do que de investigação [...]" (MARCONI; LAKATOS, 2022, p. 87); e

g) Método estruturalista: investiga o fenômeno concreto para construir um modelo abstrato que represente esse fenômeno na estrutura social em que ele ocorre.

Ainda acerca dos métodos de procedimento, ressalva-se que dois ou mais métodos podem ser usados ou combinados durante um processo de investigação, já que nem sempre um único método é capaz de orientar todos os procedimentos do estudo (GIL, 2019; MARCONI; LAKATOS, 2022).

Nessa toada, é possível afirmar que há vários conceitos de pesquisa, no entanto, o ponto central neles reside na ideia de investigar de maneira sistemática (MERRIAM; TISDELL, 2016). Gil (2018, p. 1) define pesquisa "[...] como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos." e, no tocante a suas finalidades, pode ser classificada em seis grupos (BRASILEIRO, 2022):

- a) pesquisa exploratória: visa ao esclarecimento de fenômenos pouco conhecidos ou quando há insuficiência de dados sobre eles;
- b) pesquisa descritiva: almeja pela descrição e pela caracterização de acontecimentos ou uma população;
- c) pesquisa explicativa: busca a identificação de motivos e justificativas para o ocorrência do fenômeno estudado;
- d) pesquisa metodológica: objetiva a construção de métodos e a explicação de procedimentos;
- e) pesquisa aplicada: pretende a solução de problemas de ordem prática em contextos específicos; e
- f) pesquisa intervencional: tenciona a modificação da realidade estudada a partir da interferência direta do pesquisador.

Este trabalho situa-se no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) e, por conseguinte, pode ser considerado como pesquisa aplicada, pois está orientado pelo objetivo disposto no § 2º do art. 1º do Regimento Nacional do PROFIAP (PROFIAP, 2022), *in verbis*:

O PROFIAP tem como objetivo capacitar profissionais para o **exercício da prática administrativa** avançada nas organizações públicas, contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a **melhoria da gestão pública**. (PROFIAP, 2022, grifo nosso)

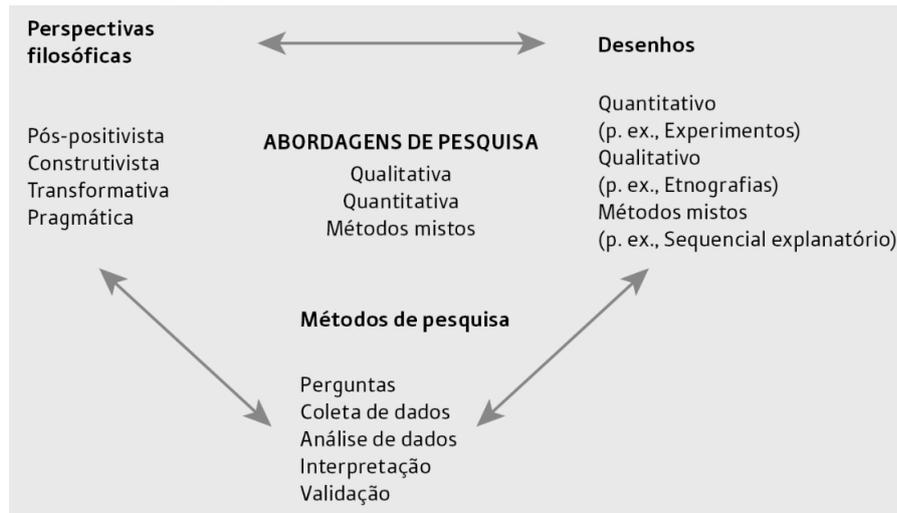
No que concerne a abordagens de pesquisa, Creswell e Creswell (2021, p. 3) as definem como "[...] o planejamento e os procedimentos de pesquisa que abrangem as decisões, desde pressupostos gerais até métodos detalhados de coleta, análise e interpretação de dados". São três:

- a) pesquisa qualitativa: enfoca no significado dado por indivíduos ou grupos sociais a determinados fenômenos e prioriza os dados textuais;
- b) pesquisa quantitativa: testa teorias objetivas a partir de variáveis numéricas e com o uso de recursos estatísticos; e

c) pesquisa de métodos mistos, também chamada qualiquantitativa (BRASILEIRO, 2022): combina os dados qualitativos e quantitativos para alcançar um resultado que não seria possível com o uso isolado das abordagens anteriores.

A definição de qual abordagem é a mais apropriada para cada estudo envolve escolhas relativas aos pressupostos filosóficos do pesquisador, aos desenhos de pesquisa e aos métodos específicos de pesquisa, conforme disposto na Figura 8.

**Figura 8 – Uma estrutura de pesquisa – a interconexão de perspectivas, desenhos e métodos de pesquisa**



Fonte: (CRESWELL; CRESWELL, 2021, p. 5).

Os pressupostos filosóficos são a visão de mundo e o conjunto de crenças que norteiam o trabalho do pesquisador e o levam a escolher a abordagem (qualitativa, quantitativa ou mista) para seu estudo (CRESWELL; CRESWELL, 2021). Há quatro perspectivas principais, cujos principais elementos estão apresentados no Quadro 4.

**Quadro 4 – Quatro perspectivas filosóficas**

<b>Pós-positivista</b>	<b>Construtivista</b>
- Determinação	- Entendimento
- Reduccionismo	- Significados múltiplos do participante
- Observação e mensuração empíricas	- Construção social e histórica
- Verificação de teorias	- Geração de teorias
<b>Transformativa</b>	<b>Pragmática</b>
- Política	- Consequências de ações
- Orientada para o poder e a justiça	- Centrada no problema
- Colaborativa	- Pluralista
- Orientada para a mudança	- Orientada para a prática no mundo real

Fonte: (CRESWELL; CRESWELL, 2021, p. 5).

Considera-se que a perspectiva adotada por este autor é a pragmática, já que "[...] o pragmatismo enquanto perspectiva surge mais das ações, das situações e das consequências

do que das condições anteriores a elas (como no pós-positivismo).", bem como "Os pesquisadores pragmáticos se voltam para o *o quê* da pesquisa e o *como* pesquisar a partir das consequências esperadas, ou seja, considerando onde eles querem chegar com a investigação." (CRESWELL; CRESWELL, 2021, p. 8, ênfase no original). Apesar de Creswell e Creswell (2021) relacionarem o pragmatismo à abordagem mista, esta pesquisa adota a abordagem qualitativa, pois os dados estudados são de natureza textual apenas.

Ainda sobre a abordagem qualitativa de pesquisa, Merriam e Tisdell (2016) destacam quatro características que são primordiais para a compreensão de sua natureza: o foco está no processo, no entendimento e no significado; o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise de dados; o processo é indutivo, ou seja, a partir da coleta de dados é que são construídos conceitos, hipóteses ou teorias; e o produto de uma investigação qualitativa é altamente descritivo.

Os desenhos de pesquisa, delineamentos (GIL, 2018) ou classificação quanto aos meios (BRASILEIRO, 2022), "[...] são tipos de investigação dentro das abordagens de métodos qualitativos, quantitativos e mistos e proporcionam uma direção específica e direcionam os procedimentos em um estudo." (CRESWELL; CRESWELL, 2021, p. 9). O número de desenhos de pesquisa tem aumentado no decorrer dos anos e não é possível criar um rol exaustivo (CRESWELL; CRESWELL, 2021; GIL, 2018), no entanto, citam-se os principais: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, pesquisa documental, pesquisa experimental, levantamento de campo (*survey*), estudo de caso, pesquisa *ex-post facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante, pesquisa etnográfica, ensaio clínico e pesquisa de coorte.

Para os fins deste trabalho, serão abordadas as características dos meios usados nesta pesquisa: estudo de caso (subseção 3.1.1) e revisão de literatura (seção 3.2).

Por derradeiro, os métodos de pesquisa específicos dizem respeito aos modos de coleta, análise e interpretação de dados, os quais variam de acordo com a abordagem escolhida, conforme Quadro 5.

**Quadro 5 – Métodos quantitativos, mistos e qualitativos**

<b>Métodos quantitativos</b>	<b>Métodos mistos</b>	<b>Métodos qualitativos</b>
Predeterminados	Tanto métodos predeterminados quanto emergentes	Métodos emergentes
Perguntas baseadas em instrumentos	Tanto perguntas abertas quanto fechadas	Perguntas abertas
Dados de desempenho, dados comportamentais, observacionais e dados de censo	Múltiplas formas de dados baseados em todas as possibilidades	Dados de entrevistas, dados observacionais, documentais e audiovisuais
Análise estatística	Análise estatística e de texto	Análise de texto e imagem
Interpretação estatística	Interpretação entre bases de dados	Interpretação de temas e padrões

**Fonte: (CRESWELL; CRESWELL, 2021, p. 12).**

Os métodos qualitativos adotados nesta pesquisa serão explicados na subseção 3.1.1 e na subseção 3.1.2.

### 3.1.1 Estudo de caso único

O estudo de caso é um desenho de pesquisa qualitativa muito utilizado nas ciências sociais para analisar grupos de pessoas, empresas, comunidades etc. (BRASILEIRO, 2022; GIL, 2018). Nesta modalidade, "[...]o pesquisador desenvolve uma análise profunda de um caso, geralmente um projeto, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos." (CRESWELL; CRESWELL, 2021, p. 10) com diferentes propósitos, tais como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 2018, p. 34)

Para Merriam e Tisdell (2016), o que diferencia o estudo de caso de outros desenhos qualitativos, tal como a pesquisa etnográfica, é a unidade de análise: enquanto esta última é definida pelo foco de estudo (traços culturais de um grupo, por exemplo), aquele é definido pelo caso em si mesmo. Yin (2015) apresenta uma definição em duas partes levando-se em conta o escopo e características do estudo de caso:

1. O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o caso) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.

[...]

2. A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados. (YIN, 2015, pp. 17-18)

Nesta pesquisa, o caso objeto de estudo é o projeto desenvolvido pela Equipe de Planejamento Eleições 2022 (EPE-2022) do TRE-PR, designada pela Portaria da Diretoria-Geral (DG) do TRE-PR n.º 041, de 10 de fevereiro de 2022 (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO

PARANÁ, 2022b), e que resultou na ferramenta apresentada na seção 4.4. Por se referir a somente esse projeto, define-se como estudo de caso único (GIL, 2018).

### 3.1.2 Coleta de dados

Informações comuns tornam-se dados de pesquisa a partir do interesse e perspectiva do investigador (MERRIAM; TISDELL, 2016). Yin (2015, p. 106) esclarece que "A evidência do estudo de caso pode vir de seis fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso dessas seis fontes exige o domínio de diferentes procedimentos de coleta de dados."

Para a realização deste trabalho de mestrado, a coleta de dados foi realizada por meio de anotações realizadas em campo, pois este autor é servidor público do TRE-PR e integrou a EPE-2022, e por meio de pesquisa documental em relatórios, planilhas e registros de conversas em grupos de mensagens instantâneas.

## 3.2 Processo de revisão de literatura

Para a realização de revisão de literatura com intuito de elaborar um portfólio bibliográfico, Ferenhof e Fernandes (2021) propõem cinco passos:

- a) busca de artigos científicos nas bases de dados;
- b) importação dos dados obtidos nas bases no *software* gerenciador de referências bibliográficas EndNote;
- c) filtragem dos artigos importados pela leitura de seus títulos, resumos e palavras-chave;
- d) exportação dos dados filtrados para uma planilha de cálculo; e
- e) realização de bibliometria no *software* editor de planilhas de cálculo.

Os passos descritos nas alíneas 'd' e 'e' não foram executados, visto que a efetuação de uma revisão bibliométrica ou de uma revisão sistemática de literatura não eram objetivos desta pesquisa.

Sobre o tema Gestão de Projetos na Administração Pública brasileira, buscou-se os dados na base *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL®) da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), da qual se obteve 315 resultados; e, por meio do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), nas bases Scopus - cinco resultados; Emerald - 343 resultados; *Web of Science* - 310 resultados. A soma dos resultados totalizou 973 referências.

O conjunto de palavras-chave (*query*) utilizado para o tópico foi: "*project management*" AND "*brazil*" AND "*public administration*" OR "*public service*" OR "*public sector*". Ressalta-se, ainda, que foram selecionados apenas artigos acadêmicos de acesso aberto e gratuito, bem

como houve a exclusão de artigos de revisão. Ademais, houve delimitação de período de buscas de 2017 a 2022, inclusive.

Na base Emerald, devido ao número elevado de resultados que não eram relativos ao Brasil ou às organizações brasileiras que retornaram com a referida *query* em Todos os Campos (título, resumo e palavras-chave), a busca foi realizada com os termos apenas no Resumo (*Abstract*).

Já na base *Web of Science*, foram utilizados os filtros de categorias "*Management*" OR "*Public Administration*" OR "*Business*" e selecionado "*BRAZIL*" em Países/Regiões.

Além disso, na base SPELL® da ANPAD, as buscas foram feitas apenas com os termos "*project management*" e "*public administration*", pois a base não retornava resultados nas tentativas de realizar com mais termos. Também foram selecionados nessa base: tipo de documento 'Artigos' e Área do Conhecimento 'Administração'.

Após a importação dos metadados<sup>1</sup> no *software* EndNote, exclusão de estudos duplicados e realização da leitura flutuante<sup>2</sup> do título, resumo e palavras-chaves proposta por Bardin (2016), foram separados 33 artigos do tema Gestão de Projetos na Administração Pública brasileira.

Ressalva-se que os conceitos apresentados no Capítulo 2 Referencial teórico foram pesquisados em livros do acervo da biblioteca virtual da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

As referências bibliográficas foram organizadas com o auxílio do *software* de gerenciamento de referências *Mendeley Desktop*, versão 1.19.8. Os dados foram exportados no formato .BibTex para posterior importação e uso no editor *on-line* de textos LaTeX *Overleaf*.

A análise textual dos artigos foi realizada com o uso do IRaMuTeQ (*Interface de R pour analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), um *software* livre e de código aberto que usa o ambiente estatístico do *software* R e que pode ser alterado e estendido por meio da linguagem *Python* como outros programas de código aberto. É usado para pesquisas em ciências humanas e sociais e usa os algoritmos do *software* Alceste para análise estatística de texto (SALVIATI, 2017). Além da Classificação Hierárquica Descendente (Classificação Hierárquica Descendente (CHD)), possui também outros recursos de análise lexical para auxiliar na interpretação do *corpus*. Seu funcionamento envolve a preparação de dados e a escrita de *scripts*<sup>3</sup> que são, num momento subsequente, analisados pelo *software*.

<sup>1</sup> "Entende-se por metadados, dados sobre dados que confere alguma descrição ao conteúdo como título, autor, resumo, palavras-chave, referências, direitos autorais [*sic*], fonte de financiamento, data de criação e publicação e etc." (PERIÓDICOS UFMG, 2020).

<sup>2</sup> Leitura flutuante é a primeira atividade da fase de pré-análise das etapas da análise de conteúdo e "[...]consiste em estabelecer contato com os documentos a analisar e em conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações." (BARDIN, 2016, p.124).

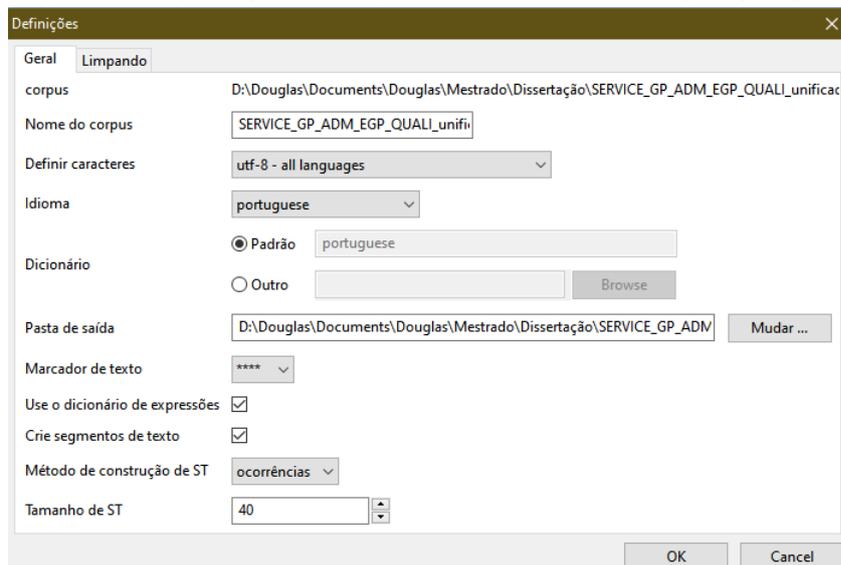
<sup>3</sup> "(**Ing. /script/**) 2. Inf. Série de instruções, em linguagem de informática, para a execução de uma função ou de todo um programa para computador, determinado aplicativo etc.". (AULETE, 2023a, grifo do autor).

Antes da leitura de cada artigo, todos os resumos, no idioma português, foram preparados de acordo com as etapas definidas por Salviati (2017):

- a) exclusão de sinais proibidos, tais como apóstrofo, aspas, asterisco etc.;
- b) formatação do texto em letras minúsculas, exceto em nomes próprios;
- c) padronização de siglas e nomes;
- d) substituição do espaço entre palavras compostas pelo símbolo gráfico *underline* em expressões como gestão de projetos e administração pública;
- e) uniformização dos números para sua forma algarísmica;
- f) mudança dos pronomes oblíquos para antes dos verbos a que se referem (próclise);
- g) revisão, inclusive com a correção ortográfica, no programa editor de textos Microsoft Word;
- h) inclusão de uma linha de comando formada por quatro asteriscos (\*\*\*\*) seguidos de um espaço e mais um asterisco (\*) no início de cada resumo, por exemplo, \*\*\*\* \*RESUMO\_1; e
- i) salvamento dos resumos em um arquivo de texto único no formato .txt e na codificação UCS Transformation Format 8 (UTF-8)<sup>4</sup>.

Na sequência, procedeu-se à importação dos dados do *corpus*<sup>5</sup> no *software* IRaMuTeQ com as definições apresentadas na Figura 9.

**Figura 9 – Importação de *corpus* no IRaMuTeQ: configuração geral**



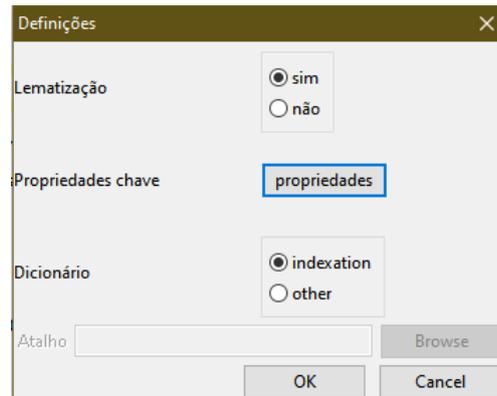
**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do *software* IRaMuTeQ (2023).**

Já com os dados importados pelo *software*, foram selecionadas as preferências, conforme Figura 10.

<sup>4</sup> "UTF-8 (UCS Transformation Format 8) é a codificação de caracteres mais comum da *World Wide Web*. Cada caractere é representado por um a quatro bytes. UTF-8 é compatível com versões anteriores do ASCII e pode representar qualquer caractere Unicode padrão." (MDN WEB DOCS, 2022).

<sup>5</sup> "(**Lat./córpus**) 1. Ling. Coleção de textos da língua efetivamente em uso coligidos em livros, periódicos, documentos de todo tipo." (AULETE, 2023b, grifos do autor).

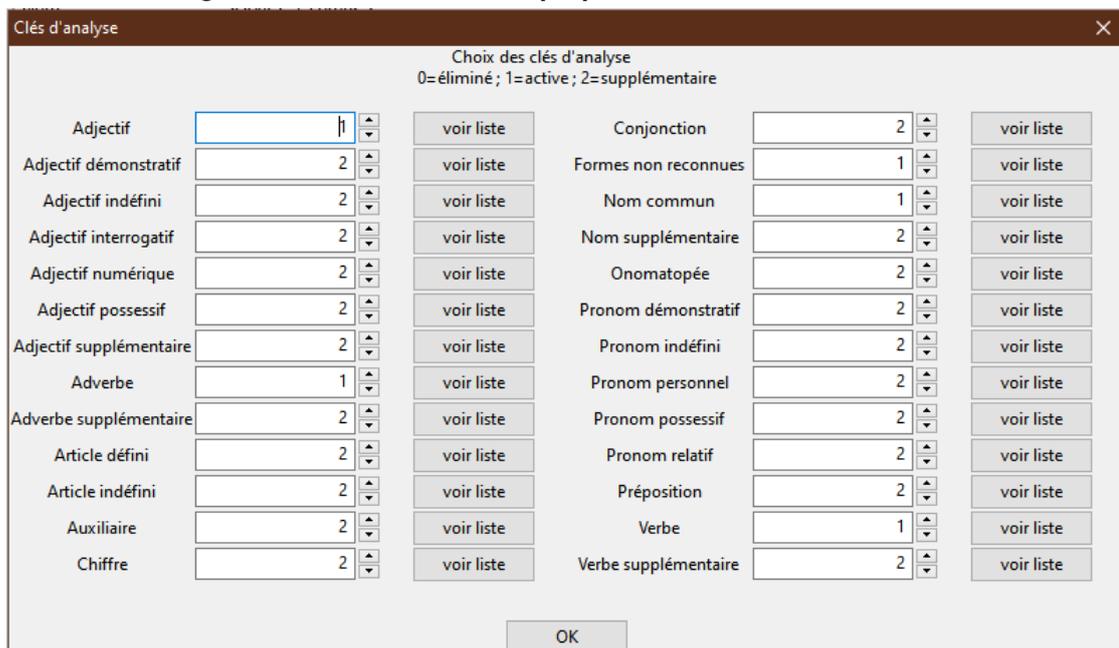
**Figura 10 – Definição das preferências das análises no IRaMuTeQ**



Fonte: Autoria própria a partir de imagem do *software* IRaMuTeQ (2023).

Após, as propriedades-chave foram configuradas para a realização da análise das estatísticas textuais do *corpus* com a definição das palavras ativas (marcadas com 1), palavras suplementares (marcadas com 2) e daquelas que devem ser eliminadas (marcadas com 0), conforme Figura 11.

**Figura 11 – Preferências das propriedades-chave no IRaMuTeQ**



Fonte: Autoria própria a partir de imagem do *software* IRaMuTeQ (2023).

Ressalva-se que, por padrão, o *software* traz a classe gramatical Advérbio (no francês, *Adverbe*) como ativa (1) e assim foi mantida para as análises do *corpus* desta pesquisa, exceto para a feitura da nuvem de palavra, na qual a classe foi marcada para palavras suplementares (2) em virtude de interferência no resultado decorrente da frequência grande de alguns advérbios (como, não, também etc.).

Essa análise de estatísticas textuais objetiva (SALVIATI, 2017):

- a) identificar e reformatar as unidades textuais;

b) apresentar o número de textos, número de ocorrências (quantidade de palavras), número de formas (palavras ativas e suplementares), número de hápax (quantidade de palavras que aparecem uma única vez no *corpus*) e a média de ocorrências por texto;

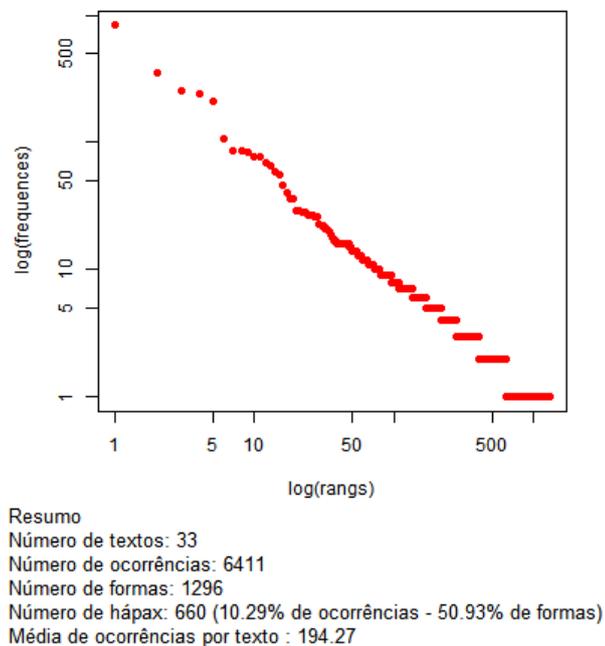
c) modificar as palavras para suas formas reduzidas;

d) criar um dicionário composto pelas formas reduzidas; e

e) identificar quais são as palavras ativas e quais são as suplementares.

O resumo das estatísticas e o Diagrama de Zipf, gráfico que apresenta a frequência e posição das palavras do *corpus*, constam na Figura 12.

**Figura 12 – Diagrama de Zipf e resumo das estatísticas textuais**



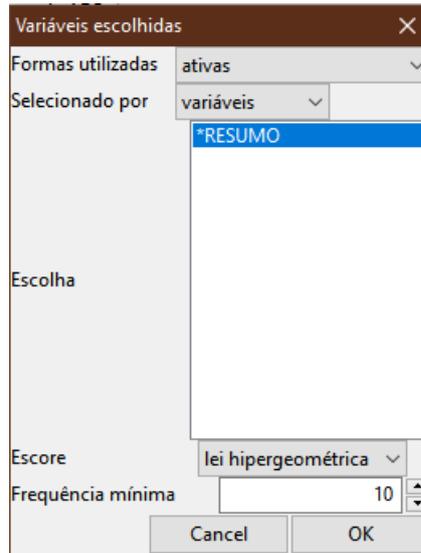
**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do *software* IRaMuTeQ (2023).**

Após essa etapa, procedeu-se à análise de Especificidades e à Análise Fatorial de Correspondência (Análise Fatorial de Correspondência (AFC)). A primeira analisa os textos de acordo com variáveis de caracterização de interesse do pesquisador, por exemplo, sexo, idade, escolaridade em questionários do tipo *survey*. Neste trabalho, há somente a variável intitulada RESUMO, usada para diferenciar um texto do outro.

Por sua vez, a AFC apresenta uma representação gráfica em um plano cartesiano que cruza as palavras do vocabulário e facilita a visualização da proximidade ou oposição entre os textos (SALVIATI, 2017).

Para a execução da análise de Especificidades e da AFC, usou-se as mesmas definições constantes na Figura 10 juntamente com a configuração das variáveis apresentadas na Figura 13.

**Figura 13 – Parâmetros da análise de especificidades e AFC**



**Fonte:** Autoria própria a partir de imagem do *software* IRaMuTeQ (2023).

A AFC apresenta um gráfico com as formas e outro com as variáveis. De acordo com Salviati (2017), a análise deve ser feita a partir da sobreposição de ambos, conforme Figura 14.

Nessa primeira análise, constatou-se que os resumos 9, 26, 28 e 31 estavam distantes dos demais no plano cartesiano, o que pode indicar que possuem baixa proximidade de conteúdo com os outros textos. Essa divergência pode interferir negativamente nas análises subsequentes, uma vez que podem ser criadas categorias dissociadas da temática da pesquisa.

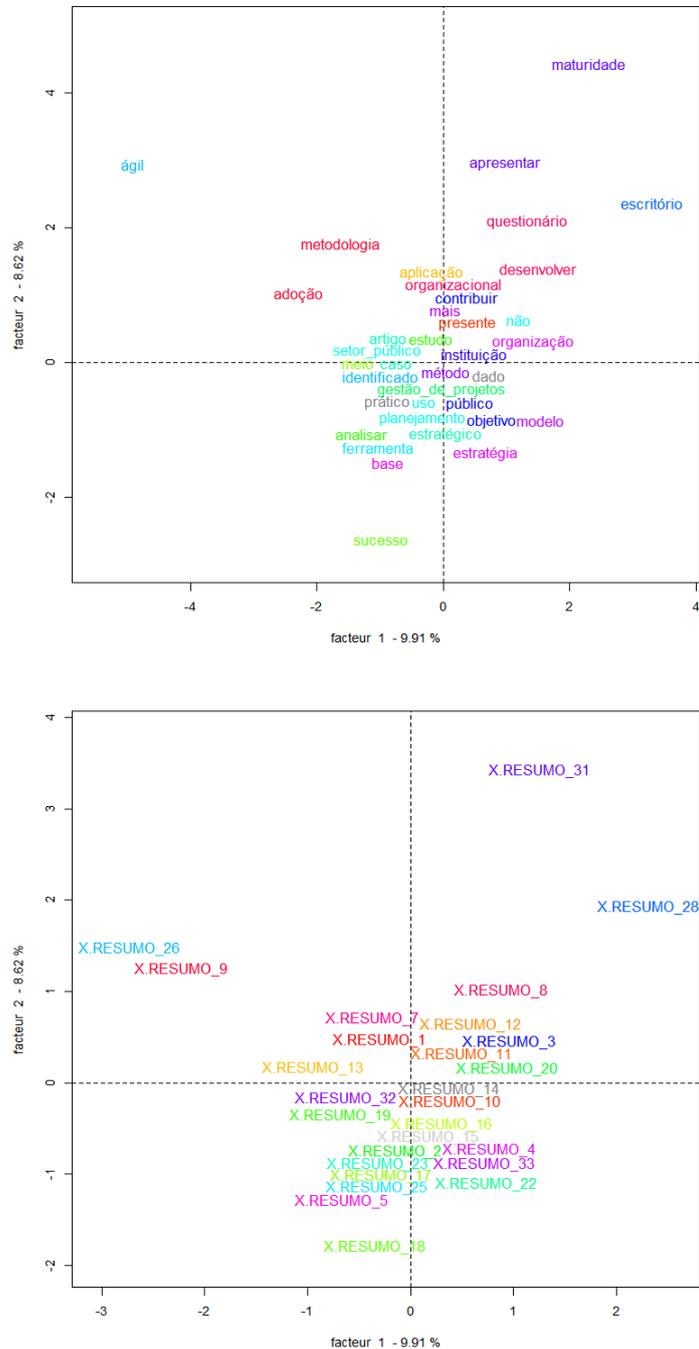
Para identificar a necessidade de exclusão desses textos do *corpus*, efetuou-se uma leitura detalhada do resumo de cada artigo para identificar os assuntos abordados. Os resumos 9, artigo de Oliveira *et al.* (2020b), e 26, artigo de Pereira e Rosa (2021), tratam de metodologias ágeis em gestão de projetos e, portanto, foram mantidos no *corpus*. A distância deles para os outros resumos pode ser justificada pela singularidade do recorte temático adotado. Por sua vez, os resumos 28, artigo de Ramos, Melo e Azevedo (2021), e 31, artigo de Silva, Silva e Nelson (2019), abordam, respectivamente, a maturidade<sup>6</sup> de um escritório de gerenciamento de projetos EGP<sup>7</sup> e a maturidade de gestão de projetos, por isso, foram mantidos na base de textos porque há pertinência com os assuntos pesquisados nesta dissertação.

Na sequência, procedeu-se às demais análises textuais disponíveis no *software* IRaMuTeQ, iniciando-se pela nuvem de palavras. Essa análise apresenta um conjunto de palavras extraídas dos textos em um formato de nuvem, cujos tamanhos demonstram a maior ou menor

<sup>6</sup> "Maturidade é o estado ou condição de pleno desenvolvimento em que um setor ou organização busca o amadurecimento; é a condição de plenitude ou estado da arte naquele serviço ou produto. Busca pelo saber, deter habilidades e conhecimentos necessários para seu pleno desenvolvimento." (TORRES, 2013, p. 73).

<sup>7</sup> O EGP é considerado uma unidade dentro da estrutura da organização que visa à padronização de processos relativos à governança de projetos e ao compartilhamento de recursos, ferramentas, metodologias e técnicas atinentes a projetos (PMI, 2017). Mais do que isso, Kerzner (2015) afirma que o EGP é o protetor e depositário de toda a propriedade intelectual concernente a GP.

Figura 14 – Gráfico da Análise Fatorial de Correspondência

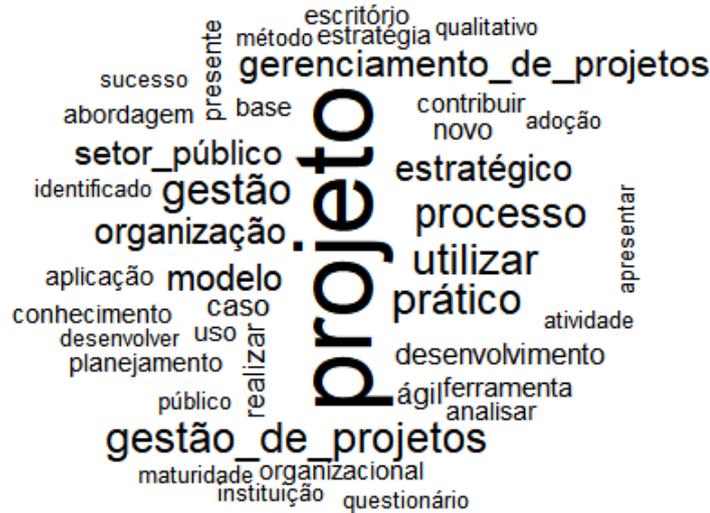


Fonte: Autoria própria a partir de imagem do *software* IRaMuTeQ (2023).

ocorrência (SALVIATI, 2017). Não obstante se tratar de uma análise mais simples comparada às demais realizadas pelo *software*, ela permite uma visão geral sobre os temas dos artigos, pois as palavras-chave de cada um aparecem em destaque. Para a sua configuração, foram selecionadas as formas (palavras e expressões) com mais de 10 ocorrências, inclusive, e foram excluídas as palavras recorrentes em resumos de artigos científicos que não contribuem para

a análise do conteúdo, a saber: análise, artigo, dado, estudo, metodologia, objectivo, objetivo, pesquisa e resultado. O gráfico é apresentado na Figura 15.

**Figura 15 – Nuvem de palavras**



**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do *software* IRaMuTeQ (2023).**

Constata-se que a palavra maior é projeto e demonstra a centralidade do assunto nos artigos do *corpus*. As palavras gestão, gestão de projetos, gerenciamento de projetos, processo, utilizar e prático contribuem a identificar os tópicos relacionados com o tema central. Por sua vez, setor público, estratégico, organização e modelo são menores que as citadas anteriormente, mas também favorecem a compreensão das ideias presentes nos textos.

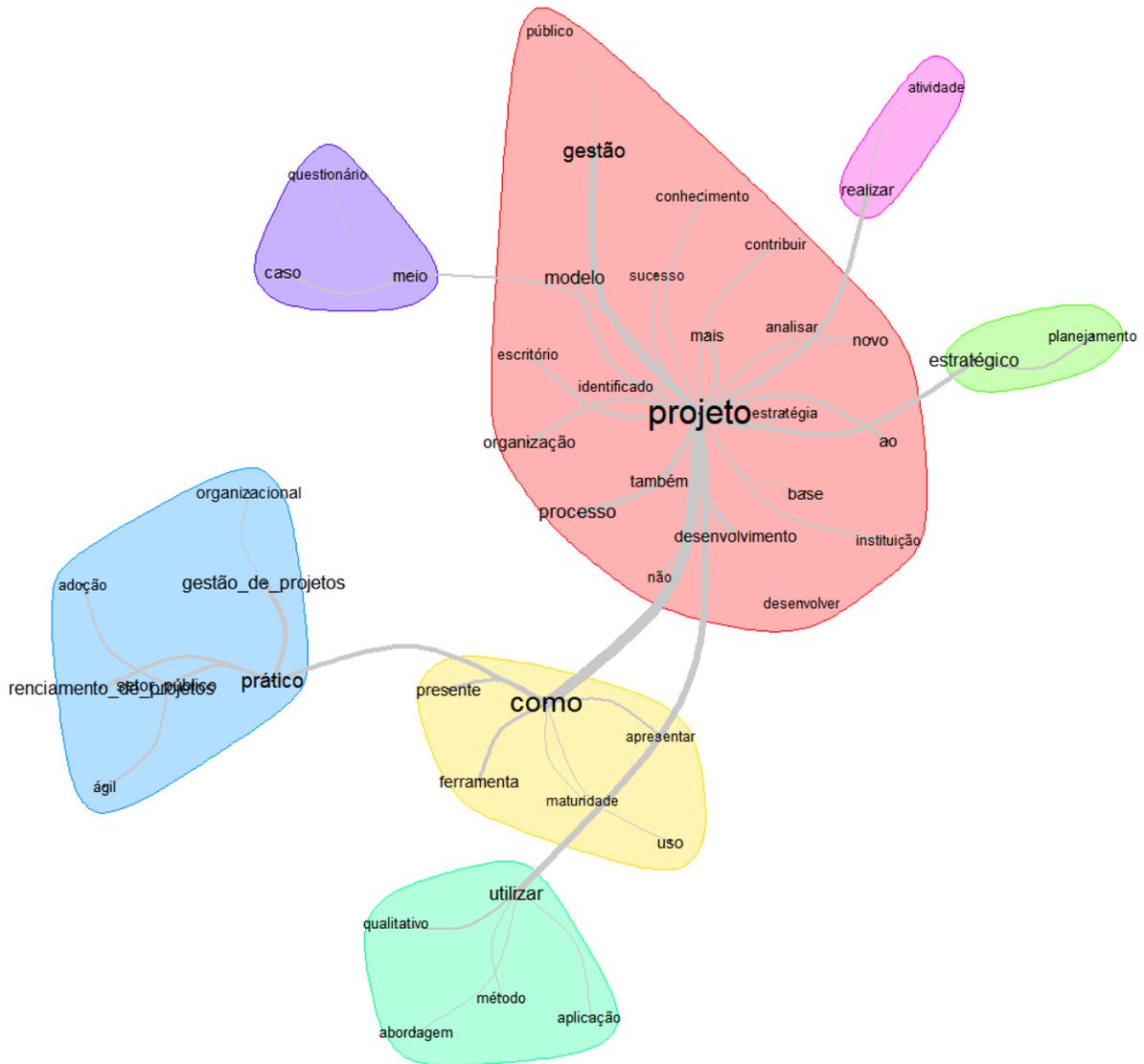
Outra análise efetuada no IRaMuTeQ é a de similitude que facilita a visualização da relação entre os textos de um *corpus* e auxilia na interpretação de dados (SALVIATI, 2017). Essa análise está fundada na teoria de grafos, ramo da matemática que analisa a relação entre os objetos de um conjunto. Os critérios de seleção e exclusão das formas foram os mesmos usados para a nuvem de palavras.

A análise de similitude "[...] produz gráficos a partir da biblioteca Igraph do R. A tabela de entrada é uma tabela de presença/ausência. A matriz de similitude é calculada a partir de um dos escores escolhidos." (SALVIATI, 2017, p. 69). O tipo de escore selecionado foi coocorrência (do francês, *cooccurrence*) e o resultado gráfico na forma de árvore é exposto na Figura 16.

Percebe-se que o termo projeto está no núcleo da árvore, do qual saem várias ramificações. Os ramos maiores e com maior grau de conexão com o núcleo são: como, gestão de projetos, meio, prático e utilizar. Há também três ramos menores formados a partir das palavras: estratégico, meio e realizar. Esses termos são relevantes para a interpretação preliminar das categorias que serão criadas na análise seguinte: a classificação pelo método de Reinert.

O método de Reinert se baseia na proximidade lexical e na ideia de que as palavras utilizadas em contextos semelhantes estão associadas ao mesmo universo léxico e fazem parte de

Figura 16 – Análise de similitude



Fonte: Autoria própria a partir de imagem do *software* IRaMuTeQ (2023).

mundos mentais ou sistemas representacionais específicos. Nesse tipo de análise, há a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) das partes dos textos com base no seu vocabulário e o conjunto de palavras é dividido de acordo com as frequências (SALVIATI, 2017). Essa análise é uma das mais importantes realizada pelo *software* IRaMuTeQ porque identifica classes de vocabulários para extrair as principais ideias dos textos e criar um esquema hierárquico de categorias.

A despeito de o programa ser baseado no *software* Alceste, houve ajuste da nomenclatura dos termos relativos à análise, conforme Quadro 6.

Para a realização da análise, utilizou-se a classificação simples sobre o Segmento de Texto (ST) e foram mantidas as definições padrão do programa, com exceção do parâmetro "Número de classes terminais na fase 1", o qual foi modificado para o valor de 15 com o obje-

**Quadro 6 – Equivalência de nomenclatura entre o Alceste e o IRaMuTeQ**

Alceste	IRaMuTeQ
UCI: Unidade de contexto inicial	Texto
UCE: Unidade de contexto elementar	ST: Segmento de texto
UC: Unidade de contexto	RST: Reagrupamento de segmentos de texto

Fonte: Adaptado de (SALVIATI, 2017).

tivo de alcançar a retenção mínima de 75% de ST recomendada por Camargo e Justo (2021), conforme Figura 17.

**Figura 17 – Definições da classificação pelo método de Reinert**

Fonte: Autoria própria a partir de imagem do *software* IRaMuTeQ (2023).

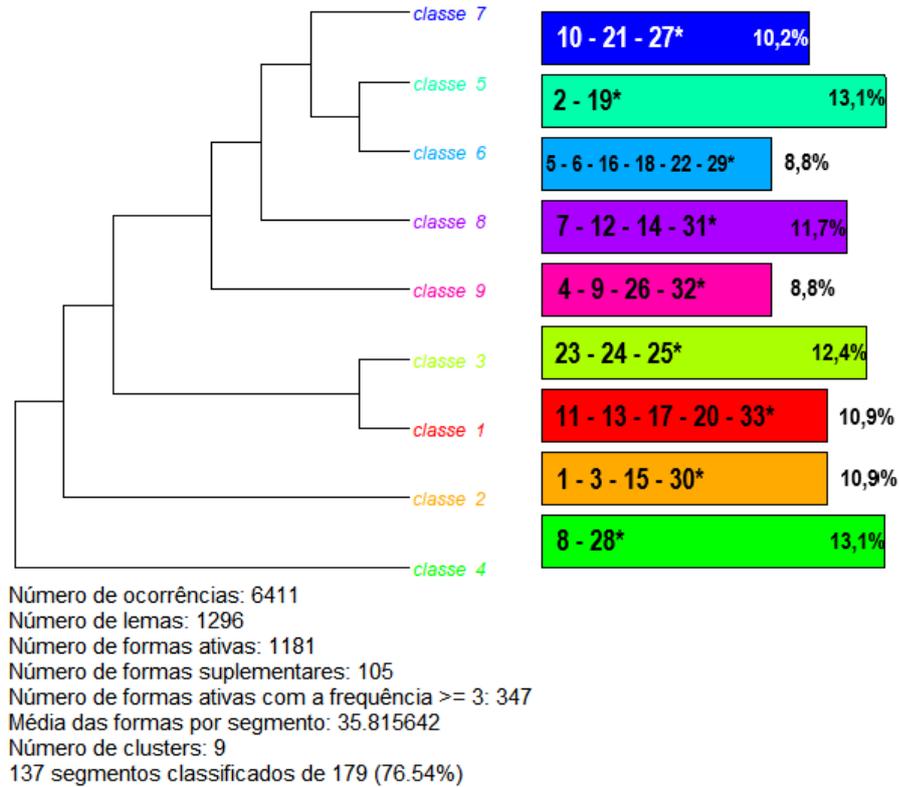
Em seguida, executou-se à análise que retornou as estatísticas textuais e o dendrograma, gráfico em formato de árvore, que demonstra a partição do *corpus* em classes e apresenta o tamanho de cada uma em relação ao todo, dispostos na Figura 18.

Após essa etapa de classificação realizada pelo *software*, fez-se mais uma leitura integral de cada artigo científico do *corpus* com a finalidade de se efetuar a categorização semântica a partir dos temas abordados pelos textos (BARDIN, 2016). Dessa forma, as classes identificadas pelo IRaMuTeQ foram associadas para formar as seguintes categorias:

a) Implantação e avaliação de modelos de GP (associação das classes 1 e 3): composta pelos artigos de Fonseca, Piurcosky e Frogeri (2021) - resumo 11, Juliani e Oliveira (2019) - resumo 13, Leite e Lavarda (2021) - resumo 17, Moura, Nobre e Nogueira (2018) - resumo 20, Teixeira e Rabechini (2019) - resumo 33, Nascimento *et al.* (2020) - resumo 23, Oliveira *et al.* (2020a) - resumo 24 e Orlandi *et al.* (2021) - resumo 25;

b) Estrutura organizacional (associação das classes 2 e 4): formada pelos artigos de Andriani, Michaloski e Oliveira (2021) - resumo 1, Barca (2018) - resumo 3, Kerbes e Silva (2019) - resumo 15) e Russo *et al.* (2020) - resumo 30, Carreiro *et al.* (2022) - resumo 8 e Ramos, Melo e Azevedo (2021) - resumo 28;

**Figura 18 – Dendrograma e estatísticas textuais pelo método de Reinert**



\* Os números dentro das barras são os das variáveis (resumo).

**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do software IRaMuTeQ (2023).**

c) EGP, GP em universidades e características gerais de GP em órgãos públicos (associação das classes 5, 6 e 7): com os artigos de Azevedo, Maccari e Asgary (2021) - resumo 2, Melo (2019) - resumo 19, Bonato *et al.* (2020) - resumo 5, Bordignon e Arenas (2019) - resumo 6, Alves, Oliveira e Gurgel (2021) - resumo 16, Link *et al.* (2020) - resumo 18, Nadai *et al.* (2021) - resumo 22, Rodrigues e Soares (2018) - resumo 29, Eloi e Russo (2021) - resumo 10, Moutinho e Rabechini (2020) - resumo 21 e Pinochet, Pardim e Souza (2019) - resumo 27; e

d) Metodologias ágeis e maturidade em GP (associação das classes 8 e 9): Campos *et al.* (2020) - resumo 7, Guimarães e Bastos (2020) - resumo 12, Kameiya, Romeiro e Knies (2017) - resumo 14, Silva, Silva e Nelson (2019) - resumo 31, Battistuzzo, Ogasavara e Piscopo (2019) - resumo 4, Oliveira *et al.* (2020b) - resumo 9, Pereira e Rosa (2021) - resumo 26 e Silveira e Assis (2018) - resumo 32.

As análises de cada categoria temática são apresentadas na seção 4.5.

### 3.3 Objeto do estudo de caso

O objeto do estudo de caso desta pesquisa é o projeto Calendário Eleitoral Integrativo. Para contextualização, serão descritas as características do segmento da Justiça, do órgão e da equipe em que se realizou o referido projeto em três subseções, respectivamente:

- a) subseção 3.3.1 A Justiça Eleitoral;
- b) subseção 3.3.2 O Tribunal Regional Eleitoral do Paraná (TRE-PR); e
- c) subseção 3.3.3 Os cartórios eleitorais e a Equipe de Planejamento Eleições 2022.

### 3.3.1 A Justiça Eleitoral

O caso foi selecionado por meio de amostragem proposital e critério de conveniência (MERRIAM; TISDELL, 2016), tendo em vista que este autor é servidor público do TRE-PR e participou da EPE-2022 do órgão.

Nos regimes democráticos, há dois sistemas de controle de eleições: legislativo e jurisdicional. No primeiro, o Poder Legislativo se incumbem de fiscalizar a realização das eleições, as investidas e mandatos, além de ser responsável por apreciar as questões e lides relativas ao processo eleitoral. Já no sistema jurisdicional, essas e outras atribuições correlatas pertencem ao Poder Judiciário que pode se configurar de três formas diferentes (GOMES, 2022):

A realidade sociopolítica de cada país impôs o desenvolvimento de **subsistemas** jurisdicionais próprios, entre os quais figuram os de jurisdição **ordinária, especializada e constitucional**. No primeiro, o controle de eleições e investidas políticas é confiado à Justiça Comum. Já na jurisdição especializada, essa matéria é entregue a um órgão especializado, sendo criada uma estrutura dentro do Poder Judiciário. Por fim, no modelo de jurisdição constitucional, o controle é exercido por Tribunal Constitucional. (GOMES, 2022, p.124, grifo nosso)

No Brasil, o sistema de controle legislativo vigorou da Carta Imperial de 1824 até o fim da República Velha, quando foi substituído pelo sistema de jurisdição especializada por meio da promulgação do Decreto nº 21.076, de 24 de fevereiro de 1932, que criou o primeiro Código Eleitoral e instituiu a JE (GOMES, 2022).

Frisa-se que a administração das eleições pela JE pode ser considerada uma função atípica do Poder Judiciário, já que, no modelo de tripartição dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário decorrente do art. 2º da CF/88, "[...] além do exercício de **funções típicas** (*predominantes*), inerentes e ínsitas à sua natureza, cada órgão exerce, também, outras duas **funções atípicas** (de natureza típica dos outros dois órgãos)." (LENZA, 2022, p. 522, grifo e destaque do autor), conforme resumo exposto no Quadro 7.

Esse quesito, exercício de atividades relativas ao planejamento, organização e realização de eleições, distingue a JE dos demais órgãos judiciais, pois, em tese, essas atribuições seriam mais adequadas a organizações do Poder Executivo (TENÓRIO, 2014). Porquanto, as peculiaridades desse ramo especializado da Justiça podem ser apreendidas a partir da compreensão de suas quatro funções ou atividades (GOMES, 2022; TENÓRIO, 2014): administrativa, jurisdicional, normativa e consultiva.

**Quadro 7 – Visão Panorâmica de funções típicas e atípicas de cada órgão**

ÓRGÃO	FUNÇÃO TÍPICA	FUNÇÃO ATÍPICA
LEGISLATIVO	-legislar -fiscalização contábil, financeira, orçamentária e patrimonial do Executivo	- <b>Natureza executiva:</b> ao dispor sobre sua organização, provendo cargos, concedendo férias, licenças a servidores etc. - <b>Natureza jurisdicional:</b> o Senado julga o Presidente da República nos crimes de responsabilidade (art. 52, I)
EXECUTIVO	- prática de atos de chefia de Estado, chefia de governo e atos de administração	- <b>Natureza legislativa:</b> o Presidente da República, por exemplo, adota medida provisória, com força de lei (art. 62) - <b>Natureza jurisdicional:</b> o Executivo julga, apreciando defesas e recursos administrativos
JUDICIÁRIO	- julgar ( <i>função jurisdicional</i> ), dizendo o direito no caso concreto e dirimindo os conflitos que lhe são levados, quando da aplicação da lei	- <b>Natureza legislativa:</b> regimento interno de seus tribunais (art. 96, I, "a") - <b>Natureza executiva:</b> administra, v.g., ao conceder licenças e férias aos magistrados e serventuários (art. 96, I, "f")

Fonte: (LENZA, 2022, p. 522, grifos e destaque do autor).

Atualmente, nos termos do art. 118 CF/88, os órgãos da JE são quatro: as Juntas Eleitorais, os Juízes Eleitorais, os Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) e o Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

De acordo com Gomes (2022), as Juntas Eleitorais são órgãos provisórios responsáveis pela apuração do resultado e diplomação dos candidatos eleitos e são compostos pelo juiz eleitoral (presidente da Junta) e mais dois ou quatro cidadãos de notória idoneidade.

Já os Juízes Eleitorais atuam na 1ª instância da JE e exercem sua competência jurisdicional sobre uma área geográfica denominada ZE. Diferentemente de outros ramos do Poder Judiciário, não há corpo próprio de juízes eleitorais e as funções desse cargo são exercidas pelo juiz de direito (art. 121, § 1º, da CF/88).

Os TREs representam o 2º grau, são compostos por sete membros (art. 120, § 1º, da CF/88) e têm jurisdição sobre o território todo de um Estado (há um TRE na capital de cada Estado mais um no DF).

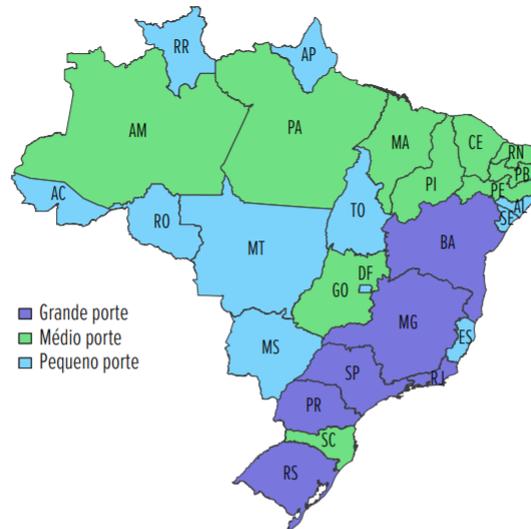
Por fim, o TSE é o órgão de cúpula da JE com abrangência nacional e com competência para processar e julgar originariamente os registros de candidatura de candidatos aos cargos de presidente e vice-presidente da República (art. 22, inciso I, alínea "a", da CF/88).

### 3.3.2 O Tribunal Regional Eleitoral do Paraná (TRE-PR)

O TRE-PR é órgão da JE mantido por recursos da União devido à sua natureza federal (GOMES, 2022) e é formado pelo Tribunal Regional Eleitoral sediado em Curitiba e por mais 186 zonas eleitorais, das quais 10 estão na Capital e as demais no interior do Estado. Além disso, o TRE-PR é considerado um dos seis tribunais eleitorais de grande porte do país (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2022), conforme Figura 19.

O TRE-PR é responsável pela organização do processo eleitoral do Paraná: estado localizado na região Sul do Brasil e que possui uma extensão territorial de 199.298,981 Km<sup>2</sup> (15º do país) com 11.443.208 habitantes (Censo 2022 - 5º do país) em 399 municípios (IBGE, 2023). Nas Eleições 2022, essa Unidade Federativa contava com 8.475.632 eleitores aptos

**Figura 19 – Distribuição territorial e classificação dos tribunais da Justiça Eleitoral segundo o porte, ano-base 2021**



Tribunal	Escore	Despesa total	Casos novos	Casos pendentes	Magistrados(as)	Servidores(as)
TRE-SP	3,429	857.896.813	8.016	42.615	400	4.247
TRE-MG	2,207	689.512.384	6.008	27.204	311	2.994
TRE-RJ	1,400	561.552.765	7.391	17.995	172	1.833
TRE-PR	0,620	367.451.662	4.018	7.871	193	1.552
TRE-BA	0,602	322.076.704	3.618	5.882	205	1.927
TRE-RS	0,532	371.400.920	3.379	9.981	172	1.416

**Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (2022).**

distribuídos em 25.851 seções eleitorais<sup>8</sup> de 4.768 locais de votação (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2022d).

Ressalta-se que as atividades da TRE-PR possuem duas linhas atuação:

a) judiciária: concernente ao julgamento originário e em fase recursal dos processos judiciais e administrativos de competência do órgão. A sua composição, competência, funcionamento e forma de regulamento dos procedimentos relativos a esses processos estão estabelecidos no Regimento Interno do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, aprovado pela Resolução nº 792, de 22 de novembro de 2017 (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2017); e

b) administrativa: serviços auxiliares do órgão que não estão ligados diretamente à atividade judicante. O Regulamento da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral, aprovado pela Resolução nº 903, de 31 de agosto de 2022 (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2022e), trata acerca da organização administrativa, competência das unidades, atribuições dos ocupantes de cargos em comissão e das funções comissionadas.

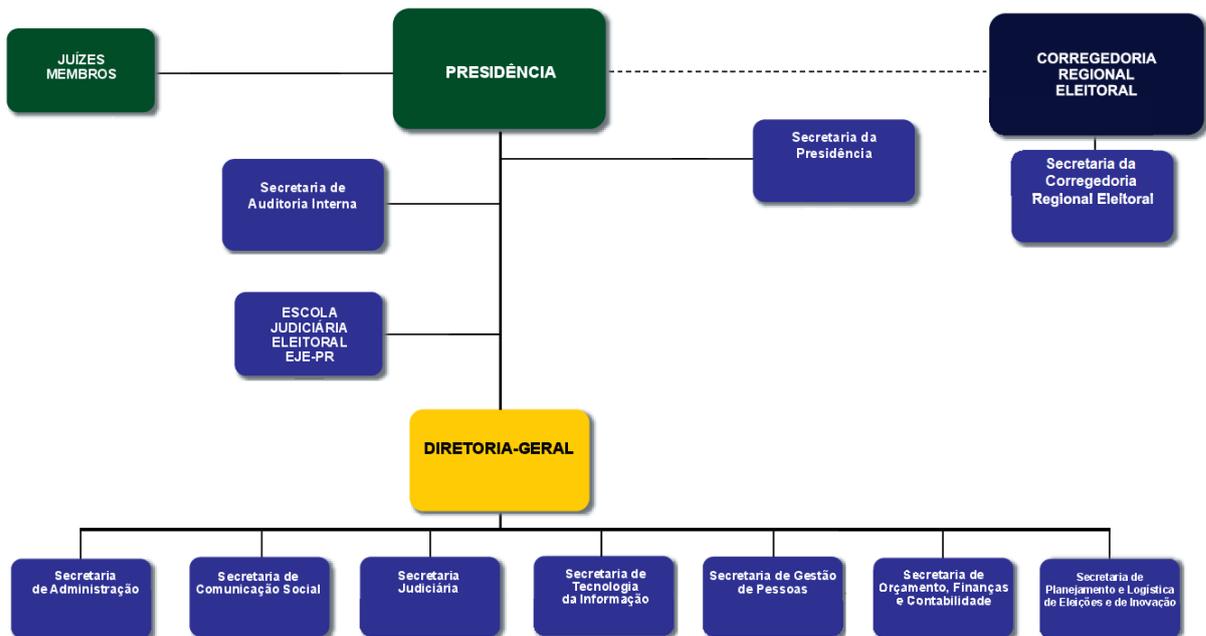
<sup>8</sup> "A seção eleitoral é já uma subdivisão da zona. Trata-se do local onde os eleitores são inscritos e comparecem para votar no dia das eleições. É a menor unidade na divisão judiciária eleitoral." (GOMES, 2022, p. 144).

Historicamente, o TRE-PR já possuiu uma unidade administrativa com os encargos de um EGP, os quais eram exercidos pelo Gabinete da Secretaria de Planejamento Estratégico, cuja implementação ocorreu de novembro de 2010 a março de 2011 (BURKO, 2012) e em atendimento a uma meta nacional para o Judiciário estabelecida no 4º Encontro Nacional do Poder Judiciário realizado no Rio de Janeiro, de 06 e 07 de dezembro de 2010 (IVANFY, 2011). Nesse contexto, Burko (2012) traz alguns apontamentos:

A iniciativa foi posta em prática com escopo que compreendia a implantação direta (sem desenvolvimento de um piloto) do Escritório de Projetos no TRE-PR, incluindo a definição da forma de atuação, posicionamento institucional, atribuições e processos de gerenciamento do portfólio de projetos da instituição. Para evitar desperdício de tempo e recursos, buscou-se o apoio de consultoria externa para dirigir o trabalho de implantação da nova metodologia. A reunião de lançamento teve o objetivo de apresentar a equipe ao consultor e explicar as ações previstas no contrato. Participaram o Secretário de Planejamento, Estratégia e Gestão do Tribunal – patrocinador do projeto, o consultor e a equipe, reduzida a seis servidores: quatro membros do gabinete da Secretaria de Planejamento, um membro da Seção de Planejamento Orçamentário e um membro do Gabinete da Diretoria- Geral, autora deste trabalho. (BURKO, 2012, pp. 67-68)

Não obstante, não há EGP no organograma vigente do TRE-PR reestruturado pela Resolução n.º 911, de 10 de abril de 2023 (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2023), conforme Figura 20.

**Figura 20 – Organograma do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, conforme Anexo II da Resolução n.º 911/2023**



Fonte: Adaptado de (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2023).

De acordo com a Resolução n.º 911/2023 (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2023), verifica-se que o planejamento estratégico da instituição possui duas unidades responsáveis e com atribuições específicas atinentes a projetos estratégicos: Coordenadoria de Planejamento de Estratégia e de Gestão (CEPG) e Seção de Planejamento Estratégico (SPE), ambas subordinadas à Secretaria de Presidência. Outra unidade que detém competência sobre um projeto determinado é a Secretaria de Planejamento e Logística de Eleições e de Inovação (SECPLEI), subordinada à DG do órgão, conforme previsão no art. 53, inciso I, da Resolução TRE-PR n.º 903/2022, *in verbis*:

Art. 53. À Secretaria de Planejamento e Logística de Eleições e de Inovação compete:

I - apresentar o Projeto Eleições, que concentra: (Redação dada pela Resolução n.º 911/2023)

a) planejar e coordenar as atividades afetas a diversas unidades do Tribunal e de Zonas Eleitorais relativas à realização de eleições oficiais; (Incluída pela Resolução n.º 911/2023)

b) executar e acompanhar relatórios de controle de eficiência no cumprimento de cada etapa do projeto, com repasse à Diretoria-Geral de dados que favoreçam a melhoria na tomada de decisões pela alta administração; (Incluída pela Resolução n.º 911/2023)

c) realizar reuniões periódicas de alinhamento de diretrizes, extração de dados, concentração e análise de informações afetas ao planejamento, execução, monitoramento e lições aprendidas; (Incluída pela Resolução n.º 911/2023) (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2022e)

A partir da análise da Resolução n.º 903, de 31 de agosto de 2022 (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2022e) e do Plano de Gestão<sup>9</sup> 2022-2023 do TRE-PR, estabelecido pela Portaria n.º 911, de 22 de agosto de 2022 (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2022c), depreende-se que a estrutura administrativa do órgão é funcional, conforme classificação apresentada na subseção 2.1.1, visto que os projetos são de responsabilidade dos chefes das unidades (secretarias, coordenadorias, seções etc.), não há a menção a gerentes de projetos e detém uma hierarquia vertical.

Instituído pela Resolução n.º 566, de 15 de dezembro de 2009 (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2009) e atualmente em seu sexto ciclo de revisão, o Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral do Paraná está definido na Resolução TRE-PR n.º 874/2021 (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2021d) para se manter de acordo com a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2021-2026 fixada pela Resolução CNJ n.º 325, de 29 de junho de 2020 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020). A missão,

<sup>9</sup> "O Plano de Gestão tem por objetivo traduzir, por meio de ações, as práticas e os processos a ele vinculados que deverão ser implementados para propiciar à organização o material necessário ao alcance dos resultados previstos em seus planos institucionais, em especial para o cumprimento de sua missão." (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2022c, p. 2)

visão, valores e objetivos estratégicos do TRE-PR estão contidos em seu Mapa Estratégico, conforme Figura 21.

**Figura 21 – Mapa estratégico do TRE-PR para o período de 2021-2026**



**Fonte: (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2021b).**

Esclarece-se que "O mapa estratégico é uma representação visual da estratégia, que evidencia os desafios que a instituição terá que superar para concretizar de maneira simplificada os Objetivos, a Missão, a Visão e os Valores que fazem parte da linha de atuação do TRE-PR." (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2021a). Ainda, para complementar a Resolução TRE-PR nº 874/2021, a Portaria TRE-PR nº 311/2021 (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2021c) fixou 33 indicadores de resultados para mensurar a consecução dos 10 objetivos estratégicos estabelecidos para o sexênio.

### 3.3.3 Os cartórios eleitorais e a Equipe de Planejamento Eleições 2022

Os cartórios eleitorais são a sede da ZE, nos quais, em regra, atuam apenas dois servidores, um técnico judiciário e um analista judiciário, um dos quais exercerá as atribuições da chefia do cartório, conforme regras constantes nos artigos 1º, I, e 4º da Lei n.º 10.842/2004 (BRASIL, 2004). Esses servidores necessitam possuir um perfil de atuação polivalente em razão da diversidade de atribuições das zonas eleitorais previstas no Código Eleitoral - Lei nº 4.737, de 15 de julho de 1965 (CE), tais como: gestão do cadastro eleitoral; convocação e treinamento de mesários e demais pessoas nomeadas para o apoio logístico; vistoria e requisição de locais de votação; desfiliação partidária; análise de prestação de contas partidárias e de contas eleitorais; tramitação de registros de candidaturas em eleições municipais etc.

No âmbito do TRE-PR, os serviços das ZEs estão regulados pelo Provimento n.º 2, de 10 de dezembro de 2021 (CORREGEDORIA REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2021), ema-

nado da Corregedoria Regional Eleitoral do Paraná (CRE/PR), unidade com jurisdição sobre o estado e responsável por supervisionar as zonas e os seus respectivos serviços eleitorais, nos termos da Resolução TSE nº 7.651, de 24 de agosto de 1965 (TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 1965). Uma parte da gama de atividades inerentes ao chefe do cartório eleitoral está disposta no art. 65 do Provimento n.º 2/2021 (CORREGEDORIA REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2021), *in verbis*:

Art. 65. São atribuições da chefia do cartório eleitoral:

I - planejar e supervisionar os serviços necessários à realização das eleições, em cumprimento às normas vigentes, bem como requisitar os recursos necessários ao cumprimento do calendário eleitoral e administrar a sua aplicação;

II - registrar, autuar e zelar pela prática de todos os atos ordinatórios necessários à tramitação regular dos feitos judiciais e administrativos até ulterior arquivamento;

III - planejar, organizar e coordenar as atividades administrativas do cartório, de atendimento ao público, bem como supervisionar os procedimentos de alistamento, transferência, revisão, segunda via, atualização do histórico do eleitor e de expedição de certidões relativas aos assentamentos constantes em cartório e ao cadastro eleitoral;

IV - observar a fiel utilização dos documentos de uso exclusivo da Justiça Eleitoral, inclusive dos formulários de títulos eleitorais, bem como responsabilizar-se por sua guarda, na forma prescrita pelas normas em vigor;

V - zelar pelo cumprimento das ordens e diligências determinadas pelo Juízo Eleitoral;

VI - rever periodicamente os processos que estejam paralisados, no aguardo do cumprimento de diligências, e dar ciência ao Juízo Eleitoral para que dê o devido impulso processual;

VII - supervisionar a distribuição manual de expedientes para autuação no sistema eletrônico de processos prevista em seção própria, quando for o caso;

VIII - supervisionar e coordenar o registro de todo o expediente cartorário, bem como conservar organizado e atualizado o arquivo da legislação em vigor e das instruções emanadas da Justiça Eleitoral;

IX - tomar conhecimento das orientações e normas expedidas pelo Tribunal Superior Eleitoral, pelo Tribunal Regional Eleitoral, pela Corregedoria-Geral Eleitoral e pela Corregedoria Regional Eleitoral, transmitindo-as ao Juízo Eleitoral, bem como promover a orientação das/os servidoras/servidores, com a finalidade de bem executar os serviços;

X - despachar regularmente com a autoridade judiciária eleitoral, mantendo-a informada das atividades desenvolvidas;

XI - zelar pela pronta atualização dos dados da zona eleitoral, entre os quais os nomes dos titulares do Juízo Eleitoral e da chefia do

cartório, os referentes à sua localização e ao seu horário de funcionamento, entre outros requeridos pelo sistema próprio;

XII - controlar o desempenho, a assiduidade e a pontualidade das/os servidoras/servidores efetivos(as), requisitados(as), cedidos(as) e removidos(as), submetendo à autoridade judiciária a escala de férias e a necessidade de renovação do prazo de sua requisição, pelo Juízo Eleitoral;

XIII - encaminhar ao órgão competente, de ordem do superior hierárquico, a frequência das/os servidoras/servidores requisitados pelo Juízo Eleitoral, cedidos(as) e removidos(as);

XIV - comunicar à autoridade judiciária eleitoral seus afastamentos em virtude de férias ou licenças;

XV - propor programas de treinamento e aperfeiçoamento para os servidores, bem como sugestões para racionalização e simplificação dos procedimentos;

XVI - zelar pela guarda e conservação dos livros, processos e documentos;

XVII - zelar pelo uso, pela conservação e pela guarda do material permanente e de consumo, dos equipamentos e das instalações alocadas no cartório, comunicando imediatamente ao Juízo Eleitoral o extravio de bens, sob pena de apuração de responsabilidade;

XVIII - proporcionar os meios necessários à realização de inspeções e correições;

XIX - distribuir a execução dos serviços de incumbência do cartório eleitoral a todas/todos as/os servidoras/servidores;

XX – identificar falhas, dificuldades procedimentais ou operacionais a serem evitadas ou corrigidas, sugerindo medidas destinadas ao aperfeiçoamento dos serviços;

XXI - exercer outras atividades correlatas ao cargo que lhe forem determinadas pela autoridade judiciária eleitoral.

Parágrafo único. Havendo Central de Atendimento ao Eleitor (CAE) no município, as chefias dos cartórios eleitorais ficam dispensadas do cumprimento das atribuições previstas nos incisos III e IV, exceto em relação à emissão de certidões. (CORREGEDORIA REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2021)

Outra peculiaridade do trabalho nos cartórios eleitorais relaciona-se ao caráter de sazonalidade de tarefas que são realizadas em ano eleitoral, ano par no caso de eleições ordinárias, que demanda adaptações na rotina de trabalho, bem como planejamento e organização eficientes para o cumprimento de prazos curtos que são comuns nesse período.

Tendo essas questões em vista, a EPE-2022, formada pela Secretária de Planejamento de Eleições e por oito chefes de cartórios eleitorais diferentes do TRE-PR, desenvolveu por meio do projeto Calendário Eleitoral Integrativo: um calendário para uso no Google Agenda que continha os 306 eventos presentes na Resolução TSE n.º 23.674/2021 e um conjunto de informações relativos a procedimentos, base legal, *links* para modelos e vídeos etc. voltado para

o público interno do TRE-PR (servidores, terceirizados, estagiários, dentre outros). O projeto Calendário Eleitoral Integrativo e o calendário criado são analisados na seção 4.4.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

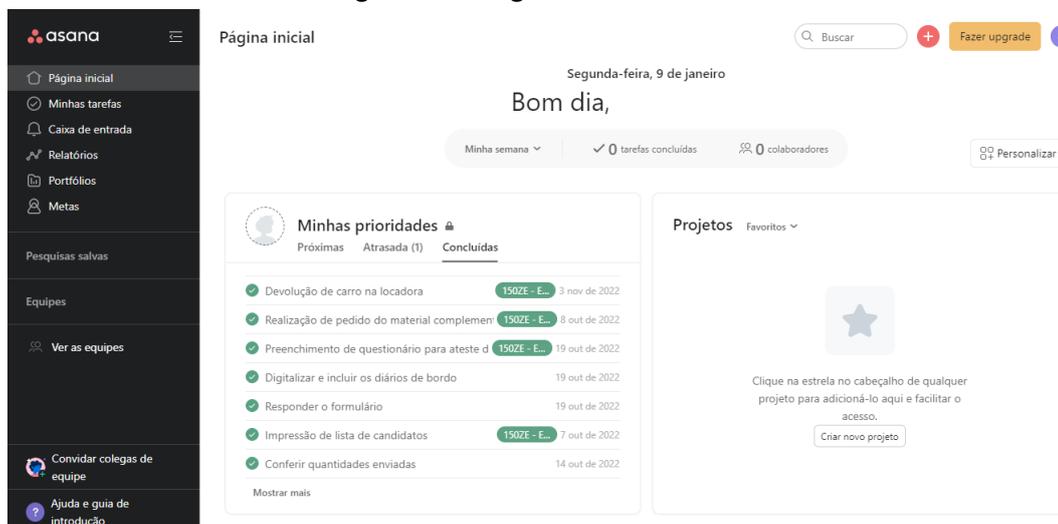
Neste capítulo, serão apresentados os resultados e discussão desta pesquisa em seis seções: as duas primeiras seções descrevem SIGPs existentes no mercado com a finalidade de comparar com a ferramenta Google Agenda, retratada na terceira seção. Na quarta seção, o projeto Calendário Eleitoral Integrativo e a ferramenta resultante do projeto são caracterizados com detalhes. Já na seção 4.5, apresenta-se uma análise dos pontos identificados na revisão de literatura e nas categorias identificadas, bem como expõem-se tópicos presentes no Calendário Eleitoral Integrativo. Enfim, na sexta e última seção 4.6, apresenta-se a proposta do PTT decorrente desta pesquisa que consiste em um manual para uso de uma ferramenta gratuita e alternativa aos pacotes de SIGPs existentes no mercado.

### 4.1 Asana

O primeiro SIGP a ser brevemente apresentado é o Asana, o qual foi criado por um dos co-fundadores do Facebook, Dustin Moskovitz, em novembro de 2011 (GUYNN, 2011). Foi escolhido por ser um dos principais *softwares* de trabalho colaborativo e gestão de projetos do mercado e por ter sido usado por este autor em dois projetos na organização objeto de estudo. O pacote pode ser acessado pela Internet, dispensa instalação e basta a criação de uma conta de usuário para iniciar o seu uso.

A página inicial apresenta quadros com as principais tarefas (Minhas Prioridades) e projetos e o menu de recursos na barra lateral à esquerda. Posicionado abaixo desses, há um terceiro quadro relativo às pessoas das equipes de trabalho com opções de seleção por colaboradores frequentes, recentes e favoritos, conforme Figura 22.

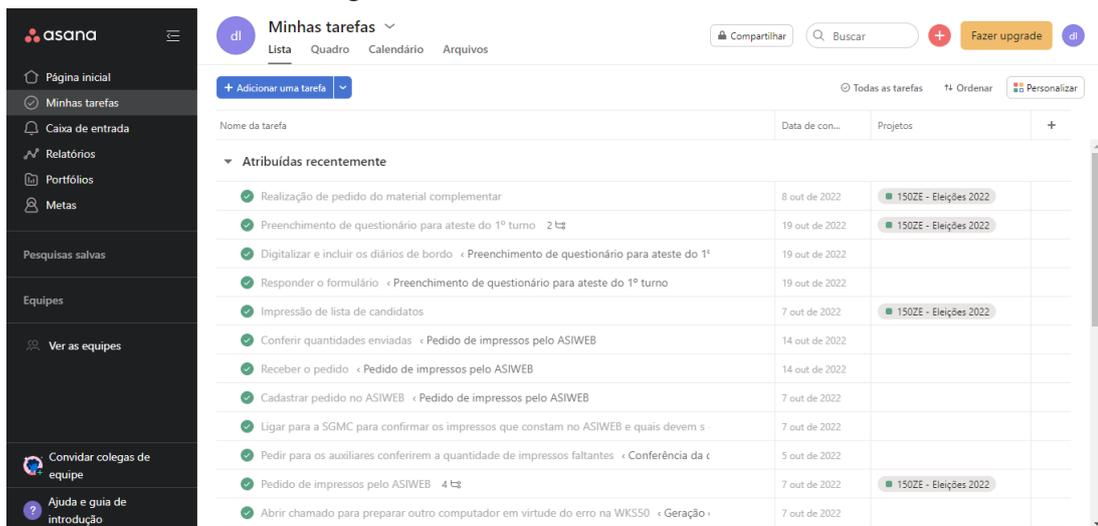
**Figura 22 – Página inicial do Asana**



**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do software Asana (2023).**

Por padrão, o menu Minhas Tarefas mostra, conforme Figura 23, as tarefas criadas numa lista, mas isso pode ser facilmente alterado na parte superior da tela ao se clicar nas outras opções de visualização: quadro e calendário. A opção Arquivos mostra uma janela com os arquivos diversos (arquivos de texto, planilhas, vídeos etc.) anexados às tarefas. A inclusão de novas tarefas pode ser feita no menu Adicionar uma tarefa ou apenas escrevendo a tarefa numa linha vazia abaixo de tarefas criadas anteriormente. Após a criação de algumas, verifica-se que o procedimento é rápido e intuitivo.

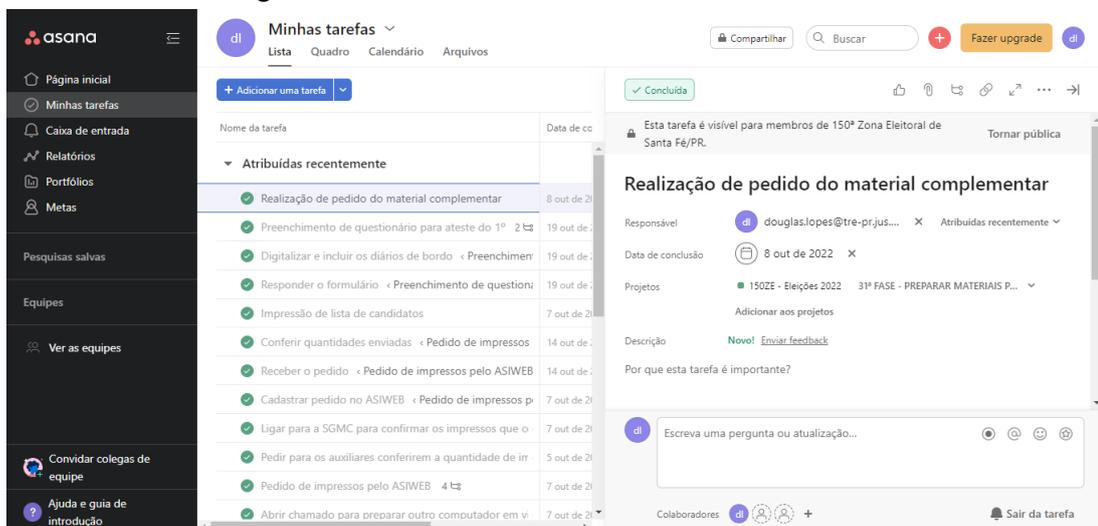
**Figura 23 – Menu de tarefas do Asana**



Fonte: Autoria própria a partir de imagem do **software Asana (2023)**.

Ao acessar os detalhes de cada tarefa, é possível escolher o responsável, definir o prazo, vinculá-la a um projeto, adicionar uma descrição, *links* e anexos, e ainda criar subtarefas, conforme Figura 24.

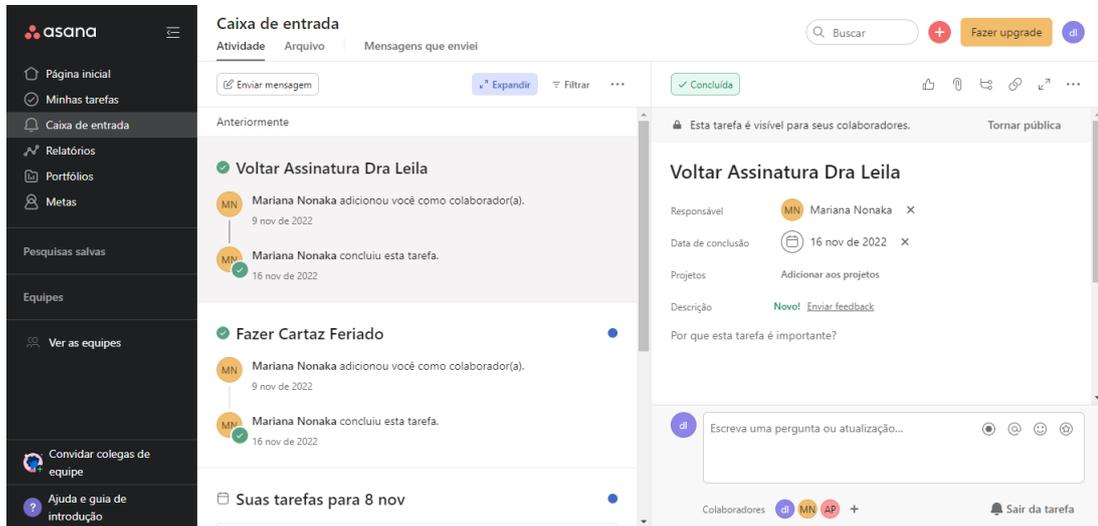
**Figura 24 – Aba de detalhes de uma tarefa do Asana**



Fonte: Autoria própria a partir de imagem do **software Asana (2023)**.

Já no próximo menu, Caixa de Entrada, estão relacionadas as atividades mais recentes do projeto, as quais podem ser filtradas por usuários atribuídos, conforme Figura 25.

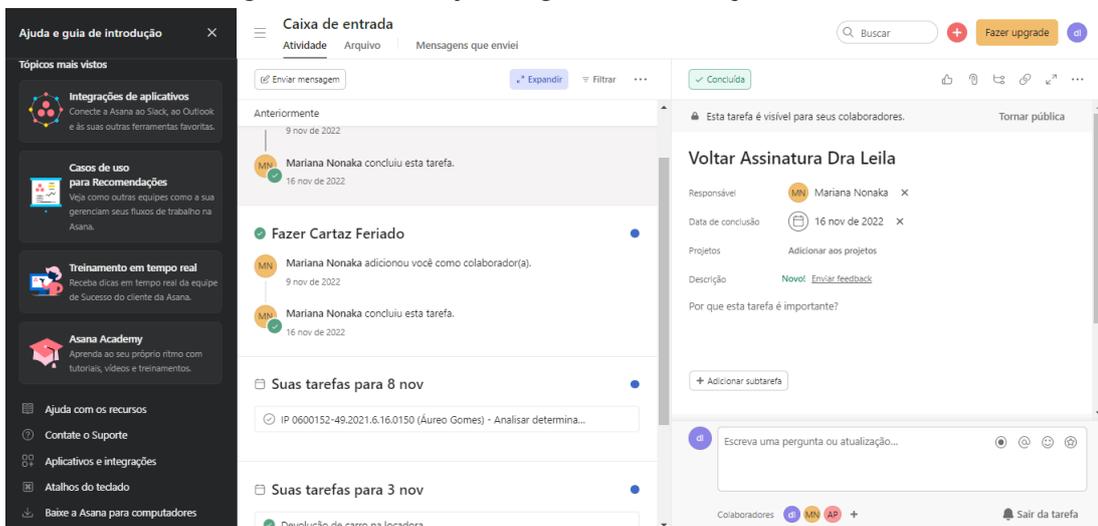
**Figura 25 – Caixa de entrada do Asana**



**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do software Asana (2023).**

Os menus Relatórios, Portfólios e Metas da barra lateral esquerda e que podem ser visualizados na Figura 22 não estão disponíveis na versão gratuita do Asana, motivo pelo qual não serão abordados neste trabalho. Por sua vez, o menu Pesquisas Salvas pode ser acessado na versão gratuita, mas apenas no que se refere a tarefas criadas pelo próprio usuário (opção Tarefas criadas por mim), já que as demais opções são para as versões pagas. No menu Equipes, criam-se, consultam-se e incluem-se pessoas nas equipes. Por fim, na parte inferior da barra lateral, ao se clicar sobre a opção Ajuda e guia de Introdução, vários tópicos sobre tutoriais e suporte ao software são mostrados, como pode ser visto na Figura 26.

**Figura 26 – Menu ajuda e guia de introdução do Asana**



**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do software Asana (2023).**

Essas são algumas das funcionalidades disponíveis da versão gratuita do Asana que permite a formação de equipes de até 15 pessoas, mas que não disponibiliza todos os recursos do *software*. Além dessa versão, há três tipos de planos pagos: Asana Premium, Asana Business e Asana Enterprise. A comparação entre os recursos presentes em cada versão e preços estão dispostos no *site* <https://asana.com/pt/pricing>. Já na página <https://asana.com/pt/features>, todas as funcionalidades podem ser consultadas.

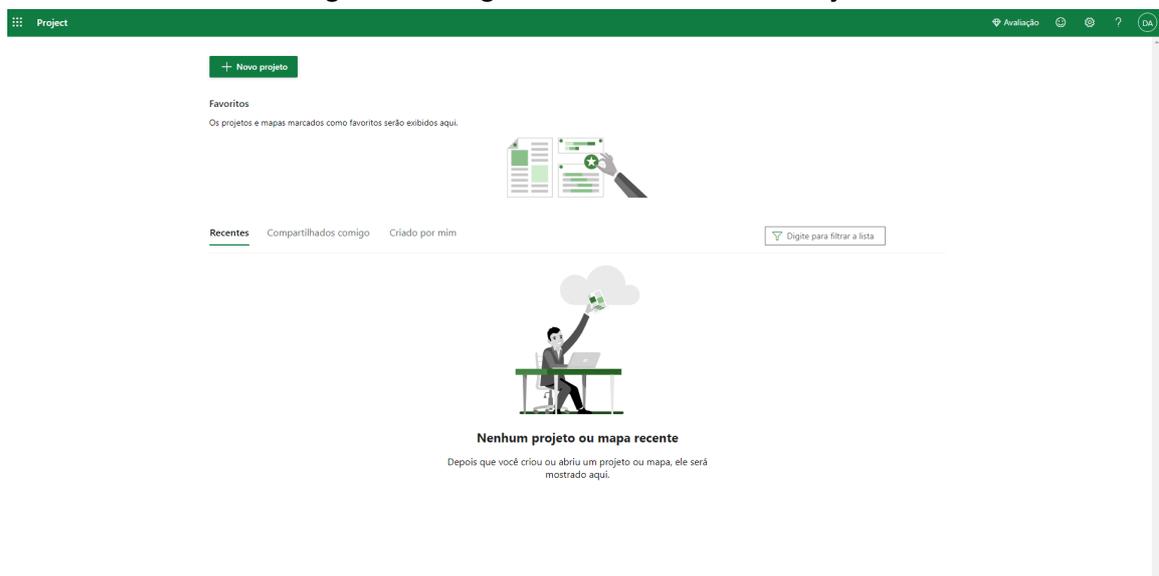
Além disso, há páginas relativas à aprendizagem com vasto material composto por tutoriais em vídeos, guias, cursos, dentre outros. Esse SIGP possui uma interface gráfica de usuário amigável e detém vários recursos, entretanto a versão gratuita é limitada quanto ao número de usuários e funcionalidades disponíveis, o que pode se constituir um entrave para adoção por organizações públicas que não disponham de orçamento próprio para a contratação desse tipo de ferramenta.

## 4.2 Microsoft Project

O outro SIGP a ser descrito é o Microsoft Project, lançado em 1985 (CLAUS, 2010), uma aplicação web que também é um dos líderes do mercado (MOLINARI, 2010) e requer uma conta da Microsoft. Não há um versão gratuita como o Asana e, para este trabalho, foi usado o teste grátis de 30 dias do Project Plano 1, cujos recursos disponíveis em comparação com outros planos estão no *site* <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/project/compare-microsoft-project-management-software>.

Na página inicial, há opções para criar um novo projeto e exibir projetos Favoritos, Recentes Compartilhados comigo e Criado por mim e de avaliação, comentários, configurações gerais, ajuda e perfil da conta do usuário, no canto superior direito, conforme Figura 27.

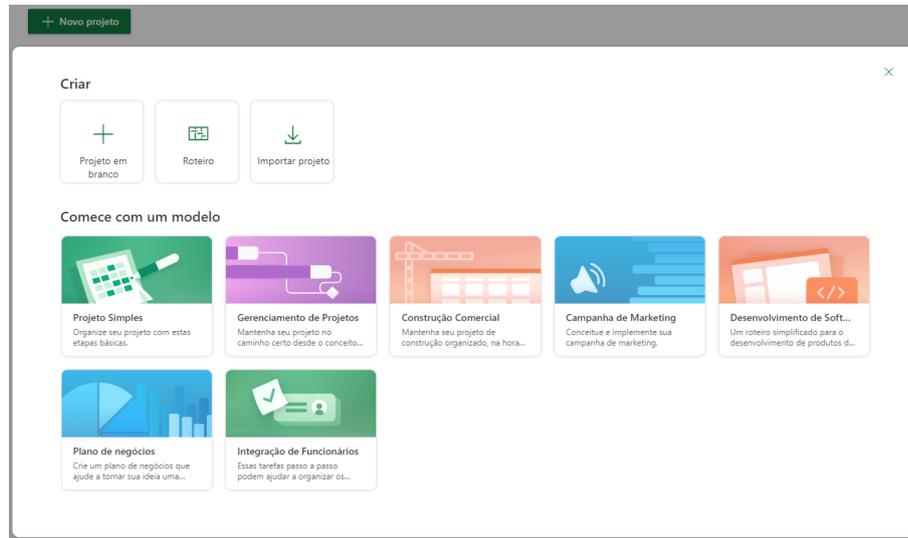
**Figura 27 – Página inicial do Microsoft Project**



**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do *software* Microsoft Project (2023).**

Ao se clicar em Novo Projeto, abre-se uma janela com opções para criar: Projeto em branco, Roteiro, Importar projeto. É possível também começar a partir de modelos disponibilizados pelo SIGP, tais como projeto simples, gerenciamento de projetos, construção comercial, conforme Figura 28.

**Figura 28 – Menu Novo Projeto do Microsoft Project**



**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do software Microsoft Project (2023).**

A criação de um novo projeto é simples e rápido: define-se o nome e surge uma tabela com a lista de tarefas criadas, sendo que, ao final dessa lista, há a opção de Adicionar nova tarefa, conforme Figura 29. No canto superior direito, há opções de exportar o projeto criado para o Excel (formato .xlsx), copiar projeto e visualizar detalhes do projeto.

**Figura 29 – Lista de tarefas do Microsoft Project**

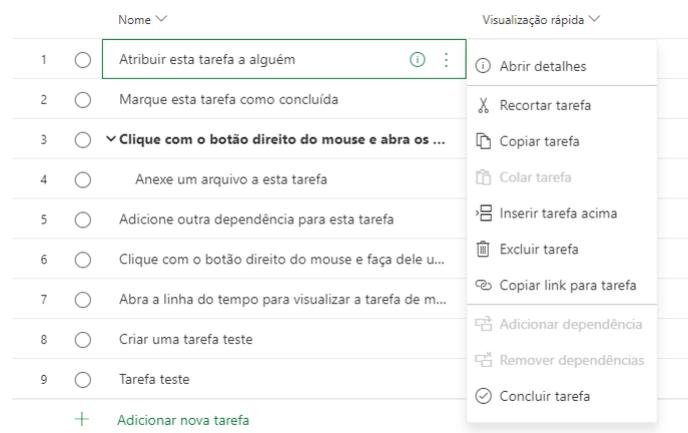
Nome	Atribuído a	Duração
1 Atribuir esta tarefa a alguém		1 dia
2 Marque esta tarefa como concluída		1 dia
3 Clique com o botão direito do mouse e abra os detalhes	Douglas Lopes An	1 dia
4 Anexe um arquivo a esta tarefa		1 dia
5 Adicione outra dependência para esta tarefa		1 dia
6 Clique com o botão direito do mouse e faça dele uma subtarefa		1 dia
7 Abra a linha do tempo para visualizar a tarefa de marco		
8 Criar uma tarefa teste		
+ Adicionar nova tarefa		

**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do software Microsoft Project (2023).**

Por padrão, são exibidas as colunas nome, visualização rápida, atribuída a e duração, mas à direita dessa última, há a opção de adicionar mais colunas: % concluída, *bucket*<sup>1</sup>, concluir, depende de, dependentes (depois), início, número do nível hierárquico, prioridade, rótulos, tempo concluído, tempo necessário e tempo restante. A adição de tarefas, atribuição de responsáveis e especificação de duração é intuitiva tal como no Asana.

Ao lado do nome de cada tarefa, há o menu Mais Opções, selecionável ao se clicar em ⋮, com as opções: Abrir detalhes, Recortar tarefa, Copiar tarefa, Colar Tarefa, Inserir tarefa acima, Excluir tarefa, Copiar *link* para tarefa, Adicionar dependência, Remover dependências e Concluir tarefa, conforme Figura 30.

**Figura 30 – Janela de Mais Opções de uma tarefa no Microsoft Project**



**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do *software* Microsoft Project (2023).**

A janela de detalhes de uma tarefa apresenta seu nome, data de início e término, duração, porcentagem da conclusão, *bucket*, prioridade, tempo necessário e dispõe de opções para atribuir responsável, adicionar rótulo, digitar itens para lista de verificação, estimar o tempo necessário, adicionar dependência em relação a outras tarefas, excluir a tarefa, copiar seu *link* e adicioná-la a uma equipe, conforme Figura 31.

Na parte superior da tela, ao lado do nome do projeto, é possível mudar o modo de visualização das listas de tarefas para Quadro, Linha do tempo, Gráfico e Pessoas. A visualização por Quadro está organizada em *buckets*, nos quais podem ser adicionadas, agrupadas e excluídas tarefas, como pode ser visto na Figura 32. Também nesse modo, as tarefas podem ser filtradas por data de término, data limite, progresso, rótulos etc.

Na visualização por Linha do tempo, as tarefas são apresentadas num gráfico de barras que é:

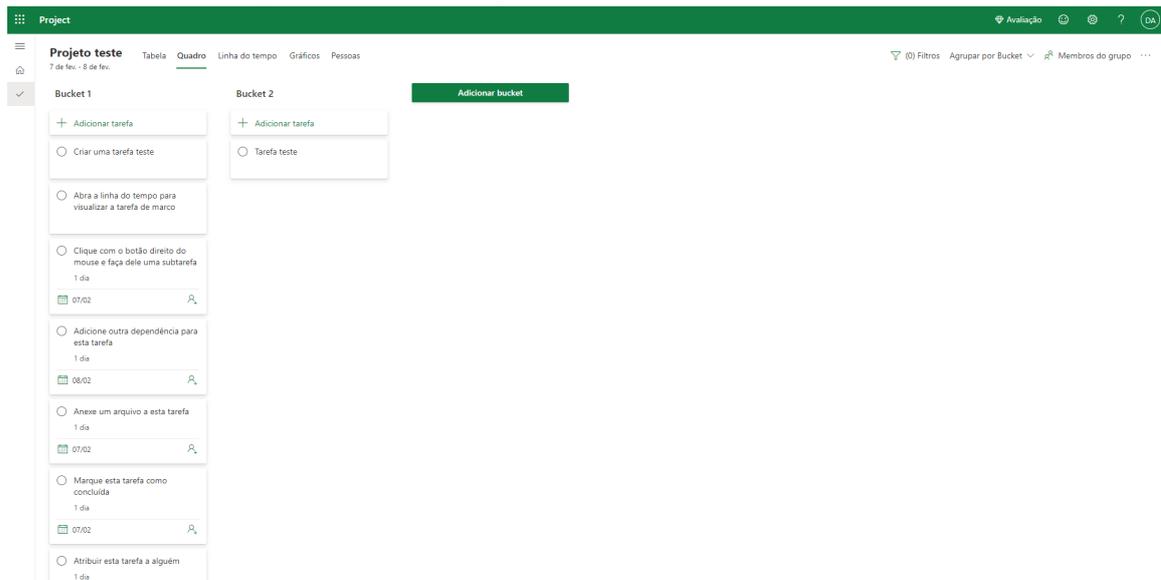
**"Uma representação gráfica de informações relacionadas ao cronograma.** Em um gráfico de barras típico, as atividades do cronograma ou os componentes da estrutura analítica do projeto são lista-

<sup>1</sup> *Buckets* são colunas usadas para classificar e organizar as tarefas.

**Figura 31 – Detalhes de uma tarefa no Microsoft Project**

**Fonte:** Autoria própria a partir de imagem do *software* Microsoft Project (2023).

**Figura 32 – Visualização por Quadro no Microsoft Project**

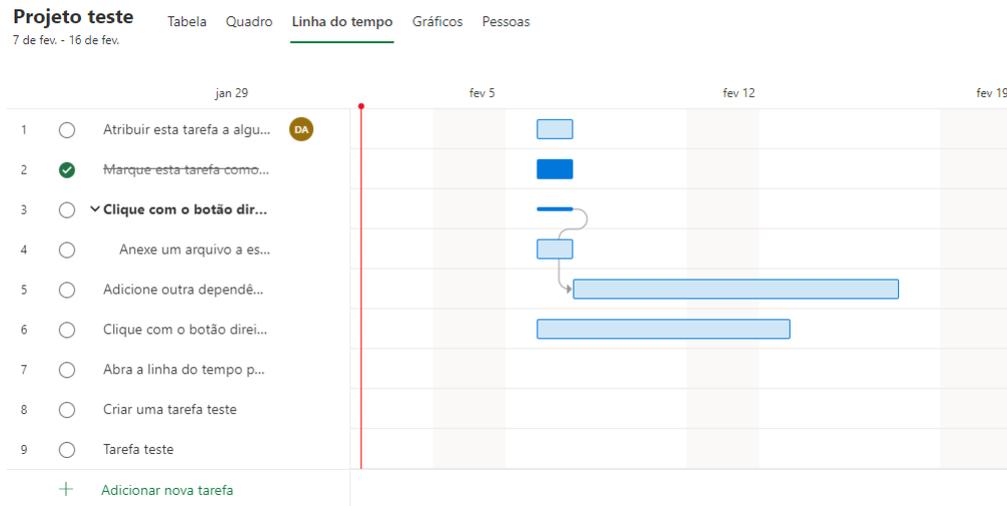


**Fonte:** Autoria própria a partir de imagem do *software* Microsoft Project (2023).

dos verticalmente do lado esquerdo do gráfico, as datas são mostradas horizontalmente na parte superior e as durações das atividades são exibidas como barras horizontais de acordo com as datas." (PMI, 2017, p. 712, grifo do autor)

Também conhecido como Gráfico de Gantt, essa representação gráfica auxilia no planejamento, comunicação e controle do andamento do projeto (KEELING; BRANCO, 2019). Dois pontos positivos do Microsoft Project são a opção para exportação desse tipo de gráfico no formato Formato de Documento Portátil, do inglês *Portable Document Format* (PDF) e a mudança para visualização por Linha do Tempo em tempo real, conforme Figura 33.

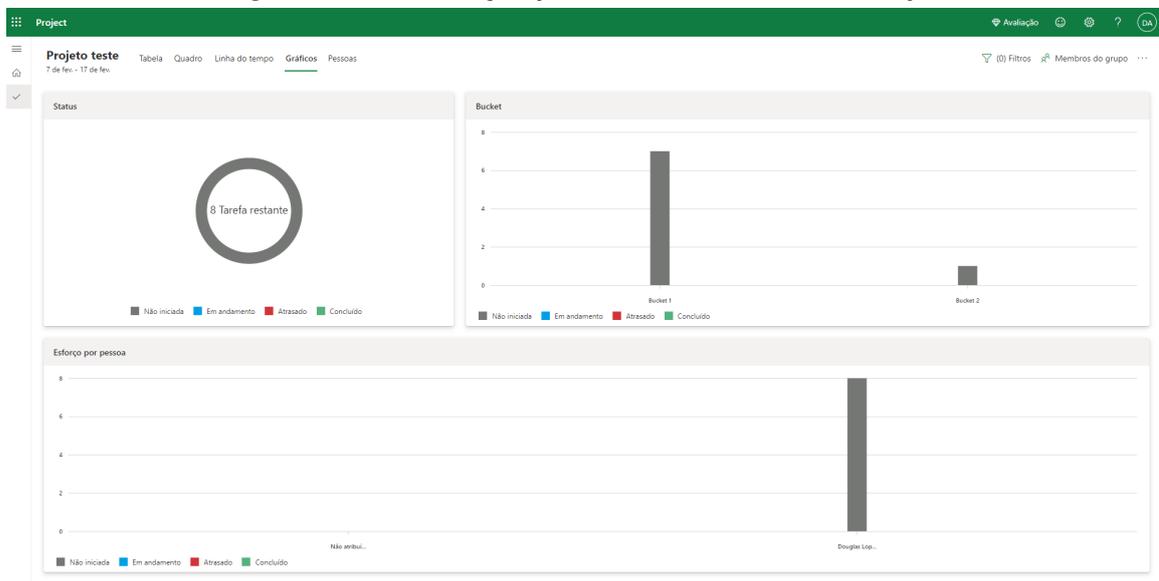
**Figura 33 – Visualização por Linha do Tempo no Microsoft Project**



**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do software Microsoft Project (2023).**

Por sua vez, a visualização por Gráficos apresenta três quadros, conforme Figura 34: *Status*, no qual são apresentados o resumo da quantidade de tarefas dos projetos e a situação (não iniciada, em andamento, atrasado e concluído) num gráfico circular; *bucket*, no qual as tarefas estão separadas por barras que representam os diferentes *buckets*; e *Esforço por pessoa*, em que as tarefas por responsável também podem ser visualizadas em barras verticais.

**Figura 34 – Visualização por Gráficos no Microsoft Project**



**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do software Microsoft Project (2023).**

Por fim, a visualização por Pessoas apresenta as tarefas agrupadas por responsável em colunas semelhantes ao da Visualização por Quadro apresentado na Figura 32.

Essas são as principais funcionalidades disponíveis no Project Plano 1 do Microsoft Project. A página de Ajuda do programa, <https://support.microsoft.com/pt-br/office/treinamento-do-project-63f1db89-1ee0-4113-bedc-03fc5ec6223a>, possui treinamentos e tuto-

riais escritos e em vídeos, no entanto há menos conteúdo em comparação com o Asana. Esse SIGP também apresenta uma interface de fácil interação e recursos essenciais para o gerenciamento de projetos, porém a versão gratuita é apenas para teste por 30 dias.

### 4.3 Google Agenda

A ideia de uso de um calendário do Google Agenda como ferramenta simplificada para a gestão de projetos surgiu durante um curso realizado no TRE-PR no quarto trimestre de 2021. Uma das atividades avaliativas desse curso era a entrega de um produto já acabado: um protótipo que consistiu na transformação dos dados contidos numa planilha de trabalho (arquivo no formato .xlsx) em eventos no Google Agenda com o uso de *scripts* no *software* Planilhas Google a partir de instruções e do arquivo disponibilizado por (PLANILHAS AUTOMÁGICAS, 2019).

Para essa atividade, foram usadas as datas e atividades atinentes à convocação de mesários do Calendário Eleitoral de 2020 (Resolução TSE n.º 23.627/2020). A planilha continha os dados mostrados na Figura 35: uma página de configurações que havia uma célula para inserção opcional do ID da Google Agenda; e uma página dos eventos com sete colunas, a saber, data início, data fim, título, local, descrição, convidados e *status*. Esclarece-se que as células da coluna *status* eram preenchidas automaticamente pelo *software* depois da execução bem-sucedida do *script* que transformava os dados em eventos da agenda.

**Figura 35 – Dados dos eventos na planilha**

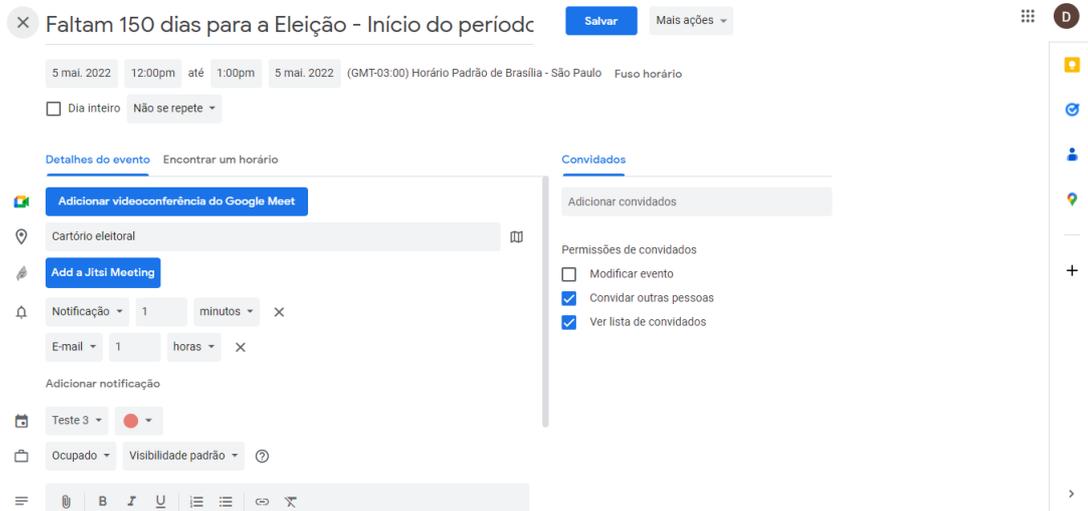
	A	B	C	D	E	F	G
1	Data Início	Data Fim	Título	Local	Descrição	Convidados	Status
2	05/05/2022	05/05/2022	Faltam 150 dias para a Eleição - Início do período para nomeação dos membros das mesas receptoras para o primeiro e eventual segundo turnos de votação.	Cartório eleitoral	Faltam 150 dias para a Eleição - Início do período para nomeação dos membros das mesas receptoras para o primeiro e eventual segundo turnos de votação.		
3	01/06/2022	01/06/2022	Falta 1 mês - Início do período para nomeação dos membros das mesas receptoras para o primeiro e eventual segundo turnos de votação.	Cartório eleitoral	Falta 1 mês - Início do período para nomeação dos membros das mesas receptoras para o primeiro e eventual segundo turnos de votação.		
4			Falta 1 semana - Início do período para nomeação dos membros das mesas receptoras para o primeiro e eventual segundo		Falta 1 semana - Início do período para nomeação dos membros das mesas receptoras para o primeiro		

**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do *software* Planilhas Google (2023).**

O Google Agenda possibilita a visualização dos eventos por dia, mês ou ano. Ao se selecionar um evento específico da agenda, há opções de estipular sua duração, adicionar uma videoconferência, configurar as formas e periodicidade de notificações, adicionar convidados,

incluir anexos e escrever textos, inclusive com *links* na descrição, conforme mostrado na Figura 36.

**Figura 36 – Detalhes de um evento**



**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do software Google Agenda (2023).**

Ressalva-se que o Google Agenda não pode ser considerado um SIGP propriamente dito, pois não dispõe da maioria dos recursos desse tipo de *software* como se percebe ao compará-la com os exemplos trazidos nas Seções 4.1 e 4.2. Tendo isso em consideração, pode-se dizer que ela não substitui um SIGP para casos de projetos complexos ou multiprojetos, mas isso não significa que ela não detém utilidade.

A Google Agenda detém recursos para gerenciamento de cronograma de projetos pequenos e de baixa complexidade. Nesse ponto, acredita-se que reside um dos pontos positivos do uso da ferramenta apresentada nessa seção, pois não demanda um treinamento detalhado: basta incluir os dados numa planilha de cálculo e executar o seu *script* para que sejam criados ou incluídos os eventos na agenda. Destaca-se também que outra facilidade diz respeito ao compartilhamento da agenda criada que pode ser feito ao adicionar usuários ou por meio de um *link* específico para cada agenda. Aliás, o único requisito é a criação gratuita de uma conta de e-mail do Google (Gmail).

#### 4.4 O Calendário Eleitoral Integrativo

O TSE fixa, a cada eleição e na resolução do Calendário Eleitoral, as datas relativas ao processo eleitoral com base em seu poder normativo e regulamentar fundamentado nos artigos 1º, parágrafo único, e 23, inciso IX, do CE e 105 da Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997 (Lei das Eleições) (TENÓRIO, 2014). Reforça-se que resolução é norma dotada de força de lei, a qual é expedida por órgão colegiado sobre questões administrativas (GOMES, 2022; TENÓRIO,

2014). Especificamente para as Eleições 2022, essa norma foi publicada pela Resolução TSE n.º 23.674, de 16 de dezembro de 2021 (TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2021).

O Calendário Eleitoral é de suma importância para todos os participantes da eleição, pois fixa datas que interessam, por exemplo: ao cidadão, alistamento eleitoral e transferência de domicílio; ao candidato, filiação partidária e diplomação; aos partidos políticos, início das convenções partidárias; aos juízes eleitorais e servidores públicos da Justiça Eleitoral, datas finais para nomeação de mesários e designação de locais de votação. Conseqüentemente, o não atendimento aos prazos estabelecidos pelo TSE pode acarretar consequências sérias para os interessados: o cidadão não conseguirá requerer seu alistamento; o candidato que não tiver o prazo mínimo de filiação terá seu registro de candidatura indeferido; os registros dos candidatos de um partido político que iniciar sua convenção partidária antes do prazo serão indeferidos; e as nomeações de mesários realizadas pelo Juízo Eleitoral além da data permitida podem ser impugnadas e anuladas.

Na primeira fase desse projeto, membros da EPE-2022 incluíram as datas e atividades descritas na Resolução TSE n. 23.674/2021 numa planilha de cálculo com *script*, conforme descrito na seção 4.3. Na sequência, fez-se uma conferência para verificar se, por equívoco, algum dado havia sido omitido ou preenchido indevidamente, e foi executado o comando do *script* para transformar os dados em eventos de uma agenda do Google Agenda. Esclarece-se que os títulos dos eventos correspondiam exatamente à atividade tal qual publicada na norma precedidos da expressão "CALENDÁRIO TSE - ".

Posteriormente, para a realização da pesquisa a respeito de normativos e assuntos pertinentes, os eventos foram separados em 14 categorias a depender do assunto abordado: auditorias; cadastro eleitoral; comissão de transporte; convocação de mesários; dia do pleito; junta eleitoral; locais de votação; partidos políticos; pesquisas eleitorais; prestação de contas; processos judiciais; propaganda eleitoral; registro de candidatura; resultado da eleição; e TSE. As categorias foram distribuídas entre os membros da EPE-2022 que pesquisaram e acrescentaram os *links* e informações complementares na descrição de cada evento, conforme mostrado na Figura 37.

A descrição de cada evento seguia um padrão definido pela EPE-2022:

- a) Repetição do nome da atividade constante na norma;
- b) *Link* para a Resolução TSE n.º 23.674/2021 no *site* do TSE;
- c) Item I - *links* para legislação sobre o assunto da atividade;
- d) Item II - *links* para *sites* referentes ao assunto, exceto links para leis e normas;
- e) item III- informações de *softwares* internos pertinentes ao assunto;
- f) Item IV - *links* para acesso a sistemas externos disponíveis no *site* do TSE relativos à atividade; e
- g) Item V - sugestão de manuais com os respectivos *links* quando acessíveis pela Internet.

**Figura 37 – Detalhes de um evento do Calendário Eleitoral Integrativo**

✎ 🗑️ ✉️ ⋮ ✕

● **CALENDÁRIO TSE - (151 dias antes) 1. Último dia para a eleitor...**  
 Quarta-feira, 4 de maio de 2022 · 11:00am até 1:00pm

📄 **Criar ata da reunião** ⋮  
 Inicie um novo documento para fazer anotações

☰  
 (151 dias antes)

1. Último dia para a eleitora ou o eleitor solicitar operações de alistamento, transferência e revisão ([Lei nº 9.504/1997, art. 91, caput](#)).

[Resolução TSE nº 23.674/2021. Calendário Eleitoral \(Eleições 2022\)](#).

---

**I - LEGISLAÇÃO SOBRE O ASSUNTO:**  
 01-) [Art. 91, caput, da Lei nº 9.504/1997 \(Estabelece normas para as eleições\)](#).

**II - SUGESTÃO DE MANUAIS:**  
 01-) Manual sobre o alistamento (servidoras do TRE/PR): [Manual: Alistamento Eleitoral com o TítuloNet](#).

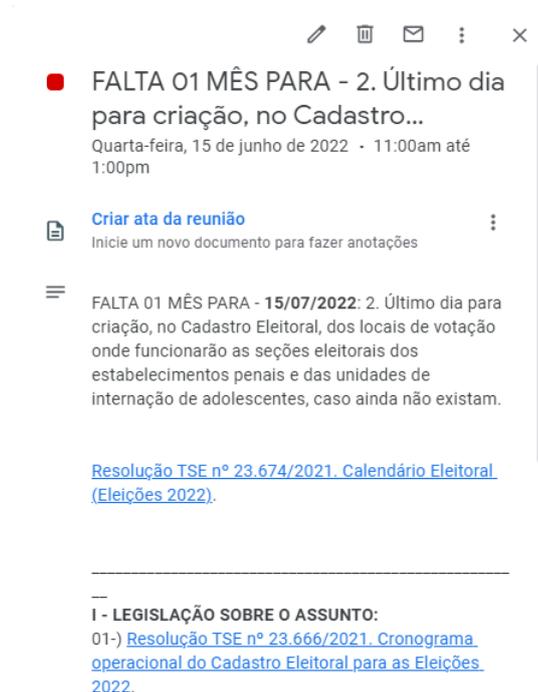
**III - ACESSO A SITE SOBRE O ASSUNTO:**  
 01-) Autoatendimento do Eleitor: <https://www.tse.jus.br/eleitor/autoatendimento-do-eleitor/#/>  
 02-) Atendimento a distância pelo Título Net: <https://www.tse.jus.br/eleitor/titulo-de-eleitor/pre-atendimento-eleitoral-titulo-net/pre-atendimento-eleitoral-titulo-net/>  
 03-) Título Net: <https://cad-app-titulonet.tse.jus.br/titulonet/novoRequerimento>  
 04-) Resolução 23.666/2021 - [Cronograma Operacional do Cadastro](#)  
 05-) Informações sobre fechamento de cadastro - [Wiki Eleições 2022](#)  
 06-) Publicação de notícia na Intranet do TRE/PR: [Servidoras produzem manual sobre o alistamento \(18.04.2022\)](#).

🔔 Quando o evento começa, por e-mail

**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do software Google Agenda (2023).**

Ultrapassada essa etapa, os integrantes da EPE-2022 optaram por incluir notificações em todos os eventos às 11h do dia da atividade. Além disso, selecionaram quais eventos, do total de 306 decorrentes da norma citada, teriam notificações adicionais por e-mail em prazos anteriores, visto que diversas datas do Calendário Eleitoral 2022 consistiam em prazos finais para o cumprimento de tarefas que deveriam ter sido feitas com antecedência. Desse total, 47 atividades relacionadas a atribuições dos cartórios eleitorais tiveram eventos de avisos de antecedência cadastrados com a antecedência de um mês e uma semana. Os eventos adicionais seguiam o mesmo padrão dos eventos principais, exceto no tocante ao título que era precedido da expressão "FALTA 1 MÊS PARA -" ou "FALTA 1 SEMANA PARA -" ao invés de "CALENDÁRIO TSE", conforme Figura 38.

**Figura 38 – Evento de aviso de antecedência de um mês**



**Fonte: Autoria própria a partir de imagem do software Google Agenda (2023).**

Concluídas essas fases e etapas, o projeto foi apresentado para os patrocinadores (Secretaria da Presidência, DG, Secretaria de Planejamento de Eleições e Secretaria de Tecnologia da Informação do TRE-PR) para aprovação. Também, a ferramenta foi lançada em reunião por videoconferência com os servidores dos cartórios eleitorais do estado do Paraná (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2022f).

#### **4.5 Discussão dos resultados da revisão de literatura**

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos na revisão de literatura.

##### **4.5.1 Implantação e avaliação de modelos de GP**

A primeira categoria, associação das classes 1 e 3, é denominada Implantação e avaliação de modelos de GP. Moura, Nobre e Nogueira (2018) analisaram o modelo de gestão de projetos e relataram a experiência de implantação de EGP e de celebração de contratos de gestão no governo estadual do Rio Grande do Norte (RN) em seu estudo. A pesquisa expôs que o EGP implantado proporcionou ganhos em planejamento e monitoramento de projetos, conquanto carecesse de padronização. Quanto aos contratos de gestão, verificou-se que se constituiu em instrumento facilitador para o atingimento de metas estratégicas da instituição.

Já o artigo de Fonseca, Piurcosky e Frogeri (2021) apresentou aspectos concernentes à implantação de um SIGP em uma organização militar e seu *status* atual (quando da publicação do estudo). Os autores identificaram que um dos pontos fracos do sistema é sua difícil operação em diversas funcionalidades devido à sua interface gráfica pouco intuitiva e ressaltaram a necessidade de capacitação para o seu uso e acerca de conhecimentos atinentes a GP.

Leite e Lavarda (2021) pesquisaram a implementação da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC)<sup>2</sup> no Ministério Público de Santa Catarina e constaram que o processo ocorreu de acordo com as diretrizes constantes no planejamento estratégico do órgão e com a participação permanente de todos os envolvidos. Ainda sobre BSC, Oliveira *et al.* (2020a) desenvolveram um delineamento teórico do tema em escolas públicas municipais em Ribeirão Preto - SP e desvelaram que não há conhecimento nem uso da ferramenta de BSC e que o planejamento escolar é baseado na experiência das diretoras e sem utilização de instrumentos de gestão estratégica.

Por sua vez, Teixeira e Rabechini (2019) buscaram entender a formação do portfólio de projetos do Tribunal de Justiça de São Paulo a partir de um modelo proposto pela literatura e concluíram que a aplicação desse modelo possibilitou o alinhamento dos projetos aos temas estratégicos da instituição. Acerca da gestão de Osasco - SP, Nascimento *et al.* (2020) pesquisaram sobre o uso do Plano Plurianual (PPA) 2018-2021 do município como instrumento de planejamento estratégico. Os resultados dessa pesquisa apontaram que o PPA da instituição tem indícios de um PPA Estratégico, visto que detém variáveis de densidade macroestratégica.

Os dois últimos artigos fogem parcialmente ao tema da categoria, malgrado terem sido incluídos pelas análises realizadas pelo IRaMuTeQ. O estudo de Juliani e Oliveira (2019) identificou sinergias entre os Fatores Críticos de Sucesso (FCS)<sup>3</sup> relevantes do *Lean Six Sigma* (LSS)<sup>4</sup> e os valores públicos (VP) introduzidos na gestão de serviços públicos em geral. Por seu turno, a pesquisa de Orlandi *et al.* (2021) descreveu uma ferramenta de controle gerencial de obras do setor elétrico com o uso de imagens de satélite, no entanto tratou de forma superficial conceitos de GP.

<sup>2</sup> Herrero (2017, p. 26) conceitua *Balanced Scorecard* em duas dimensões: "é um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização." e "É uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os stakeholders".

<sup>3</sup> Os fatores críticos de sucesso (FCS) são, para qualquer empresa, o número limitado de áreas nas quais os resultados, se forem satisfatórios, garantirão um desempenho competitivo bem-sucedido para a organização (ROCKART, 1979).

<sup>4</sup> "O Seis Sigma é uma iniciativa de qualidade que nasceu na Motorola na década de 1980. O foco principal da metodologia de melhoria de processos Seis Sigma, também conhecida como DMAIC, é reduzir os defeitos que são definidos pelo cliente do processo. Esse cliente pode ser interno ou externo." [...] "A equipe segue o rigor de definir, medir, analisar, melhorar e controlar (DMAIC) a metodologia para determinar a(s) causa(s)-raiz dos defeitos." (KERZNER, 2015, p. 658).

#### 4.5.2 Estrutura organizacional

A segunda categoria recebeu o nome de Estrutura organizacional e engloba as classes 2 e 4. Barca (2018) analisou a estrutura organizacional e as atribuições da Subsecretaria de Gestão de Programas, Processos e Projetos Estratégicos, da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal (DF) para comparar o seu grau de alinhamento com as práticas recomendadas pelo PMI. Os resultados da pesquisa demonstraram que a instituição fez uso de estratégias de gestão em elevado grau de alinhamento com as práticas do PM-BOK®. Além disso, também foi identificado que a instituição possui características de um EGP de Suporte, em razão da predominância de seu papel consultivo.

O estudo de Ramos, Melo e Azevedo (2021) também tratou de estrutura organizacional, no entanto enfocou avaliar a maturidade do EGP da Fiocruz de acordo com os critérios do modelo *PMO Maturity Cube*. Identificou-se que o EGP do órgão detém todas as características de um escritório maduro e capaz de gerenciar os projetos da instituição com eficácia. Por sua vez, Russo *et al.* (2020) realizaram diagnósticos interno e externo da Assembleia Legislativa do RN com o intuito de propor um modelo de direcionamento estratégico para aprimorar os procedimentos legislativos do órgão. O estudo descreveu que a instituição utiliza um sistema de gestão baseado no ciclo PDCA (do inglês, *plan, do, check e act*; planejar, executar, checar e fazer) e BSC, no entanto não abordou o tema GP especificamente.

Por meio de uma pesquisa-ação, Andriani, Michaloski e Oliveira (2021) analisaram a execução da metodologia de gerenciamento de projetos públicos desenvolvida pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO) em um projeto de reforma de pista do Aeroporto Internacional de Curitiba - PR. Os pesquisadores descreveram que a metodologia prevista no manual da INFRAERO, o qual estava alinhado às práticas recomendadas no PM-BOK® e adequado às especificidades do ramo da empresa, foi essencial para a entrega do projeto dentro do prazo e custos estimados. Quanto à estrutura do órgão, relatou-se a existência de um EGP central em Brasília - DF que delegou atribuições a uma gerência temporária no local do projeto que funcionava como braço do escritório central e era responsável pela elaboração, monitoramento e controle de execução do projeto.

No último artigo desta categoria, Carreiro *et al.* (2022) descreveram um treinamento de formação na área de GP ministrado a servidores públicos da Receita Federal do Brasil por meio de jogos de empresas. Os autores concluíram que é possível desenvolver conhecimentos introdutórios na área a partir de capacitações e cursos com jogos.

#### 4.5.3 EGP, GP em universidades e características gerais de GP em órgãos públicos

A categoria formada pela associação das classes 5, 6 e 7 abrange estudos sobre EGP, GP em universidades e sobre características de GP relacionados a órgãos públicos em geral.

Melo (2019) investigou dois casos de implantação de EGPs, um do governo estadual do Rio Grande do Sul (RS) e outro da Prefeitura de Pelotas-RS, com o fim de comparar seus valores com os do paradigma da Nova Administração Pública (NAP). O pesquisador concluiu que os EGPs podem se configurar em provedores de métodos e práticas de gestão de projetos capazes de melhorar o desempenho no setor público e de acordo com os valores propugnados pela NAP.

Já Bonato *et al.* (2020) propuseram um modelo de EGP voltado para o planejamento estratégico de uma universidade federal brasileira e depreenderam que, no contexto estudado, há necessidade de gerir bem o tempo das pesquisas científicas e conduzir as pesquisas de modo mais detalhado.

Dentro desta categoria, mais cinco artigos têm universidades como objeto de estudos de caso. Azevedo, Maccari e Asgary (2021) propuseram um modelo de práticas adaptativas em gerenciamento de projetos para uso em um programa de doutorado profissional com vistas a cumprir às demandas da CAPES. O modelo desenvolvido no estudo abarcava: o planejamento constante de atividades organizadas em curtas iterações; validações periódicas para verificar o atingimento das metas da CAPES; e adaptabilidade a mudanças de escopos. Como resultado, os pesquisadores constataram que a adoção de práticas de gerenciamento de projetos contribuiu para a evolução e o desempenho dos processos de avaliação da CAPES.

A pesquisa de Nadai *et al.* (2021) também propôs um modelo, no entanto voltado para gestão de portfólio de projetos científicos e pedagógicos de um instituto vinculado a uma universidade federal. O modelo resultante da pesquisa-ação permitiu que as informações organizacionais fossem formalizadas em uma estrutura multinível baseada em uma hierarquia de objetivos estratégicos e que pôde trazer melhorias na cultura do planejamento e aumentar a eficácia dos investimentos realizados em nível estratégico.

Rodrigues e Soares (2018) modelaram e implantaram uma prática simplificada em gestão de projetos que possibilitou avanço dos resultados da instituição com vista ao aperfeiçoamento no acompanhamento de projetos de Tecnologia da Informação (TI) da Universidade Federal do Cariri em Juazeiro do Norte - CE. Por sua vez, Pinochet, Pardim e Souza (2019) identificaram fatores relacionados à avaliação e gestão organizacional na complexidade de projetos com profissionais que trabalham com projetos na área de educação e verificaram que, à medida que o tempo de experiência aumenta, a percepção da compreensão da complexidade inerente aos projetos interfere na familiaridade com a atividade, mas não na familiaridade com a metodologia.

Além desse estudo, Alves, Oliveira e Gurgel (2021) buscaram compreender os projetos de implantação do processo eletrônico em duas instituições federais de ensino a partir da pesquisa das práticas em gestão de projetos dos órgãos. Os resultados indicaram que o principal ponto de suporte de projetos, em ambos os órgãos, foi o patrocínio institucional e que a falta de conhecimento aprofundado sobre gestão documental e protocolo de processos administrativos foram as dificuldades vivenciadas com maior frequência pelos gerentes de projetos.

Fora desse contexto universitário, Bordignon e Arenas (2019) avaliaram a aderência de projetos de empreendimentos rodoviários públicos em Rondônia (RO) a processos recomendados pelo Guia PMBOK®. No estudo, demonstrou-se que as obras com maiores exigências legal e de órgãos de controle possuem uma maior aderência com as melhores práticas em gerenciamento de projetos do que projetos menores. Além disso, os autores incluíram os SIGPs entre as alternativas de melhoria de desempenho da instituição no curto prazo.

Já Eloi e Russo (2021) analisaram o enfrentamento de um problema administrativo por um setor de folha de pagamento de uma organização militar do Exército Brasileiro a partir do enfoque de aprendizagem organizacional em GP. Esse estudo revelou que o envolvimento do Comando do órgão aliado ao treinamento das partes interessadas em GP aumentou a taxa de sucesso no problema relatado.

Em sua pesquisa, Link *et al.* (2020) examinaram a correlação entre FCS em gerenciamento de projetos públicos sustentáveis. Em suas considerações finais, os autores sugeriram que a inovação é o fator mais significativo em gestão de projetos sustentáveis, seguida de liderança e gestão de recursos. Por outro lado, avaliação de projetos, controle de processos, desenvolvimento sustentável, comunicação, equipe e objetivos de projetos são os FCS menos relevantes.

Por fim, no último artigo desta categoria, Moutinho e Rabechini (2020) localizaram, sintetizaram e identificaram os estudos teóricos acerca de GP no contexto da Administração Pública. Os resultados do estudo bibliométrico realizado revelaram que o número de estudos na área tem aumentado ano a ano e indicaram que há prevalência do tema competências em GP. Ressalta-se que, ainda que a exclusão de artigos de revisão foi um dos critérios usados durante a busca de dados, optou-se por manter esse artigo em razão da qualidade das análises efetuadas e pertinência com a temática desta dissertação.

#### 4.5.4 Metodologias ágeis e maturidade em GP

A quarta categoria, formada pelas classes 8 e 9, foi intitulada metodologias ágeis e maturidade em GP.

Há dois artigos acerca de metodologias ágeis: (OLIVEIRA *et al.*, 2020b) e (PEREIRA; ROSA, 2021). Oliveira *et al.* (2020b) verificaram a aplicabilidade de métodos ágeis de gerenciamento de projetos na Receita Estadual do Paraná e concluíram que as abordagens *Scrum*<sup>5</sup> e *Kanban*<sup>6</sup> aumentaram as perspectivas de sucesso do projeto analisado. O estudo também

<sup>5</sup> "O método Scrum é uma abordagem empírica baseada em controle de processos, que permite maior flexibilidade, adaptabilidade, produtividade e controle de escopo de projeto. Esse método consiste num conjunto de artefatos e práticas disciplinadas para o desenvolvimento de software." [...] "No Scrum, os projetos são divididos em ciclos chamados de *sprints*. O *sprint* representa um tempo no qual um conjunto de atividades deve ser executado." (TORRES, 2013, p. 31).

<sup>6</sup> "Ao adotar o método Kanban, o fluxo de trabalho é mapeado em uma sequência de passos que representam as etapas pelas quais os itens passam. Cada projeto, equipe ou serviço terá um conjunto

indicou que os maiores desafios concernem aos prazos, falta de conhecimento da equipe sobre a metodologia ágil, falhas de comunicação no projeto e no papel dos patrocinadores. O estudo de Pereira e Rosa (2021) buscou analisar a adoção de metodologias ágeis em casos internacionais e nacionais no âmbito da Administração Pública e seus resultados identificaram que um dos obstáculos para a adoção de metodologias ágeis no setor público está na mudança de cultura organizacional. Os autores também explicitaram a necessidade de planejamento, colaboração e adaptação das partes envolvidas.

Com relação à maturidade de GP, Campos *et al.* (2020) se propuseram a usar a metodologia Prado-MMGP para identificar o nível de maturidade em GP da Universidade Federal de Alagoas para indicar as áreas que necessitavam de melhorias. No caso, constatou-se que, numa escala de 1 a 5, a instituição alcançou a nota final 1,64 e que se faz necessário investimentos em: treinamento, SIGP e padronização de práticas em GP.

O estudo de Silva, Silva e Nelson (2019) também usou a metodologia Prado-MMGP, no entanto para avaliar o nível de maturidade em GP dos núcleos administrativos da Justiça Federal no RN. Depois de mensurados os níveis, os resultados revelaram que todos os envolvidos do núcleo com maior nível de maturidade possuíam capacitação em GP. Por fim, no outro artigo desse tema, Guimarães e Bastos (2020) identificaram os fatores que influem na percepção de maturidade sobre o gerenciamento de projetos estratégicos no Instituto Federal do Espírito Santo, a saber: gerenciamento do tempo, custos, comunicações, partes interessadas e aquisições, grau de instrução e a estrutura organizacional.

Os artigos restantes escapam dos dois temas prevalentes nesta categoria: Kameiya, Romeiro e Kniess (2017) avaliaram a adoção das boas práticas recomendadas no Guia PM-BOK® pela Prefeitura Municipal de Praia Grande-SP; Battistuzzo, Ogasavara e Piscopo (2019) analisaram os elementos do ambiente institucional e sua relação com o mercado da base da pirâmide e os mecanismos que influenciam a complexidade de projetos; e Silveira e Assis (2018) registraram uma experiência de interdisciplinaridade no ensino de disciplinas de Formulação de Políticas Públicas e Gestão de Projetos em um curso superior de Administração Pública.

#### 4.5.5 Tópicos identificados no projeto Calendário Eleitoral Integrativo

Agora, a partir da categorização semântica descrita em subseção 4.5.1, subseção 4.5.2, subseção 4.5.3 e subseção 4.5.4, discutem-se tópicos presentes na referida análise e que foram identificados no projeto Calendário Eleitoral Integrativo do TRE-PR.

Em relação à categoria Implementação e avaliação de modelos de GP da subseção 4.5.1, a pesquisa de Fonseca, Piurcosky e Frogeri (2021), que abordou a implantação de um SIGP em uma organização militar, "...evidenciou alguns pontos fracos do sistema, dentre

---

de etapas específico, de acordo com o seu processo. Essas etapas são representadas visualmente por um quadro Kanban [...] que exhibe um sistema de fluxo no qual os itens de trabalho fluem da esquerda para a direita, passando por diversas etapas." (CAMARGO; RIBAS, 2019, p. 192).

os quais pode se destacar a dificuldade na operação da maioria de suas funcionalidades, ocasionado pela interface gráfica que é pouco intuitiva". Ademais, "...parte desta dificuldade pode advir da ausência de atividades de capacitação...". Em contrapartida, o Calendário Eleitoral Integrativo foi desenvolvido para a Google Agenda, ferramenta que possui uma interface intuitiva e que dispensa treinamentos para a realização das funcionalidades principais, o que consiste num ponto positivo em comparação a sistemas com características semelhantes às relatadas pelos autores.

Ainda nesta categoria, o artigo de Moura, Nobre e Nogueira (2018) destaca que "...o paradigma comum aponta que é tempo de inovar na forma de gerir os resultados das organizações públicas, permitindo a melhoria na eficiência das entregas aos cidadãos". Nesse contexto, o Calendário Eleitoral Integrativo se apresentou como ferramenta inovadora no âmbito do TRE-PR que surgiu a partir da iniciativa dos servidores da EPE-2022 e o projeto teve seus méritos no sentido de proporcionar um ambiente colaborativo com espaço para ideias criativas. Outro ponto trazido pelo artigo se refere à importância de um "...*software* de monitoramento e as rotinas de reuniões estratégicas..." que "...são aliados no processo de verificação do andamento das entregas estratégicas e, ambos permitem o envolvimento dos *stakeholders* do projeto". Nesse quesito, mesmo que o Google Agenda não detenha todos os recursos de um pacote como o Asana ou o Microsoft Project, ela pode ser usada como ferramenta auxiliar, principalmente na realização de reuniões por videoconferência por meio do Google Meet.

Quanto à categoria apresentada na subseção 4.5.2, Estrutura organizacional, não há um EGP no organograma vigente do TRE-PR, conforme já relatado na subseção 3.3.2. Não obstante, a ausência dessa unidade administrativa não impediu que o projeto Calendário Eleitoral Integrativo se encerrasse com sucesso. Entretanto, os estudos de Barca (2018) e Andriani, Michaloski e Oliveira (2021) evidenciaram que presença de EGP na estrutura dos órgãos pesquisados, bem como a adoção de boas práticas em GP constantes no PMBOK® impactaram de modo positivo nos seus resultados. Ainda nesse quadro, Barca (2018) frisa que "As práticas sugeridas pelo PMI não são regras que devem ser aplicadas a todos os projetos, mas há um reconhecimento amplo de que o uso dessas técnicas pode aumentar as chances de êxito dos processos e projetos.". Logo, infere-se que a reativação do EGP e a adesão a boas práticas presentes no PMBOK® na instituição podem causar impactos positivos nas ações do tribunal.

Na categoria EGP, GP em universidades e características gerais de GP em órgãos públicos, Melo (2019) salienta que "... a cultura organizacional no setor público, frente às mudanças, técnicas e práticas impostas pelo escritório de gerenciamento de projetos, toma um caráter voltado para o resultado, assim como ocorre nas organizações privadas." e se configura numa mudança positiva da cultura da Administração Pública. Essa melhoria na cultura organizacional pode ser outro motivo para a reestruturação de um EGP no TRE-PR. Já a pesquisa de Rodrigues e Soares (2018) demonstrou que a universidade objeto do estudo de caso atingiu um nível de aprimoramento "...maior do que o esperado..." ao "...adotar uma prática simplificada de gestão de projetos...". Nessa circunstância, a ferramenta elaborada pela EPE-2022 pode ser utilizada

não só no âmbito do TRE-PR, mas também em outros órgãos públicos em razão da facilidade de seu uso e possibilidade de ser adaptada a contextos diversos.

A importância do apoio institucional no contexto de GP é enfatizada nesta categoria também. Alves, Oliveira e Gurgel (2021) destacaram que "...integração, patrocínio institucional e apoio da gestão, são iniciativas que dão sustentação ao processo em todo o ciclo de vida dos projetos.". Apesar de a ideia, planejamento e execução do projeto Calendário Eleitoral Integrativo terem se originado da vontade e esforço dos servidores envolvidos antes mesmo da formalização da EPE-2022 por meio da Portaria nº 41/2022 (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2022c), o respaldo dado pelo alto escalão do TRE-PR foi crucial para a disseminação da ferramenta para os demais servidores do órgão (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2022f).

No que concerne à quarta e última categoria identificada nesta pesquisa, Metodologias ágeis e maturidade em GP, nota-se que o controle de eventos presente na Google Agenda, utilizada para o desenvolvimento da ferramenta Calendário Eleitoral Integrativo, pode ser empregado no acompanhamento das atividades de *sprints* do método Scrum. A respeito de vantagens decorrentes do uso de abordagens ágeis no setor público, Pereira e Rosa (2021) esclarecem que "...abrangem melhorias na comunicação e na colaboração entre os integrantes da equipe; aumento do valor público; respostas rápidas e efetivas às demandas públicas coletivas; aumento do desempenho e chances de sucesso dos projetos.".

Como um resultado relevante, destaca-se que, na carta de serviços<sup>7</sup> do Núcleo LIODS (Laboratório de Inovação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) do TRE-PR, o serviço 1 - Capacitação em metodologias colaborativas: cursos - tem como seus objetivos: a "Adoção de metodologias ágeis e de recursos tecnológicos para, mediante a otimização dos processos de trabalho, aprimorar a prestação jurisdicional e posicionar o usuário como peça central na execução do serviço público." (PINHA DE IDEIAS, 2023). No organograma vigente do tribunal, essa unidade administrativa está vinculada à Coordenadoria de Inovação e Sustentabilidade que, por sua vez, encontra-se subordinada à Secretaria de Planejamento e Logística de Eleições e Inovações (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2022e).

Por fim, no campo de avaliação de nível de maturidade de GP, ressalta-se que a limitação de recursos da ferramenta da Google Agenda não permite a sua aplicação, visto que há diversos modelos de maturidade<sup>8</sup> e apesar de, em regra, possuírem cinco níveis de avaliação, cada um varia em conteúdo e abordagem e detém um conjunto próprio de instruções e informa-

<sup>7</sup> Conforme disposto no § 2º do art. 7º da Lei n.º 13.460/2017, *in verbis*, "A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar o usuário sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público." (BRASIL, 2017).

<sup>8</sup> A título exemplificativo, relaciona-se os seguintes modelos de avaliação de maturidade (TORRES, 2013): *Capability Maturity Model* (CMM), criado pelo Software Engineering Institute (SEI); *Organization Project Management Maturity Model* (OPM3®), criado pelo PMI; *Project Management Maturity Model*, de Harold Kerzner; e o Modelo de Maturidade de Gerenciamento de Projetos (Prado-MMGP), de Darci Prado.

ções para avaliar os momentos organizacionais que antecedem um nível ou outro (TORRES, 2013).

#### **4.6 Proposta do produto técnico/tecnológico (PTT): manual de criação automatizada de cronogramas para projetos**

A proposta de PTT decorrente dos resultados deste trabalho é a feitura de um relatório técnico no formato de manual composto por 12 tópicos:

a) título: "Manual de criação automatizada de cronogramas para projetos". O título busca apreender um dos dois objetivos do PTT que é apresentar um passo a passo da ferramenta utilizada pela EPE-2022 para criação do Calendário Eleitoral Integrativo. O adjetivo automatizada foi escolhido por ser o termo técnico constante na página de suporte do Google: <https://support.google.com/docs/answer/7665004?hl=pt-BR&co=GENIE.Platform%3DDesktop>;

b) resumo: contextualização sobre a administração das eleições no Brasil, funções da JE, relevância da norma Calendário Eleitoral no processo eleitoral e para os servidores desse segmento da Justiça, papel de um SIGP nesse cenário, implicações do NRF na contratação desse tipo de *software* e objetivos do manual;

c) instituição/setor: enumeração da extensão territorial, números de habitantes, eleitores, seções, locais de votação etc. do estado do Paraná com a finalidade de dimensionar a responsabilidade do TRE-PR. Ainda, discorre-se sobre a organização (sede e ZEs), quantitativo de pessoal do órgão (juízes e promotores eleitorais, servidores efetivos e terceirizados) e seu porte em comparação a outros tribunais regionais eleitorais do Brasil. Ademais, refere-se ao seu Mapa Estratégico (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2021b) e à equipe participante do projeto Calendário Eleitoral Integrativo, a EPE-2022;

d) público-alvo da iniciativa: servidores públicos efetivos (de carreira) que trabalham em cartórios eleitorais. A escolha deve-se ao fato de que esses servidores são responsáveis pela execução de várias das atividades do processo eleitoral e, quando da conclusão deste trabalho, ainda não dispunham de um SIGP. Ressalva-se que o manual também pode ser usado por servidores de outros órgãos públicos;

e) descrição da situação-problema: relato sobre as particularidades do trabalho em cartórios eleitorais em ano de eleição e sobre os impactos da falta de um SIGP, ou algo que lhe faça as vezes, nessas unidades organizacionais;

f) objetivos: são dois:

— descrever o projeto Calendário Eleitoral Integrativo, cujo objetivo era desenvolver uma ferramenta gratuita voltada aos servidores das ZEs para resolver ou atenuar os problemas decorrentes da carência de um SIGP no contexto de execução dos trabalhos de realização de uma eleição geral, com vista a provocar *insights* sobre o processo criativo da ferramenta pela EPE-2022; e

— apresentar um passo a passo para a criação automatizada de cronogramas para projetos para uso no Google Agenda por meio de uma planilha com *scripts*;

g) análise da situação-problema: detalhamento dos impactos do NRF na contratação de programas de computador e, no caso do TRE-PR, de um SIGP e das consequências da falta desse tipo de ferramenta para os servidores das ZEs;

h) recomendações de intervenção: tópico dividido em duas seções: histórico do projeto Calendário Eleitoral Integrativo e o passo a passo para criação automatizada de cronogramas para projetos no Google Agenda;

i) responsáveis: identificação do discente, do orientador e do coorientador desta pesquisa;

j) contatos: endereços de *e-mail* dos responsáveis e *links* para seus currículos Lattes;

k) data de realização: 13 de julho de 2023 (data de conclusão da versão 1.0); e

l) referências: bibliografia consultada e citada no PTT.

Destaca-se que, no manual, há o esclarecimento de que o trabalho não aborda técnicas de elaboração de cronogramas, mas sim a ferramenta que transforma dados de uma planilha em eventos de uma agenda *on-line*. Outrossim, clarifica-se que a definição das atividades é pressuposto para o uso da planilha com *scripts* e sugere-se, em caso de dúvidas, a consulta ao PMBOK® (PMI, 2017) ou a realização do curso Gerência de Projetos: teoria e prática da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) que aborda o tema em seu módulo III disponível no *site* <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5320>.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a analisar o projeto Calendário Eleitoral Integrativo e a sua ferramenta resultante, os quais foram desenvolvidos no âmbito de um órgão da Justiça Eleitoral, o TRE-PR. Também, realizou-se uma revisão de literatura com a finalidade de identificar as contribuições teóricas recentes sobre GP na Administração Pública no Brasil nos anos de 2017 a 2022, as quais foram sintetizadas e categorizadas a partir de análises de conteúdo efetuadas no *software* IRaMuTeQ. Ademais, para contextualização, foram identificadas características peculiares de GP no TRE-PR, no projeto referido e descrito o processo de implantação de EGP no órgão.

Da pesquisa realizada, pôde se constatar que a ferramenta Calendário Eleitoral Integrativo, criada para facilitar o acompanhamento dos prazos do Calendário Eleitoral (Eleições 2022) (TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL, 2021) por meio do Google Agenda, detém recursos suficientes para o controle e gerenciamento de cronograma de projetos simples. Nesse sentido, os resultados se assemelham aos da pesquisa de Rodrigues e Soares (2018), em que a implantação de uma prática simplificada em GP possibilitou uma melhoria dos resultados da instituição.

Também, verificou-se que o uso do Calendário Eleitoral Integrativo prescindiu a contratação de um SIGP para uso nas Eleições 2022 no TRE-PR, o que revelou que a inovação oriunda dos esforços criativos da EPE-2022 resultou em uma opção para contornar restrições orçamentárias que impediam a contratação dos *softwares* disponíveis no mercado. A pesquisa de Cavalcante e Cunha (2017, p. 15) lança luz sobre esse assunto ao esclarecer que, nos últimos 20 anos, "Organizações públicas passaram cada vez mais a se preocupar com o fomento da prática inovadora em resposta às constantes mudanças econômicas..." e "...orçamentos apertados".

Outra consideração que se sobressaiu concerne à importância do apoio institucional no contexto de GP. Alves, Oliveira e Gurgel (2021, p. 130) salientaram que "...integração, patrocínio institucional e apoio da gestão, são iniciativas que dão sustentação ao processo em todo o ciclo de vida dos projetos.". Apesar de a ideia, planejamento e execução do projeto Calendário Eleitoral Integrativo terem se originado da vontade e esforço dos servidores envolvidos antes mesmo da formalização da EPE-2022, o respaldo dado pelo alto escalão do TRE-PR foi crucial para a disseminação da ferramenta para os demais servidores do órgão (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ, 2022f).

Destaca-se como contribuição prática deste trabalho, o estudo de um caso inovador em GP do Judiciário, visto que apenas um dos 33 artigos do *corpus* da pesquisa bibliográfica desta pesquisa tinha como objeto esse Poder da União, o que demonstra que o campo é pouco explorado nessa temática. Outra contribuição prática decorre da elaboração do PTT que resultou em um manual que possibilita a criação automatizada de cronogramas para projetos simples e de menor complexidade e que pode ser utilizada por organizações públicas que não disponham de recursos financeiros para contratação de SIGPs disponíveis no mercado.

No que tange às contribuições teóricas, a revisão de literatura revelou que, no setor público brasileiro, há diversidade de tópicos estudados: implantação e avaliação de modelos de GP, estrutura organizacional, EGP, métodos ágeis, avaliação de maturidade etc. Essa diversidade evidencia que os pesquisadores têm se debruçado sobre vários aspectos pertinentes à GP, o que pode resultar em avanços em mais de uma frente de pesquisa.

Por fim, recomenda-se cautela ao generalizar os resultados desta pesquisa, pois se trata de um estudo de caso único. Na oportunidade, sugerem-se estudos correlatos ou a aplicação de ferramentas semelhantes em outros órgãos públicos com vista a expandir os temas abordados.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, T. D. C. L.; OLIVEIRA, T. D.; GURGEL, A. M. Gestão de projetos na administração pública: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 12, n. 2, p. 110–134, jun 2021. ISSN 22360972. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/18477>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- ANDRIANI, L. M. H.; MICHALOSKI, A. O.; OLIVEIRA, J. Gestão de Projetos e a Abordagem Prática na Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. **Revista De Gestao E Projetos**, v. 12, n. 2, p. 192–213, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/62774>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- AULETE, C. **Dicionário Aulete Digital**. 2023. Disponível em: <https://aulete.com.br/script>. Acesso em: 20 jan. 2023.
- AULETE, C. **Dicionário Aulete Digital**. 2023. Disponível em: <https://aulete.com.br/corpus>. Acesso em: 18 jul. 2023.
- AXELOS; OFFICE, S. **Managing Successful Projects with PRINCE2**. [S.l.]: Stationery Office, 2017. ISBN 9780113315338.
- AZEVEDO, G. B.; MACCARI, E. A.; ASGARY, N. Utilização de Práticas e Metodologias Adaptativas de Gerenciamento de Projetos para o Desenvolvimento de um Programa de Doutorado Profissional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 1, p. 44–62, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61830>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- BARCA, G. B. V. Subsecretaria de gestão de programas, processos e projetos estratégicos nos moldes do escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso no governo do distrito federal. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 6, n. 2, p. 72–91, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54199>.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. ISBN 978-85-62938-04-7.
- BATTISTUZZO, F. J. F. A.; OGASAVARA, M. H.; PISCOPO, M. A Influência do Meio Ambiente Institucional na Execução de Projetos Complexos para Acesso à Base da Pirâmide: Um Estudo de Caso de Organizações de Serviços de Utilidades Brasileiras. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 16, n. 2, p. 289–326, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54709>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- BONATO, S. V. *et al.* Escritório de Gerenciamento de Projetos Públicos: Caracterização para uma Universidade Brasileira. **Reuna**, v. 25, n. 4, p. 85–104, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/60208>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- BORDIGNON, F. J.; ARENAS, M. V. D. S. Gerenciamento de Projetos de Obras Públicas: Compreensão desses Investimentos Públicos. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 9, n. 1, p. 41–49, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54059>.
- BRASIL. **Lei nº 10.842, de 20 de fevereiro de 2004. Cria e transforma cargos e funções nos Quadros de Pessoal dos Tribunais Regionais Eleitorais, destinados às Zonas Eleitorais**. Brasília: Presidência da República, 2004. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.842.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.842.htm). Acesso em: 24 nov. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.**

Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm). Acesso em: 29 jun. 2023.

BRASILEIRO, A. M. M. **Como produzir textos acadêmicos e científicos.** 1. ed. São Paulo: Contexto, 2022. ISBN 978-65-5541-005-1.

BURKO, M. **Implantação de um modelo de escritório de projetos adaptado às necessidades do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná.** 2012. Monografia (Especialização) — Universidade Federal do Paraná, 2012. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/39276>. Acesso em: 24 nov. 2022.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2021. 73 p. Disponível em: [http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/TutorialIRaMuTeQemporugues\\_22.11.2021.pdf](http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/TutorialIRaMuTeQemporugues_22.11.2021.pdf). Acesso em: 25 abr. 2023.

CAMARGO, R.; RIBAS, T. **Gestão ágil de projetos.** São Paulo: Saraiva Educação, 2019. ISBN 978-85-53131-87-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553131891>.

CAMPOS, M. C. *et al.* Avaliação de Maturidade em Gestão de Projetos na Universidade Federal de Alagoas Utilizando o Método Prado-MMGP. **Revista De Gestao E Projetos**, v. 11, n. 1, p. 1–16, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/57788>. Acesso em: 24 nov. 2022.

CARREIRO, E. L. P. *et al.* Uso dos jogos de empresas para treinamento de gestão de projetos em órgão público federal. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 10, n. 1, p. 44–71, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66916>. Acesso em: 24 nov. 2022.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? *In*: CAVALCANTE, P. *et al.* (Ed.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.** Brasília: Enap : Ipea, 2017. cap. 1, p. 15–32. ISBN 978-85-7811-313-1. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002\\_inovacao\\_no\\_setor\\_publico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf). Acesso em: 18 jan. 2023.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020. ISBN 978-85-97-02569-9. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597025705>.

CLAUS, R. P. **Gerenciamento de obras utilizando o MS-PROJECT.** 2010. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso Graduação) — Universidade Federal de Pernambuco, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/45534>. Acesso em: 31 jan. 2023.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de projetos.** Rio de Janeiro: Reichmann I& Affonso, 2002. ISBN 85-87148-56-7.

CODAS, M. M. B. Gerência de projetos: uma reflexão histórica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 1, p. 33–37, mar 1987. ISSN 0034-7590. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901987000100004&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901987000100004&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 24 nov. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências.**

Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 13 jun. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2022**. Brasília: CNJ, 2022. 331 p. ISBN 978-65-5972-493-2. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2023.

CORREGEDORIA REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. **Provimento nº 2, de 10 de dezembro de 2021. Aprova código de normas da Corregedoria Regional Eleitoral e das Zonas Eleitorais do Estado do Paraná**. Curitiba: CRE-PR, 2021. Disponível em: <https://www.tre-pr.jus.br/legislacao/normativos-cre/provimentos/provimentos-2021/provimento-n-o-02-2021-cre-pr>. Acesso em: 22 jun. 2023.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto [recurso eletrônico]**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. ISBN 978-65-81334-19-2. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786581334192>.

CUNHA, R.; BARCELOS, M. A Emenda Constitucional 95 e o Orçamento do Poder Judiciário da União: Uma Análise dos exercícios de 2020 e 2021, sem a Compensação do Poder Executivo. *In: IX Encontro Brasileiro de Administração Pública*. São Paulo: Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2022. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap-2022/394.pdf>.

ELOI, J. C. R.; RUSSO, R. F. S. M. Gestão de projetos de pequeno porte: a eliminação de despesas de exercícios anteriores de pessoal em uma organização militar. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 9, n. 2, p. 168–183, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/65152>. Acesso em: 24 nov. 2022.

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. **Passos para construção da Revisão sistemática e bibliometria**. 2021. Disponível em: [http://www.igci.com.br/artigos/passos\\_rsb.pdf](http://www.igci.com.br/artigos/passos_rsb.pdf). Acesso em: 21 out. 2021.

FONSECA, A. M.; PIURCOSKY, F. P.; FROGERI, R. F. A implantação do sistema de gerência de projetos do exército (GPEX) no âmbito do Comando Militar do Sul. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 9, n. 1, p. 76–89, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/65146>. Acesso em: 24 nov. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. ISBN 978-85-97-01292-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597012934>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN 978-85-970-2098-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597020991>.

GOMES, J. J. **Direito Eleitoral**. 18. ed. Barueri: Atlas, 2022. ISBN 978-65-5977-204-9. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559772056>.

GUIMARÃES, R. C. D.; BASTOS, S. A. P. Maturidade em Gerenciamento de Projetos Estratégicos: Fatores de Impacto em uma Instituição Pública de Educação. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 8, n. 1, p. 51–69, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58896>. Acesso em: 24 nov. 2022.

GUYNN, J. **Facebook co-founder Dustin Moskovitz unveils new company, Asana**. 2011. Disponível em: <https://www.latimes.com/archives/blogs/technology-blog/story/2011-11-02/facebook-co-founder-dustin-moskovitz-unveils-new-company-asana>. Acesso em: 09 jan. 2023.

HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.**

Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. ISBN 978-65-5520-692-0. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786555206920>.

IBGE. **IBGE Cidades Panorama: Paraná.** 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/panorama>. Acesso em: 13 jul. 2023.

IVANFY, E. R. **Implantação do Escritório de Projetos do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná.** 2011. Monografia (Especialização) — Universidade Federal do Paraná, 2011. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/43261>. Acesso em: 24 nov. 2022.

JULIANI, F.; OLIVEIRA, O. J. de. Synergies between critical success factors of Lean Six Sigma and public values. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 30, n. 15-16, p. 1563–1577, 2019.

KAMEIYA, M. Y.; ROMEIRO, M. C.; KNISS, C. T. Boas Práticas em Gestão de Projetos: Um Estudo na Prefeitura de Praia Grande. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. 5, p. 870–887, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48815>. Acesso em: 24 nov. 2022.

KEELING, R.; BRANCO, R. H. F. **Gestão de Projetos.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2019. ISBN 9788553131655. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788553131655>.

KERBES, J.; SILVA, O. F. P. da. Project governance - case study of actions regarding the economic development of the project INOVAMFRI. **Revista De Gestao E Projetos**, v. 10, n. 1, p. 67–80, 2019.

KERZNER, H. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle.** São Paulo: Blucher, 2015. ISBN 978-85-212-0842-6. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788521208426>.

LARSON, E. W.; GRAY, C. F. **Gerenciamento de Projetos.** 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. ISBN 9788580555677. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580555677>. Acesso em: 24 nov. 2022.

LEITE, A. L.; LAVARDA, R. A. B. A Implementação do Balanced Scorecard no Ministério Público de Santa Catarina: Um Estudo de Caso. **Desafio Online**, v. 9, n. 2, p. 328–353, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/62524>. Acesso em: 24 nov. 2022.

LENZA, P. **Direito Constitucional.** 26. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2022. ISBN 978-65-5362-162-6. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786553621596>.

LINK, C. P. *et al.* Fatores Críticos no Gerenciamento de Projetos Públicos Sustentáveis. **Revista De Gestao E Projetos**, v. 11, n. 2, p. 87–109, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/59487>. Acesso em: 24 nov. 2022.

MARCONI, M. d. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** 8. ed. Barueri: Atlas, 2022. ISBN 978-65-5977-065-6. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559770670>.

MATRIX, R. **Direção: Lana Wachowski, Lilly Wachowski.** [S.l.]: Produção de Village Roadshow Pictures. Estados Unidos: Columbia Pictures, 2003.

MDN WEB DOCS. **Glossário do MDN Web Docs: Definições de termos relacionados a Web > UTF-8.** 2022. Disponível em: <https://developer.mozilla.org/pt-BR/docs/Glossary/UTF-8>. Acesso em: 12 jan. 2023.

- MELO, A. Escritórios de Gestão de Projetos no Setor Público à Luz do Paradigma da Nova Administração Pública. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, v. 4, n. 1, p. 5–28, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54157>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research : a guide to design and implementation**. 4. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2016. ISBN 978-1-119-00361-8.
- MOLINARI, L. d. M. R. **Gestão de Projetos - Teoria, Técnicas e Práticas**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2010. ISBN 978-85-365-1782-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788536517827>.
- MORAIS, C. H. B. **Gerenciamento de ambientes multiprojetos pelo método da corrente crítica em empresas brasileiras: um estudo de multicaseos**. 2011. Dissertação (Mestrado) — Universidade de São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09022012-200309/pt-br.php>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- MOURA, J. M.; NOBRE, A. C. D. S.; NOGUEIRA, G. M. F. Gestão de Projetos Públicos no Governo Estadual do Rio Grande do Norte: Análise de Escritórios de Projetos e Contratos de Gestão. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 3, p. 139–150, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/55738>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- MOUTINHO, J. D.; RABECHINI, R. Project management in the public context: research field mapping. **Revista De Administracao Publica**, v. 54, n. 5, p. 1260–1285, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/mPhSXgwMnT9cgrQgFb5gBnJ/?lang=en&format=pdf>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- NADAI, R. *et al.* Portfolio management roadmap: integrating strategy and knowledge assets in a public organization. **Caderno de Administração**, v. 29, n. 2, p. 203–222, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/65280>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- NASCIMENTO, I. C. R. *et al.* Pluriannual Plan (PPA) containing Macro-Strategic Density in Municipal Public Management: description and analysis of a PPA's elaboration process in the municipality of Osasco, Brazil (2018-2021). **Teoria E Pratica Em Administracao-Tpa**, v. 10, n. 1, p. 12–24, 2020. Acesso em: 24 nov. 2022.
- OLIVEIRA, P. H. *et al.* Strategic management in public administration: a balanced scorecard applicability framework in school management. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 3, p. 458–482, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61131>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- OLIVEIRA, R. A. de *et al.* Challenges in adopting agile project management methodologies hi brazilian public sector: a case study of Paraná state revenue service. **Revista De Gestao E Projetos**, v. 11, n. 2, p. 12–36, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/download/16522/8446>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- ORLANDI, A. G. *et al.* Management Control In Public Administration And Digital Transformation: Remote Sensing for Supervision. **Cadernos Gestao Publica E Cidadania**, v. 26, n. 83, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/download/80456/78856>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- PEREIRA, E. N.; ROSA, M. R. Metodologias Ágeis no Contexto da Administração Pública: Análise de Estudos de Caso de Implementação Ágil. **Revista Do Servico Publico**, v. 72, n. 2, p. 479–497, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63204>. Acesso em: 24 nov. 2022.

PERIÓDICOS UFMG. **A importância de metadados consistentes na publicação de artigos científicos**. 2020. Disponível em: <https://www.ufmg.br/periodicos/a-qualidade-dos-metadados-dos-artigos-cientificos/>. Acesso em: 04 fev. 2023.

PINHA DE IDEIAS. **Quem Somos**. 2023. Disponível em: <https://pinhadeideias.tre-pr.jus.br/quem-somos/>. Acesso em: 29 jun. 2023.

PINOCHET, L. H. C.; PARDIM, V. I.; SOUZA, C. A. Complexity of Educational Projects in Public Administration. **Revista De Gestao E Projetos**, v. 10, n. 3, p. 13–29, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/55760>. Acesso em: 24 nov. 2022.

PLANILHAS AUTOMÁGICAS. **Criar eventos na Agenda usando uma planilha**. YouTube, 26 de maio de 2019, 2019. Disponível em: <https://youtu.be/GgjbVMCKkH8>. Acesso em: 24 nov. 2022.

PM4NGOS. **Guia Project DPro gerenciamento de projeto para profissionais de desenvolvimento (PMD Pro)**. 2. ed. PM4NGOs, 2020. 239 p. ISBN 978-1-7345721-4-8. Disponível em: <https://pm4ngos.org/download/134/portuguese/19367147/project-dpro-guide-pmd-pro-2nd-edition-portugues.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2023.

PMI. **Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK®)**. 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. ISBN 9781628253924.

PRADO, D. S. do. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000. ISBN 85-86948-23-3.

PROFIAP. **Regimento Nacional do PROFIAP**. Brasília: ANDIFES, 2022. Disponível em: <https://profiap.org.br/wp-content/uploads/2023/02/regimento-profiap-2023-versao-publicada-no-site.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2023.

RAMOS, J. D. P.; MELO, L. M. M.; AZEVEDO, E. B. A. de. Assessing the maturity of a Fiocruz project management office: a success story. **Sistemas I& Gestao**, v. 16, n. 1, p. 65–76, 2021.

RAYMOND, L.; BERGERON, F. Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 2, p. 213–220, feb 2008. ISSN 02637863. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263786307000981>. Acesso em: 18 jan. 2023.

ROCKART, J. F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. **Harvard Business Review**, v. 52, n. 2, p. 81–93, 1979. Disponível em: <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>. Acesso em: 05 jun. 2023.

RODRIGUES, C. S. C.; SOARES, F. S. F. Uma Proposta de Gestão de Projetos Para uma Universidade Pública. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 16, n. Ed.Especial, p. 264–278, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53131>. Acesso em: 24 nov. 2022.

RUSSO, C. E. A. *et al.* O Direcionamento Estratégico na Administração Legislativa: A Experiência da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 17, n. 2, p. 200–237, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/59942>. Acesso em: 24 nov. 2022.

SALVIATI, M. E. **Manual do Aplicativo Iramuteq (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3)**. Planaltina, 2017. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>. Acesso em: 24 nov. 2022.

SILVA, R. C. F.; SILVA, D. A.; NELSON, A. V. M. Metodologia de Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: Um Estudo de Caso em um Tribunal de Justiça Federal. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 16, n. 1, p. 73–100, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/55300>. Acesso em: 24 nov. 2022.

SILVEIRA, M.; ASSIS, M. A. Feira de projetos de intervenção: a experiência do ensino sobre formulação, gestão e avaliação de projetos públicos. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 3, n. 1, p. 57–66, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/67917>. Acesso em: 24 nov. 2022.

TEIXEIRA, R.; RABECHINI, R. The implantation of the project selection model in a state court of justice. **Revista De Gestao E Projetos**, v. 10, n. 3, p. 81–94, 2019. Acesso em: 24 nov. 2022.

TENÓRIO, R. A. **Direito eleitoral**. São Paulo: Método, 2014. ISBN 978-85-309-5638-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-309-5639-4>. Acesso em: 11 jan. 2023.

TORRES, L. F. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. ISBN 978-85-352-7173-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788595155534>.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. **Resolução nº 566, de 15 de dezembro de 2009. Institui o planejamento estratégico da Justiça Eleitoral do Paraná para o período 2010-2014, constante no anexo I desta resolução, alinhado com os planos estratégicos do poder judiciário nacional e do Tribunal Superior Eleitoral**. Curitiba: TRE-PR, 2009. Disponível em: <https://apps.tre-pr.jus.br/internet2/download/downloadbyID.do?dir=resolucoes-tre-pr/2009&nome=tre-pr-resolucao-no-566-de-2009.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. **Resolução nº 792, de 22 de novembro de 2017. Aprova o Regimento Interno do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná**. Curitiba: TRE-PR, 2017. Disponível em: <https://apps.tre-pr.jus.br/files/legislacaocompilada/res/2017/Res07922017.html>. Acesso em: 16 jun. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. **Mapa Estratégico**. 2021. Disponível em: <https://www.tre-pr.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/planejamento-estrategico/mapa-estrategico/mapa-estrategico>. Acesso em: 12 jan. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. **Mapa Estratégico Plano Estratégico 2021-2026**. 2021. Disponível em: <https://www.tre-pr.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/planejamento-estrategico/arquivos/tre-pr-planejamento-estrategico-map-a-estrategico-2021-2026>. Acesso em: 12 jan. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. **Portaria nº 311, de 25 de junho de 2021. Aprova o Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral do Paraná para o período 2021-2026**. Curitiba: TRE-PR, 2021. Disponível em: <https://www.tre-pr.jus.br/legislacao/compilada/portarias-da-presidencia-tre-pr/2021/portaria-ndeg-311-de-25-de-junho-de-2021>. Acesso em: 13 jun. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. **Resolução nº 874, de 24 de junho de 2021. Dispõe sobre o Programa de Gestão Documental e Memória Institucional da Justiça Eleitoral do Paraná**. Curitiba: TRE-PR, 2021. Disponível em: <https://www.tre-pr.jus>.

br/legislacao/resolucoes-do-tre-pr/arquivos/tre-pr-resolucao-no-874-de-24-de-junho-de-2021. Acesso em: 13 jun. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. **Gestão orçamentária e financeira, quadros de pessoal e estruturas remuneratórias**. 2022. Disponível em: <https://www.tre-pr.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-cnj/relatorios/gestao-orcamentaria-e-financeira-quadros-de-pessoal-e-estruturas-remuneratorias>. Acesso em: 15 jan. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. **Portaria da Diretoria-Geral nº 041, de 10 de fevereiro de 2022**. Curitiba: TRE-PR, 2022. Disponível em: <https://www.tre-pr.jus.br/legislacao/compilada/portarias-da-diretoria-geral-tre-pr/2022/portaria-no-041-de-03-de-fevereiro-de-2022>. Acesso em: 22 jan. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. **Portaria nº 321, de 22 de agosto de 2022. Estabelece o Plano de Gestão do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná para o ano de 2022/2023**. Curitiba: TRE-PR, 2022. Disponível em: <https://www.tre-pr.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/planejamento-estrategico/plano-de-gestao/arquivos/tre-pr-plano-de-gestao-2022-2023-portaria-321-2022>. Acesso em: 16 jun. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. **Press Kit Eleições 2022**. 2022. Disponível em: [https://www.tre-pr.jus.br/++theme++justica\\_eleitoral/pdfjs/web/viewer.html?file=https://www.tre-pr.jus.br/eleicoes/eleicoes-2022/arquivos/tre-pr-press-kit-eleicoes-2022/@@download/file/tre-pr-press-kit-eleicoes-2022.pdf](https://www.tre-pr.jus.br/++theme++justica_eleitoral/pdfjs/web/viewer.html?file=https://www.tre-pr.jus.br/eleicoes/eleicoes-2022/arquivos/tre-pr-press-kit-eleicoes-2022/@@download/file/tre-pr-press-kit-eleicoes-2022.pdf). Acesso em: 15 jan. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. **Resolução nº 903, de 31 de agosto de 2022. Aprova o Regulamento da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná**. Curitiba: TRE-PR, 2022. Disponível em: <https://www.tre-pr.jus.br/legislacao/compilada/resolucoes-tre-pr/2022/resolucao-no-903-de-31-de-agosto-de-2022>. Acesso em: 15 jun. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. **Reunião com zonas eleitorais do Paraná alinha ações para as Eleições 2022**. 2022. Disponível em: <https://www.tre-pr.jus.br/comunicacao/noticias/2022/Marco/reuniao-com-zonas-eleitorais-do-parana-alinha-aco-es-para-as-eleicoes-2022>. Acesso em: 28 jun. 2023.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. **Resolução nº 911, de 10 de abril de 2023. Cria função comissionada mediante transformação, promove alteração na estrutura orgânica do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, altera as Resoluções 903/2023 e 757/2017 e dá outras providências**. Curitiba: TRE-PR, 2023. Disponível em: <https://www.tre-pr.jus.br/legislacao/compilada/resolucoes-tre-pr/2023/resolucao-no-911-de-13-de-marco-de-2023>. Acesso em: 16 jun. 2023.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Resolução nº 7.651, de 24 de agosto de 1965. Fixa as atribuições do corregedor-geral e dos corregedores regionais da Justiça Eleitoral**. Brasília: TSE, 1965. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/legislacao/codigo-eleitoral/normas-editadas-pelo-tse/resolucao-nb0-7.651-de-24-de-agosto-de-1965-brasilia-2013-df>. Acesso em: 22 jun. 2023.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Resolução nº 23.674, de 16 de dezembro de 2021. Calendário Eleitoral (Eleições 2022)**. Brasília: TSE, 2021. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/res/2021/resolucao-no-23-674-de-16-de-dezembro-de-2021>. Acesso em: 11 jan. 2023.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Glossário - Termos iniciados com a letra E**. 2023. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/servicos-eleitorais/glossario/termos-iniciados-com-a-letra-e>. Acesso em: 26 jul. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. ISBN 978-85-8260-232-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>.