



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GOVERNANÇA E
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

JOSÉ CARLOS LUCIO MAIA

***DESIGN SCIENCE* APLICADA À GOVERNANÇA DE GTS:
CONSTRUÇÃO DE UM *FRAMEWORK* SEED PARA A GESTÃO DO TRE-GO**

**Palmas, TO
2026**

José Carlos Lucio Maia

***Design Science* aplicada à governança de GTs: construção de um
framework SEED para a gestão do TRE-GO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins (UFT), como requisito à obtenção do grau de Mestre em Governança e Transformação Digital.

Orientador: Dr. Rafael Lima de Carvalho
Coorientador: Dr. Flávio Roldão de Carvalho Lelis

**Palmas, TO
2026**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

M217i Maia, José Carlos Lucio.

Design Science aplicada à governança de GTs: construção de um *framework* SEED para a gestão do TRE-GO. / José Carlos Lucio Maia. – Palmas, TO, 2026.

163 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado Profissional) em Governança e Transformação Digital - PPGTD, 2026.

Orientador: Rafael Lima de Carvalho

Coorientador: Flávio Roldão de Carvalho Lelis

1. Transformação Digital. 2. Inovação. 3. Processos de Trabalho. 4. Método SEED. I. Título

CDD 004

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

José Carlos Lucio Maia

***Design Science* aplicada à governança de GTs: construção de um
framework SEED para a gestão do TRE-GO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital da UFT. Foi avaliada para a obtenção do título de Mestre em Governança e Transformação Digital e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: 08 / 07 / 2026

Banca Examinadora

Prof. Dr. Rafael Lima de Carvalho, UFT

Prof. Dr. Flávio Roldão de Carvalho Lelis, IFG

Profª. Dra. Patrícia Medina, UFT

Prof. Dr. Tiago dos Santos Almeida, UFG

Prof. Dr. George Lauro Ribeiro de Brito, UFT

(...)
*La vita sai è un filo in equilibrio
E prima o poi ci ritroviamo distanti
Davanti a un bivio
Ed ogni giorno insieme per fare solo un metro in più
Ci vuole tutto il bene che riusciremo a trovare in ognuno di noi
Ma a volte poi basta un sorriso solo
A sciogliere in noi anche un inverno di gelo
E ripartire da zero
Perché non c'è un limite per nessuno
Che dentro sè abbia un amore sincero
Solo un respiro
Non siamo angeli in volo venuti dal cielo
Ma gente comune che ama davvero
Gente che vuole un mondo più vero
La gente che incontri per strada in città
Prova e vedrai ci sarà sempre un modo
Dentro di noi per poi riprendere il volo
Verso il sereno*

(...)

(Angelo Valsiglio, Cheope, Marco Marati)

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo imprescindível sustento da fé.

À minha família, por ser a base que me sustenta e me torna mais forte.

Aos meus orientadores, pelo suporte dado para cumprir a missão que me foi confiada.

Ao Professor Rafael Lima, por indicar o caminho mais seguro a seguir e, com sabedoria, transmitir conhecimentos para toda a vida, como a aplicação do algoritmo de Madagascar.

Ao Professor Flávio Roldão, por acreditar em mim e me inspirar a ser uma pessoa melhor, para mim mesmo e para os outros. *Together!*

Às professoras e aos professores que compuseram as bancas de qualificação e de defesa, assim como às especialistas e aos especialistas que aceitaram o convite para integrar o painel de validação, contribuindo com suas análises e percepções para o aprimoramento do estudo.

À Professora Julia Lenzi Silva, pelas relevantes contribuições para refinar o trabalho, almejando resultados que beneficiem não só instituições, mas seres humanos de “*carne, osso, sangue, sonhos e lágrimas*”.

À Professora Patrícia Medina, pelas sugestões de melhoria advindas de seu olhar sensível e atento à acessibilidade, à inclusão e à difusão do conhecimento científico.

Ao Professor Tiago Almeida, pelas gentis recomendações para aprimorar o texto, decorrentes de sua análise zelosa quanto à lógica e à coerência.

Ao Professor George Brito, pelas indicações de aperfeiçoamento que partem de sua generosa avaliação quanto à importância da pesquisa.

Aos demais docentes do PPG em Governança e Transformação Digital com os quais tive a grata satisfação de aprender: Gentil Veloso, Humberto Xavier, Marcelo Lisboa, Patrick Letouzé e Suzana Gilioli, pelo constante estímulo ao desenvolvimento de seus alunos.

Aos colegas do Mestrado (Adenir Sousa, Bruno Mortari, Hamilton Oliveira, Ilana Ayres, Katiusse Soares, Luciana Mamede, Luís Cláudio Fernandes, Márcio Duarte, Rafael Dídimo, Ricardo Barbalho, Roberto Rodrigues e Vitor Ramos) e à turma do Doutorado (Luiz Henrique Borges e Ramon Campos), pelas parcerias enriquecedoras nos estudos e no trabalho.

Ao TRE-GO e à UFT, pela oportunidade de ingressar neste curso que me proporcionou uma grande realização em minha vida.

RESUMO

O Poder Judiciário enfrenta o desafio de responder às crescentes demandas da sociedade por integridade, eficiência, transparência e *accountability*, compreendida como responsabilidade institucional pela prestação de contas e pela justificativa das decisões públicas. No âmbito dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), os Grupos de Trabalho (GTs) desempenham papel estratégico na execução de ações voltadas ao cumprimento das metas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Contudo, deficiências na operacionalização, padronização, monitoramento e consolidação do aprendizado institucional podem comprometer a produtividade, gerar desperdícios, ampliar a dependência de esforços individuais e reduzir a previsibilidade dos resultados. Inserido nesse contexto, este estudo tem por objetivo geral desenvolver e validar, no contexto do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO), um *framework* conceitual para aprimorar a gestão de GTs, com potencial de transferibilidade para outros órgãos da Justiça Eleitoral. Como objetivos específicos, busca-se: mapear fluxos de atividades e analisar o contexto organizacional e normativo dos GTs; conceber um artefato que articule governança, gestão por processos e metodologias de inovação; e avaliar sua aplicabilidade e seu potencial de contribuição. Para tanto, adotou-se estratégia metodológica ancorada na *Design Science Research* (DSR), paradigma epistemológico voltado à construção de artefatos para solução de problemas práticos, com aplicação do método *Systemic Engineering of Epistemic Designs* (SEED), destinado à estruturação sistêmica de artefatos conceituais. A pesquisa é indutiva, aplicada, qualitativa, descritiva, de estudo de caso e participante, com campo empírico circunscrito aos GTs do TRE-GO e análise de práticas institucionais observadas a partir da criação, no órgão, do Gabinete de Gestão de Metas (GGM), em 2023. O estudo propõe a aplicação de *Design Thinking* (DT) como abordagem colaborativa de ideação e prototipação, da disciplina *Business Process Management* (BPM) na gestão dos processos de trabalho e do padrão de notação *Business Process Model and Notation* (BPMN) para mapeamento dos fluxos processuais. O *framework* conceitual foi construído com base no Modelo *Base for Unified Integrated Layered Design* (BUILD), que organiza artefatos em três níveis de abstração: fundacional, estrutural e operacional, articulando quatro constructos teóricos, quatro eixos estruturantes e doze componentes metodológicos distribuídos nas fases de entrada (*input*), conversão (*throughput*) e saída (*output*). A estrutura foi submetida à validação por painel de especialistas, em consonância com as exigências metodológicas da DSR. Os resultados indicaram maturidade conceitual do artefato, especialmente em seus elementos fundacionais, mas revelaram limitações na representação gráfica inicialmente proposta, o que fundamentou seu redesenho visual. Espera-se que a sistematização da curva de aprendizagem organizacional, mediante triangulação entre teoria, evidências empíricas e diretrizes normativas, resulte em um artefato capaz de orientar a estruturação, gestão e controle dos GTs, promovendo eficiência, rastreabilidade, transparência e consolidação de uma cultura de conformidade. Como limitação, registra-se que a versão final do *framework* conceitual não foi implementada nem submetida a nova rodada de validação formal, constituindo agenda para estudos futuros.

Palavras-chave: Transformação Digital. Inovação. Processos de Trabalho. Método SEED.

ABSTRACT

The Judiciary faces the challenge of responding to society's growing demands for integrity, efficiency, transparency, and accountability, understood as institutional responsibility for reporting on and justifying public decisions. Within the scope of the Regional Electoral Courts (TREs), Working Groups (GTs) play a strategic role in carrying out actions aimed at meeting the targets established by the National Council of Justice (CNJ). However, deficiencies in operationalization, standardization, monitoring, and consolidation of institutional learning may compromise productivity, generate waste, increase dependence on individual efforts, and reduce the predictability of results. In this context, the general objective of this study is to develop and validate, within the context of the Regional Electoral Court of Goiás (TRE-GO), a conceptual framework to improve the management of GTs, with potential transferability to other bodies of the Electoral Justice system. The specific objectives are: to map activity flows and analyze the organizational and normative context of the GTs; to design an artifact that articulates governance, process management, and innovation methodologies; and to assess its applicability and potential contribution. To this end, a methodological strategy grounded in Design Science Research (DSR) was adopted, understood as an epistemological paradigm aimed at constructing artifacts to solve practical problems, with the application of the Systemic Engineering of Epistemic Designs (SEED) method, intended for the systemic structuring of conceptual artifacts. The research is inductive, applied, qualitative, descriptive, case-study-based, and participatory, with an empirical field restricted to the GTs of the TRE-GO and an analysis of institutional practices observed since the creation, within the Court, of the Goals Management Office (GGM) in 2023. The study proposes the application of Design Thinking (DT) as a collaborative approach to ideation and prototyping, the discipline of Business Process Management (BPM) in the management of work processes, and the Business Process Model and Notation (BPMN) standard for mapping process flows. The conceptual framework was built based on the Base for Unified Integrated Layered Design (BUILD) Model, which organizes artifacts into three levels of abstraction: foundational, structural, and operational, articulating four theoretical constructs, four structuring axes, and twelve methodological components distributed across the input, throughput, and output phases. The structure was submitted to validation by an expert panel, in accordance with the methodological requirements of DSR. The results indicated the conceptual maturity of the artifact, especially in its foundational elements, but revealed limitations in the initially proposed graphic representation, which supported its visual redesign. It is expected that the systematization of the organizational learning curve, through triangulation among theory, empirical evidence, and normative guidelines, will result in an artifact capable of guiding the structuring, management, and control of GTs, promoting efficiency, traceability, transparency, and the consolidation of a culture of compliance. As a limitation, it is noted that the final version of the conceptual framework was neither implemented nor submitted to a new round of formal validation, thereby constituting an agenda for future studies.

Keywords: Digital Transformation. Innovation. Work Processes. SEED Method.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais desafios na gestão dos GTs	21
Figura 2 – Tipos de <i>framework</i> , conceitos e intencionalidades	24
Figura 3 – Protocolo GROW	25
Figura 4 – Síntese temática das bases conceituais e normativas	28
Figura 5 – Estrutura do Poder Judiciário no Brasil	29
Figura 6 – Critérios do Prêmio CNJ de Qualidade para os TREs	31
Figura 7 – Elementos que compõem o conceito de governança pública.....	33
Figura 8 – Eixos do Programa Justiça 4.0	35
Figura 9 – Composição da força de trabalho do TRE/GO	37
Figura 10 – Mapa Conceitual do BPM.....	40
Figura 11 – Representação fundamental de um processo	41
Figura 12 – Etapas de um processo	41
Figura 13 – Estrutura da cadeia de valor de Porter	43
Figura 14 – Cadeia de Valor do TRE-GO	43
Figura 15 – Ciclo de vida BPM.....	44
Figura 16 – Elementos básicos da notação BPMN	47
Figura 17 – Critérios para avaliação de novas ideias	49
Figura 18 – Duplo Diamante do <i>Design Thinking</i>	50
Figura 19 – Espectro das causas das falhas	52
Figura 20 – Classificação das pesquisas em termos de rigor e relevância	60
Figura 21 – Etapas da pesquisa	63
Figura 22 – Situação das variáveis no universo científico	65
Figura 23 – Variáveis independentes	66
Figura 24 – Variáveis mediadoras.....	67
Figura 25 – Variáveis dependentes.....	68
Figura 26 – Relação causal entre as variáveis da pesquisa	69
Figura 27 – Hipóteses da pesquisa	71
Figura 28 – Elementos do método SEED.....	78
Figura 29 – Ciclo de aplicação do método SEED	79
Figura 30 – Ciclo TRACE.....	81
Figura 31 – Modelo BUILD.....	84
Figura 32 – Adaptação inicial do Modelo BUILD para o <i>framework</i> conceitual	86
Figura 33 – Versão inicial do <i>framework</i> conceitual analisada pelos especialistas	87
Figura 34 – Mapeamento <i>AS-IS</i> da gestão dos GTs do eixo produtividade no TRE-GO	90
Figura 35 – <i>Framework</i> conceitual proposto	101
Figura 36 – Potencial aplicabilidade do <i>framework</i> conceitual.....	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação da pesquisa	62
Quadro 2 – Síntese da relação entre as variáveis e as hipóteses	72
Quadro 3 – Aplicação da perspectiva humana do método SEED aos GTs.....	77
Quadro 4 – Perfis dos especialistas consultados	93
Quadro 5 – Critério interpretativo das respostas objetivas	94
Quadro 6 – Avaliação dos elementos do artefato de acordo com o nível de aderência	94
Quadro 7 – Constructos do <i>framework</i> e suas funções	96
Quadro 8 – Eixos estruturantes e sua função transformadora	97
Quadro 9 – Dimensões estruturantes e componentes metodológicos de <i>input</i>	98
Quadro 10 – Dimensões estruturantes e componentes metodológicos de <i>throughput</i>	99
Quadro 11 – Dimensões estruturantes e componentes metodológicos de <i>output</i>	99
Quadro 12 – Portas e janelas do <i>framework</i> proposto.....	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia-Geral da União
BPM CBOK	<i>Business Process Management Common Body of Knowledge</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
BUILD	<i>Base for Unified Integrated Layered Design</i>
CGU	Controladoria-Geral da União
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DS	<i>Design Science</i>
DT	<i>Design Thinking</i>
EC	Emenda Constitucional
EPC	<i>Event-driven Process Chain</i>
GGM	Gabinete de Gestão de Metas
GROW	<i>Graded Review of Frameworks</i>
GT	Grupo de Trabalho
IDEF0	<i>Integrated Definition for Function Modeling</i>
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação
MPM	Ministério Público Militar
OMG	<i>Object Management Group</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PDPJ-Br	Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro
PJe	Processo Judicial Eletrônico
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPGGTD	Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital
SEED	<i>Systemic Engineering of Epistemic Designs</i>
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCU	Tribunal de Contas da União
TJMS	Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul

TRE	Tribunal Regional Eleitoral
TRE-GO	Tribunal Regional Eleitoral de Goiás
TRF	Tribunal Regional Federal
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UML	<i>Unified Modeling Language</i>
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Justificativa.....	20
1.2. Objetivos	23
1.2.1. Geral	23
1.2.2. Específicos.....	23
1.3. Definição da terminologia empregada	24
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	27
2.1. Governança e transformação digital no Poder Judiciário	27
2.2. Especificidades da Justiça Eleitoral	36
2.3. Gestão de processos de trabalho e inovação organizacional	38
2.4. Metodologias ágeis e colaborativas para melhoria de processos	48
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
3.1. Caracterização da pesquisa.....	60
3.2. Etapas da pesquisa.....	62
3.3. Variáveis da pesquisa	64
3.4. Hipóteses da pesquisa.....	70
3.5. Estratégias metodológicas de construção e modelagem.....	72
3.5.1. Mapeamento sistemático da literatura	73
3.5.2. Procedimentos de análise empírica	74
3.5.3. <i>Systemic Engineering of Epistemic Designs (SEED)</i>	75
3.5.4. <i>Business Process Model and Notation (BPMN)</i>	80
3.5.5. Ciclo TRACE (<i>Traceable Requirements, Analysis and Control Engineering</i>).....	81
3.5.6. Modelo BUILD (<i>Base for Unified Integrated Layered Design</i>)	82
3.6. Validação do <i>framework</i> conceitual por painel de especialistas	85
3.7. Limitações e considerações éticas	88
4. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....	89
4.1. Construção do <i>framework</i> conceitual	89
4.2. Validação por painel de especialistas	92
4.3. Descrição do <i>framework</i> proposto.....	95
4.3.1. Ponto focal.....	95
4.3.2. Constructos	96
4.3.3. Eixos estruturantes	97
4.3.4. Dimensões estruturantes e componentes metodológicos	98
4.3.5. Portas e janelas	100
4.3.6. Síntese integradora do artefato	101

4.4. Aplicabilidade e potencial de contribuição do <i>framework</i>	102
5. SÍNTESE CONCLUSIVA, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	104
5.1. Síntese dos resultados e conclusões	104
5.2. Limitações da pesquisa	106
5.3. Sugestões de trabalhos futuros	107
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICES	123
APÊNDICE A – Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL)	123
APÊNDICE B – Produção acadêmica do pesquisador	139
APÊNDICE C – Consulta ao Painel de Especialistas	144
APÊNDICE D – Roteiro de Aplicação Prática	156

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário de transformação digital da sociedade apresenta-se desafiador, com dinâmicas complexas e exigências crescentes por serviços públicos mais íntegros, ágeis, transparentes e eficientes. Nesse contexto, a intensificação do uso de tecnologias digitais não elimina a necessidade de coordenação institucional; ao contrário, amplia a demanda por métodos capazes de organizar informações, processos, responsabilidades e aprendizagem nas organizações públicas.

Essa realidade alcança o Poder Judiciário, que, além do clássico papel de promover a pacificação social, é provocado a aperfeiçoar sua governança e a entregar resultados mensuráveis à sociedade. Os seus gestores são desafiados a conciliar valores tradicionais do Direito, como a legalidade, a segurança jurídica e o devido processo legal, com novas formas de gestão, inovação e acompanhamento de desempenho.

Diante da complexidade dos contextos de gestão, uma forma eficiente de organizar as ideias com vistas a convertê-las em ação é utilizar *frameworks*. Eles são estruturas conceituais dispostas de forma a integrar princípios, dimensões e relações causais com a finalidade de orientar a compreensão e a transformação de determinado fenômeno organizacional. Por meio do uso desses artefatos, tem-se uma arquitetura analítica e normativa que sistematiza elementos dispersos, explicita relações entre condições, processos e resultados e oferece diretrizes para a atuação mais estruturada e coerente. Adiante, na seção 1.3, o termo “*framework*” será analisado com mais profundidade para melhor compreensão sobre o seu emprego no presente estudo.

Retornando a observar a dinâmica das relações sociais, convém voltar a atenção aos impactos sobre o Poder Judiciário no Brasil, contexto no qual a pesquisa está inserida. No país, um amplo processo de profundas mudanças teve início com a entrada em vigor da Emenda Constitucional nº 45 (Brasil, 2004a), que dentre várias novidades, inseriu entre os direitos e garantias individuais a razoável duração dos processos judiciais e administrativos e criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Ao longo dos anos, o CNJ consolidou-se na estrutura judiciária brasileira com uma atuação que há muito ultrapassa as finalidades de fiscalização e de controle. Ao orientar as gestões dos tribunais, promover políticas públicas e impulsionar a inovação, o Conselho tem promovido uma nova dinâmica de funcionamento da Justiça no país.

Na Justiça Eleitoral, essa intrincada situação apresenta contornos particulares, já que esta, além da entrega da prestação jurisdicional à sociedade, tem a imensa responsabilidade de gerir o cadastro de eleitores e organizar as eleições da quarta maior democracia do planeta, com quase 155 milhões de eleitores (TSE, 2025). Então, além da tramitação dos processos judiciais, cabe a este ramo especializado da Justiça executar os procedimentos para que, em um só dia, as pessoas exerçam a cidadania, participando de eleições seguras, organizadas e transparentes.

De acordo com o painel estatístico Justiça em Números (CNJ, 2025a), em 31/08/2025, havia 75.735.001 processos judiciais pendentes no Brasil, dos quais 155.604 tramitavam na Justiça Eleitoral. Destes, 4.971 estavam no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO). Para que o imenso volume de demandas judicializadas seja satisfeito com a máxima agilidade possível, o CNJ tem buscado diversas alternativas para modernizar e aproximar dos cidadãos a estrutura da Justiça. Nessa linha foi instituído o **Prêmio CNJ de Qualidade**, que avalia o desempenho dos tribunais brasileiros em quatro eixos: **Governança, Produtividade, Transparência e Dados e Tecnologia**, com o fim de reconhecer e estimular a qualidade dos serviços e promover a busca pela excelência na gestão.

Tendo em mira o aprimoramento constante de seus indicadores no referido prêmio, de forma a refletir seu compromisso com prestar atendimento de qualidade ao povo goiano, o TRE-GO instituiu o Gabinete de Gestão de Metas (GGM) por meio da Portaria PRES nº 67 (TRE-GO, 2023), objetivando prestar à sociedade serviços mais ágeis e eficientes. Para cumprimento de seu mister, a gestão do GGM precisa que sua reduzida equipe atenda a uma estrutura capilarizada, com unidades espalhadas por todo o Estado, com número escasso de servidores efetivos e carga de trabalho desequilibrada. A criação de Grupos de Trabalho (GTs), com voluntários de diversas áreas acumulando atribuições, foi a medida adotada.

É neste contexto que o pesquisador está inserido. Com mais de 25 anos de atuação no Poder Judiciário, sendo 9 deles como Analista Judiciário do TRE-GO, atualmente o autor exerce a função de Chefe de Cartório na 130ª Zona Eleitoral de Goiás (Minaçu). Em sua atuação na área judiciária, nos últimos anos, participou de diferentes GTs voltados, principalmente, ao cumprimento de metas estratégicas do CNJ. A inserção nesse contexto permite contato direto com desafios relacionados à coordenação, formalização e monitoramento das atividades dos grupos, o que motivou a delimitação do objeto investigado.

No TRE-GO, a criação do GGM ocorreu em resposta à necessidade de aprimorar a gestão processual, medida que surtiu efeitos positivos para a instituição. Com a orquestração por parte desse Gabinete das atividades para cumprir os requisitos estabelecidos nas metas do

CNJ, houve uma progressiva melhora no desempenho do TRE-GO na competição. Como exemplo, pode-se citar a evolução no indicador de julgamento ou baixa dos processos mais antigos. No ciclo 2022/2023, o referido tribunal não obteve nenhum dos 50 pontos possíveis. Após a criação do GGM, já no ciclo de 2023/2024, o órgão obteve pontuação máxima, o que contribuiu para a corte evoluir do selo Prata para o selo Ouro na premiação (Ramos *et al.*, 2025).

Importa, contudo, contextualizar o alcance desse resultado. O Prêmio CNJ de Qualidade é, por natureza, uma competição entre tribunais do mesmo ramo, na qual o desempenho de cada órgão é medido em relação aos demais participantes e aos requisitos estabelecidos pelo CNJ a cada edição. Atingir pontuação máxima em determinado indicador não equivale à perfeição absoluta na prestação jurisdicional, nem necessariamente reflete a percepção da sociedade sobre a qualidade dos serviços recebidos. O prêmio não serve como medida definitiva de excelência perante à sociedade, mas atesta um avanço relativo e comparativo, sendo relevante como indutor de melhoria contínua e como sinal de comprometimento institucional.

Retomando, observa-se que mesmo com os avanços experimentados, os GTs enfrentam desafios que são característicos a este tipo de formação. Na governança do Poder Judiciário, é comum a criação de grupos de trabalho que se sujeitam a algumas condições desafiadoras, tais quais ausência de equipes próprias, não retenção de conhecimento e risco de perda dos resultados alcançados quando da alternância de liderança na administração das instituições.

Nesse contexto, tem-se a necessidade de uma abordagem inovadora, centrada no ser humano e capaz de integrar criatividade, padronização e governança digital em um modelo estruturado de gestão. Respeitando a condição singular dos integrantes dos GTs, ela deve permitir reter conhecimento, gerar *know-how* para a organização e possibilitar o constante aprimoramento das atividades. Surge, então, a questão de pesquisa que orienta este estudo: como integrar governança e metodologias de inovação de modo a sustentar um *framework* conceitual para a gestão de GTs na Justiça Eleitoral? A partir dessa indagação, busca-se delinear contribuições teóricas e práticas que contribuam para fortalecer a governança institucional.

Na busca de resposta para essa questão, este estudo visa desenvolver e validar um *framework* conceitual para aprimorar a gestão de GTs no TRE-GO, como detalhado na seção 1.2, na qual são abordados os objetivos da pesquisa. O trabalho foi estruturado no paradigma epistemológico da *Design Science* (DS), sob o qual se encontra o método que direciona os trabalhos, a *Systemic Engineering of Epistemic Designs* (SEED), que prioriza a aplicação prática da solução apresentada.

Esse novo método para conduzir os GTs é pautado na disciplina *Business Process Management* (BPM), com aplicação da *Business Process Model and Notation* (BPMN) para modelagem dos fluxos de trabalho atuais (*AS-IS*) e para proposição das versões aprimoradas (*TO-BE*). A proposta é que o *framework* desenvolvido estruture uma inovadora gestão dos GTs, fortalecendo e acelerando o processo de transformação digital no TRE-GO, mas sem desconsiderar a dimensão humana das pessoas envolvidas.

Assim como o poder estatal é uno, mas se estrutura em funções apenas para melhor organizar suas atividades de administrar, legislar e julgar; as pessoas costumam estabelecer seções em suas vidas para enfatizar o principal papel que estão desempenhando no momento. Vida pessoal, profissional, social, acadêmica, religiosa, entre outras, são apenas roupagens trocadas a depender do contexto. Dessa forma, mesmo em ambientes de trabalho formais como o do Judiciário, por baixo das túnicas de profissionais, pulsam corações que também são de mães, pais, avós, filhos, irmãs, esportistas, artesãos, poetas, músicos e uma infinidade de outros rótulos que possam ser incorporados à complexa e irrepetível conjuntura de cada ser.

Acredita-se que essas experiências de vida e visões de mundo diferentes podem e devem ser incorporadas à cultura organizacional e à definição conjunta das rotinas de trabalho, evitando o risco de criar e fomentar uma estrutura completamente impessoal e inibidora da criatividade. Dessa maneira, entre as medidas propostas, encontra-se a adoção da metodologia *Design Thinking* (DT) para construção colaborativa de artefatos que levem em conta o ponto de vista único de cada um dos integrantes dos GTs. A congregação desses elementos fortalece a efetividade das soluções apresentadas, aliando criatividade, padronização e colaboração.

O trabalho encontra sustentação em obras essenciais editadas sobre os temas abordados, além de levantamento bibliográfico, compilando estudos científicos publicados em periódicos especializados. Nesse sentido, o referencial teórico está dividido em três seções. Na primeira, trata-se da governança e da transformação digital no Poder Judiciário Brasileiro. A segunda parte aborda a gestão *por* processos, distinguindo-a da gestão *de* processos, além de apresentar considerações sobre aspectos da inovação nas organizações, especialmente no setor público. Na terceira seção cuida-se do DT e apresenta-se um *overview* de outras metodologias inovadoras, a fim de demonstrar sua compatibilidade com a gestão por processos.

O percurso metodológico será orientado pelo método SEED, que se dedica à construção de artefatos inovadores para solução de problemas práticos sem dispensar o rigor científico. Cuida-se de um método de gestão inovador e humanocêntrico com um ciclo evolutivo composto

por 6 níveis interdependentes, que se inter-relacionam de forma sistêmica: **1)** diagnóstico; **2)** proposição; **3)** validação; **4)** consolidação; **5)** transferibilidade e **6)** generalização analítica.

Nesse sentido, o estudo parte da definição do problema e da identificação das classes a que ele pertence, avança pela concepção e desenvolvimento de artefatos e se completa com a avaliação de sua aplicabilidade na Justiça Eleitoral. Essa aplicação, voltada especificamente para o âmbito dos GTs, é realizada por meio da abordagem sistêmica e estruturada do método SEED, que organiza o processo em eixos, dimensões e constructos para assegurar rigor conceitual, coerência interna e aderência ao contexto institucional.

Além disso, reconhecendo-se que a proximidade do pesquisador caracteriza a pesquisa como situada e participante, é de se considerar a exigência por maior rigor metodológico e adoção de mecanismos de mitigação de vieses, como a explicitação dos pressupostos analíticos e a validação externa do *framework*. Nesse sentido, realizou-se um painel de especialistas para validação das variáveis, das hipóteses e do artefato desenvolvido, de modo a preservar a objetividade e a consistência científica do estudo.

Convém registrar ainda que o estudo foi desenvolvido no contexto do Mestrado em Governança e Transformação Digital, iniciado no primeiro semestre de 2024. No primeiro ano da formação, o estudante cursou as disciplinas obrigatórias e deu os primeiros passos para a realização da pesquisa, por meio de leituras de referências consagradas sobre gestão de processos de negócio e temas correlatos, de formações complementares sobre BPM, BPMN e DT, além da obtenção de uma certificação internacional em DT.

Ao longo do Mestrado, o pesquisador participou da elaboração de 24 estudos científicos, dos quais figurou como autor principal em 9. No conjunto de atividades desenvolvidas, constam artigos publicados em periódicos e trabalhos apresentados em eventos científicos nacionais e internacionais. Por se tratar de um programa profissional, também foram desenvolvidos produtos técnicos e tecnológicos, com destaque para materiais didáticos. A produção acadêmica associada à pesquisa está consolidada no Apêndice B.

A relevância da pesquisa manifesta-se em diferentes dimensões. Do ponto de vista acadêmico, contribui para a literatura sobre governança e inovação no setor público, explorando a integração de metodologias de gestão ainda pouco aplicadas ao contexto judiciário. No plano institucional, reconhece e valoriza as contribuições das pessoas que empenham sua força de trabalho como integrantes dos GTs. Ao mesmo tempo, fornece instrumentos concretos para o aprimoramento das atividades, apoiando o TRE-GO a cumprir as metas do CNJ e fortalecendo

a legitimidade da Justiça Eleitoral perante a sociedade. Em termos sociais, reforça-se a confiança dos cidadãos na administração da Justiça, ao propor práticas mais transparentes, colaborativas e alinhadas com as expectativas dos usuários dos serviços prestados.

1.1. Justificativa

No Brasil, a Justiça Eleitoral é responsável por salvaguardar a democracia e organizar as eleições, permitindo o exercício universal e periódico do voto livre e secreto, e preservando a igualdade de chances entre candidatos e partidos que participam da disputa (Zilio, 2024). Inserido neste contexto, o TRE-GO atua com respeito aos princípios constitucionais regentes da Administração Pública e está sujeito ao controle e às diretrizes de governança do CNJ.

As instituições estatais contemporâneas enfrentam o contínuo desafio de assegurar a efetividade das políticas públicas e a qualidade dos serviços prestados à sociedade em um ambiente marcado por complexidade e demandas crescentes. Nesse contexto, os grupos de trabalho intersetoriais assumem papel estratégico, pois articulam pessoas, processos e recursos em torno de entregas prioritárias. Contudo, observa-se que tais grupos, não raro, operam com baixa coordenação, papéis pouco definidos e ausência de indicadores sistemáticos de produtividade, fatores que comprometem a eficiência e a eficácia administrativa, gerando desperdícios e reduzindo a credibilidade institucional.

Nesse contexto, o GGM do TRE-GO tem a atribuição de acompanhar as atividades realizadas pela organização voltadas para o cumprimento das metas do CNJ. Em relação ao eixo de produtividade, além do cumprimento das metas em si, a sua atuação visa primordialmente garantir a entrega da prestação jurisdicional com celeridade e eficiência, elevando o valor do serviço prestado pela instituição à sociedade.

De acordo com a Portaria PRES nº 67 (TRE-GO, 2023), as principais funções do GGM são: **a)** Coordenar a execução e monitorar os dados estatísticos e indicadores das Metas Nacionais do CNJ; **b)** Propor ações para eliminar obstáculos que possam comprometer o cumprimento das metas estabelecidas, encaminhando-as à Presidência; e **c)** Realizar avaliação dos resultados obtidos no cumprimento das metas nas Reuniões de Análise da Estratégia.

Desde sua instituição, em 2023, o GGM tem aprimorado a atuação do TRE-GO e promovido significativa melhora de desempenho da Corte no Prêmio CNJ de Qualidade. Todavia, no que se refere à condução dos GTs instituídos para prestar auxílio às zonas eleitorais ainda persistem desafios que são comuns a equipes intersetoriais instituídas no Poder Judiciário

(Coningham *et al.*, 2023), e que também são constatados empiricamente pelo pesquisador, conforme sintetizado na Figura 1.

Figura 1 – Principais desafios na gestão dos GTs

DESAFIO 1	DESAFIO 2	DESAFIO 3
Falta de padronização na coleta e tratamento dos dados de monitoramento do trâmite dos processos judiciais com vistas a atingir os indicadores das Metas Nacionais do CNJ	Dificuldades para os gestores definirem prioridades de forma ágil em razão da falta de padronização dos dados para monitoramento dos indicadores de produtividade	Dificuldade de formalizar o aprendizado adquirido com as experiências bem e malsucedidas e, desta forma, promover a retenção do conhecimento para estruturar o aprimoramento contínuo

Fonte: elaborado pelo autor

Em decorrência dos desafios listados, os GTs sofrem com o desperdício de tempo e de recursos, correndo o risco de sobrecarga de atividades e desmotivação das equipes de trabalho, colocando em risco o cumprimento das metas. Nesse contexto, destaca-se a dificuldade de formalizar o aprendizado adquirido com as experiências bem e malsucedidas e, desta forma, promover a retenção do conhecimento para estruturar o aprimoramento contínuo.

Neste contexto, a impositiva busca por eficiência não pode ser acrítica, convertendo o componente humano em simples meio para o incremento de produtividade. Tonelli (2025) trata da complexidade dos papéis desempenhados pelas pessoas, expondo que habilidades adquiridas em vários contextos são aplicadas (conscientemente ou não) no campo profissional sem o devido reconhecimento. Já autores como Alves (2023), Mocellin (2023), Oliveira (2023), Silva (2023) e Silva e Parra (2013) dedicam-se à compreensão da crítica de Jacques Ellul sobre os efeitos do avanço da técnica sobre seres humanos reais, mostrando os riscos para a sociedade.

De acordo com a literatura consultada, levando em consideração aspectos da crítica de Ellul, é preciso reconhecer que o fenômeno técnico não ocorre sem suas implicações negativas, pois este é ambivalente, construindo e destruindo ao mesmo tempo. Assim, a concepção da proposta de gestão apresentada visa equilibrar a aplicação da técnica no contexto dos GTs, adotando uma racionalidade que não exclua a liberdade, a criatividade e a espontaneidade das pessoas envolvidas, reforçando a escolha de um método centrado no ser humano.

A escolha do problema central (a carência de coordenação e de monitoramento contínuo da produtividade dos grupos de trabalho) justifica-se por seu caráter transversal, que afeta tanto o planejamento quanto a execução de políticas e programas de interesse coletivo, já que a ausência de um método com rotinas padronizadas e devidamente formalizadas dificulta a evolução contínua e segura dos processos de trabalho, especialmente na gestão dos GTs.

Essa lacuna não se restringe a dificuldades táticas, estratégicas e operacionais, mas representa um entrave estrutural que limita a capacidade decisória, compromete a eficiência organizacional e fragiliza a confiança social. Assim, a investigação torna-se necessária para propor soluções capazes de alinhar práticas de gestão às demandas contemporâneas por maior transparência, eficiência e legitimidade institucional.

A relevância do estudo está também na proposição de um *framework* conceitual voltado à gestão de GTs instituídos para incremento da produtividade institucional, apoiado em instrumentos para clarificação de papéis, padronização de rotinas e adoção de métricas de desempenho. Ao articular dimensões como efetividade das entregas, grau de inovação, valor público percebido, nível de aprendizagem e maturidade da governança, a pesquisa contribui para identificar gargalos e ameaças, assim como sugerir intervenções para reduzir ineficiências e fortalecer a governança. Dessa forma, a sua contribuição ultrapassa o mero diagnóstico, oferecendo caminhos práticos para a transformação organizacional.

A padronização de atividades de gestão processual e a representação gráfica (modelagem) das rotinas de trabalho não são práticas estabelecidas e amplamente difundidas na Administração da Justiça Brasileira, então há um vasto campo de aplicação para essa medida tanto no TRE-GO como em outros órgãos do Poder Judiciário. Assim, o caráter inédito da proposta confere ao estudo um alto potencial de impacto científico e social.

A contribuição projetada não se restringe ao avanço acadêmico, visto que alcança diretamente a melhoria da gestão institucional, fortalecendo a confiança da sociedade nas organizações públicas. Com adoção dessa estratégia de atuação, espera-se colher os seguintes resultados positivos na gestão dos GTs: **a)** aumento da eficiência organizacional; **b)** transmissão mais rápida e segura de dados padronizados aos gestores para tomada de decisão mais ágil; e **c)** previsibilidade dos resultados. Demonstra-se ser amplamente útil realizar a pesquisa, tendo em vista a aplicação nos GTs e a futura possibilidade de replicar as soluções encontradas.

Diante desse cenário, a realização da pesquisa justifica-se pela necessidade de estruturar uma abordagem metodológica colaborativa capaz de apoiar a padronização, a coordenação, o monitoramento e a rastreabilidade da gestão dos GTs. Destaque-se que a aplicação deve levar em consideração as condições humanas, institucionais e operacionais envolvidas.

A escolha dos grupos constituídos pelo GGM do TRE-GO para acompanhamento e auxílio às Zonas Eleitorais no cumprimento das metas de produtividade do CNJ mostra-se adequada porque tais grupos lidam diretamente com entregas institucionais relevantes,

constituem campo empírico viável e oferecem elementos concretos para análise de práticas de gestão, modelagem de processos e proposição de melhorias. Assim, a pesquisa revela-se pertinente por enfrentar problema real da Administração da Justiça, com potencial de contribuir para a eficiência organizacional, a aprendizagem institucional e a geração de valor público.

1.2. Objetivos

Neste subcapítulo são apresentados os objetivos desta pesquisa, elaborados para integrar práticas de governança, gestão por processos e metodologias de inovação na proposição de um *framework* conceitual voltado ao aprimoramento da gestão dos GTs na Justiça Eleitoral.

1.2.1. Geral

Desenvolver e validar, no contexto do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO), um *framework* conceitual para a gestão dos Grupos de Trabalho (GTs), fundamentado na integração entre governança e metodologias de inovação, como instrumento de fortalecimento da gestão colaborativa e da transformação digital, com potencial de transferibilidade para outros órgãos da Justiça Eleitoral.

1.2.2. Específicos

1. Mapear os fluxos das atividades internas e analisar o contexto organizacional e normativo que orienta a atuação dos GTs no TRE-GO, identificando lacunas de padronização, de monitoramento e de gestão do conhecimento institucional.
2. Conceber um *framework* conceitual que articule práticas de governança, gestão por processos e metodologias de inovação, orientado à melhoria contínua do desempenho dos GTs do TRE-GO.
3. Avaliar a aplicabilidade e o potencial de contribuição do *framework* proposto, mediante análise de aderência ao contexto do TRE-GO e aos referenciais do CNJ, visando sua utilização como instrumento de apoio à governança e à transformação digital.

Na sequência, trata-se da delimitação do emprego da expressão *framework* neste estudo.

1.3. Definição da terminologia empregada

Uma breve consulta à literatura acadêmica já permite constatar que a palavra *framework* é empregada de forma ampla e heterogênea em vários campos do conhecimento. Então, neste tópico visa-se estabelecer os contornos para emprego do termo neste trabalho. Autores de diversas áreas, como Cordeiro (2025), Alves (2024), Chueke (2024), Santos (2024), Martins (2023), Winkelmann *et al.* (2023), Macedo e Souza (2022), Pottmaier (2022), Soares (2022), Fernandes (2021), Furtado (2021), Piña (2021), Rossetto (2021) e Tarachucky (2021), dedicam-se a descrever *framework*, reconhecendo que não existe um consenso acerca de seu conceito.

Com base nas referências consultadas, tem-se na Figura 2 uma síntese dos principais tipos de *framework*, seus conceitos e respectivas intencionalidades.

Figura 2 – Tipos de *framework*, conceitos e intencionalidades

CONCEITUAL	TEÓRICO	PRÁTICO	HÍBRIDO
Descrição sintética			
Organiza conceitos-chave e suas relações, formando uma rede interpretativa	Deriva de teorias consolidadas e explica fenômenos com base em proposições formais	Baseado em boas práticas ou normas; orienta ações e procedimentos	Combina elementos conceituais, teóricos e práticos
Intencionalidade			
Estruturar fenômenos; orientar análise; guiar pesquisa	Oferecer base explicativa e analítica para coleta e análise de dados	Apoiar execução e implementação com foco aplicado	Equilibrar compreensão e aplicabilidade; integrar teoria e prática
Nível de abstração			
Alto	Médio	Baixo	Médio
Conceitos			
"Estrutura de justificativa ajustável que, ao ser flexionada por questões específicas, assume a forma de argumentos para apoiar as decisões ocorridas durante as investigações científicas" Cordeiro (2025, p. 61)	"Estrutura intermediária que organiza e relaciona conceitos de maneira sistemática para formular hipóteses e organizar pensamentos para entender um fenômeno" Chueke (2024, p. 3)	"São abstraídos das práticas (comportamento, técnica, estratégia, modo de pensar, estilo de aprendizagem etc.) que funcionaram efetivamente num determinado contexto" Cordeiro (2025, p. 61)	Aquele que se preocupa "em realizar a compreensão de um determinado fenômeno, e também aplicá-lo a um contexto real, orientando inclusive, à sua própria implementação" Macedo e Souza (2022, p. 7)
"É aquele que utiliza conceitos com a finalidade de organizar o processo de pesquisa e o conhecimento defendido pelo pesquisador, visando a solução de um problema específico" Macedo e Souza (2022, p. 3)	"Uma estrutura analítica desenvolvida para responder à uma pergunta de pesquisa específica e abordar o problema declarado" Macedo e Souza (2022, p. 5)	"Estrutura esquelética formada pela acumulação de 'conhecimento prático', ou seja, de ideias, pressupostos e conceitos derivados ou construídos mais pelos práticos e pelas práticas, do que por teorias formalmente estabelecidas na comunidade de investigação" Rossetto (2021, p. 24)	
"Forma de framework que apresenta os principais fatores, constructos e variáveis de um fenômeno e presume relações entre eles" Tarachucky (2021, p. 216)	"Estrutura esquelética baseada em teorias bem estabelecidas, que serve para orientar uma pesquisa fundamentada em uma teoria formal" Rossetto (2021, p. 24)		
"É uma estrutura esquelética de justificação e não de explicação baseada em alguma teoria formal (ou em mais de uma) ou em conhecimento profissional" Rossetto (2021, p. 24)			

Fonte: elaborado pelo autor

Em termos gerais, os estudos convergem na compreensão de que *framework* é um construto essencialmente abstrato e multifuncional cuja função é estruturar ideias de forma organizada. Em essência, pode-se afirmar que se trata de um conjunto de conceitos, elementos e variáveis que se inter-relacionam e se articulam para explicar, caracterizar ou guiar um fenômeno, processo ou situação complexa. Nas ciências sociais e aplicadas, o termo transcende a mera organização teórica, ou seja, o “saber o que fazer” (*know-what*), assumindo conotação prescritiva e orientativa, passando a fundamentar o “saber como fazer” (*know-how*).

A literatura demonstra ainda que um *framework* não é um método nem um manual operacional. O seu papel é fornecer visão sistêmica, não realizar prescrição normativa. Este tipo de artefato é dinâmico, frequentemente evolutivo, tendendo a se ajustar conforme surgem novos dados, novas teorias ou mudanças contextuais. Essa maleabilidade possibilita seu uso como um instrumento de organização intelectual capaz de orientar tanto pesquisas quanto intervenções.

De acordo com os estudos, os *frameworks*, sobretudo os conceituais, possuem função heurística, isto é, buscam respostas suficientemente adequadas aos problemas enfrentados. Assim, estas estruturas contribuem para orientar perguntas de pesquisa, selecionar teorias, delimitar abordagens metodológicas e direcionar a interpretação de dados. São úteis ainda pela capacidade de integrar e organizar elementos de diversas naturezas, oferecendo interpretação coerente de fenômenos complexos. Para melhor organizar os variados tipos de *framework*, Lelis (2025c) criou Protocolo GROW (*Graded Review of Frameworks*), como se vê na Figura 3.

Figura 3 – Protocolo GROW

Eixo EPISTÊMICO 	Eixo SISTÊMICO 	Eixo CONTEXTOUAL 	Eixo ORGANIZACIONAL 	Eixo OPERACIONAL 	Eixo TRANSFORMACIONAL 
FUNDAMENTAÇÃO	FINALIDADE	ABRANGÊNCIA	CONFIGURAÇÃO	EXEQUIBILIDADE	REDESENHO
1.1 Natureza: • Conceitual; • Teórica; • Analítica ou • Integrativa 1.2 Abordagem: • Dedutiva; • Indutiva ou • Mista 1.3 Metodologia: • Qualitativa; • Quantitativa ou • Multimétodo 1.4 Disciplinaridade: • Multidisciplinar; • Interdisciplinar ou • Pluridisciplinar	2.1 Conhecimento: • Descritiva; • Diagnóstica ou • Prognóstica 2.2 Direção: • Prescritiva ou • Operacional 2.3 Mudança: • Interventiva; • Avaliativa ou • Multifuncional	3.1 Aplicação: • Tecnológica; • Gerencial; • Acadêmica ou • Transversal 3.2 Amplitude: • Genérica; • Específica ou • Adaptável 3.3 Escopo: • Macro; • Meso; • Micro ou • Multinível	4.1 Estruturação: • Estruturado; • Misto ou • Flexível 4.2 Vigência: • Estático; • Dinâmico ou • Híbrido 4.3 Origem: • Normativa; • Empírica ou • Participativa	5.1 Complexidade: • Nula • Baixa • Mediana • Alta • Muito alta 5.2 Viabilidade • Nula • Baixa • Mediana • Alta • Muito alta 5.3 Replicabilidade: • Nula • Baixa • Mediana • Alta • Muito alta	6.1 Proposição: • Tradicional; • Incremental ou • Inovadora 6.2 Transformação: • Nula • Baixa • Mediana • Alta • Muito alta 6.3 Impacto: • Nulo • Baixo • Mediano • Alto • Muito alto

Fonte: Lelis et al. (2026a)

Trata-se de um protocolo de classificação robusto e multidimensional para situar teoricamente a contribuição de *frameworks*. Nesta lógica, decompõe-se a estrutura analisada em seis eixos principais: **epistêmico, sistêmico, contextual, operacional, transformacional e organizacional**, possibilitando, assim, uma avaliação multicritério que abrange desde sua fundamentação teórica até seu impacto prático e replicabilidade. A aplicação do protocolo permite observar como *frameworks* podem assumir diferentes configurações, níveis de abstração e intencionalidades. Essa constatação vai ao encontro da percepção registrada pela literatura sobre a diversidade de finalidades e de usos dessas estruturas conceituais.

O Protocolo GROW parte da premissa de que a qualidade de um *framework* depende não apenas de seu conteúdo, mas da clareza com que sua estrutura, finalidade e critérios são definidos. Sua criação respondeu à necessidade de superar a ausência de critérios uníssonos para enquadrar metodologicamente essas estruturas, problema recorrente tanto em contextos acadêmicos quanto organizacionais.

Ao estruturar o raciocínio analítico e explicitar critérios de avaliação, o protocolo atua como guia para o uso mais consciente e consistente de *frameworks*, contribuindo para escolhas mais fundamentadas, transparentes e alinhadas aos objetivos pretendidos. Dessa forma, torna-se possível não apenas analisar estruturas existentes, mas também orientar sua construção com maior coerência interna e potencial de contribuição.

O Protocolo GROW permite observar não apenas o que um *framework* declara ser, mas o que efetivamente é: sua consistência interna, seu grau de abstração real e seu potencial de impacto. Ao decompor o artefato em dimensões analíticas independentes, o protocolo evita avaliações superficiais baseadas em percepções isoladas e reduz o risco de sobreposição conceitual entre *frameworks*, métodos e modelos. Essa abordagem é particularmente relevante em estudos pautados na DSR, para os quais a robustez do artefato produzido é condição de legitimidade científica.

Considerando as distinções conceituais analisadas e a classificação derivada do Protocolo GROW, este projeto adota um *framework* conceitual de natureza interpretativa e sistêmica, construído a partir da literatura e ajustado ao contexto dos GTs do TRE-GO. Cuida-se de um artefato aberto, integrador e orientado à ação, cuja função principal é articular conceitos, evidências e princípios de governança, inovação e metodologias ágeis para apoiar a compreensão, o planejamento e a evolução contínua dos grupos-alvo. Não se trata de um modelo prescritivo, mas de uma estrutura conceitual que organiza elementos essenciais e orienta decisões, mantendo flexibilidade para eventuais adaptações ao contexto organizacional.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A fundamentação teórica está dividida em três seções que abrangem o conjunto de elementos necessários à compreensão do fenômeno estudado. A primeira trata da governança e da transformação digital no Poder Judiciário, especialmente no período posterior à entrada em vigor da Emenda Constitucional (EC) nº 45 (Brasil, 2004a). A segunda diz respeito à gestão por processos de trabalho com base na disciplina BPM, abordando seus aspectos conceituais, assim como os do padrão de notação BPMN. Na terceira, cuida-se da metodologia DT e de outras técnicas de inovação, mostrando que a integração metodológica com BPM e BPMN pode contribuir para aumentar a eficiência da gestão dos GTs.

2.1. Governança e transformação digital no Poder Judiciário

Nesta seção expõem-se, de forma ampla, a atual estrutura do Poder Judiciário Brasileiro, contextualizando as decorrências da reforma promovida pela EC nº 45 (Brasil, 2004a), que dentre várias outras mudanças, criou o CNJ e acrescentou a razoável duração dos processos judiciais e administrativos ao rol dos direitos e das garantias fundamentais. Analisa também a inter-relação entre o direito à boa administração pública, mais especificamente a dimensão da boa administração da Justiça, a governança pública e a gestão eficiente do Poder Judiciário. Serão contextualizados, ainda, elementos acerca da transformação digital e da inovação no contexto judicial do Brasil, com enfoque na realidade da Justiça Eleitoral de Goiás.

Para abordar esses temas, buscou-se apoio nas obras de Didier Jr. e Fernandez (2025), Suriani (2024), Masson (2024), Novelino (2024), Nunes e Paolinelli (2024), Boumann (2023), Clementino (2021), Tribunal de Contas da União (TCU, 2021), Hedler (2021), Bordoni e Tonet (2020), Baptista (2019), Freitas (2014) tratando da estrutura do Poder Judiciário e dos efeitos da reforma promovida pela EC nº 45 (Brasil, 2004a); da criação do CNJ e do seu papel quanto às inovações que têm sido introduzidas na Justiça Brasileira; de aspectos conceituais sobre governança, inovação e direito à boa administração da Justiça; e ainda, dos impactos que a transformação digital e o avanço tecnológico provocam no acesso à justiça pelos cidadãos.

Na Figura 4 tem-se síntese temática das bases conceituais e normativas que versam sobre **Governança Pública, Transformação Digital e Inovação no Poder Judiciário**, de acordo com categorias estabelecidas pelo autor para agrupamento das referências normativas.

Figura 4 – Síntese temática das bases conceituais e normativas

GOVERNANÇA PÚBLICA E INSTITUCIONAL	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GOVERNO DIGITAL	CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO
Base conceitual		
Regulação da estrutura administrativa, princípios da boa administração e mecanismos de governança.	Digitalização da Justiça, interoperabilidade e inovação tecnológica.	Estímulo à pesquisa, inovação e criação de soluções aplicadas ao Poder Judiciário.
Normas		
Carta Europeia de Direitos Fundamentais (2000): consagra o direito à boa administração pública. Constituição Federal (1988): estabelece os princípios da Administração Pública e a estrutura do Poder Judiciário. EC nº 45/2004: reforma do Judiciário e criação do CNJ. Decreto nº 9.203/2017: institui a Política de Governança da Administração Pública Federal. Portaria PRES CNJ nº 353/2023: operacionaliza diretrizes de governança e transparência por meio do Prêmio CNJ de Qualidade. Portarias TRE/GO (355/2024, 365/2024, 47/2025, 232/2025, 218/2025, 114/2025, 67/2023): formalizam a governança interna via GGM e GTs.	Lei nº 11.419/2006: informatiza o processo judicial. Lei nº 14.129/2021: institui o Governo Digital e princípios de transparência, interoperabilidade e proteção de dados. Resolução CNJ nº 335/2020: define a Estratégia Nacional do Poder Judiciário (ENPJ). Resolução CNJ nº 508/2023: instala Pontos de Inclusão Digital (PID).	Lei nº 10.973/2004 (Lei de Inovação): incentiva a pesquisa científica e tecnológica. EC nº 85/2015: reforça o dever estatal de promover ciência, tecnologia e inovação. Resolução CNJ nº 395/2021: cria a RENOVAJUD e institucionaliza laboratórios de inovação.
Conceitos associados		
Liderança, estratégia, controle, accountability, eficiência e transparência.	Governo digital, serviços eletrônicos, transformação digital e inclusão tecnológica.	Cultura de inovação, experimentação, métodos ágeis e inovação aberta.

Fonte: elaborado pelo autor

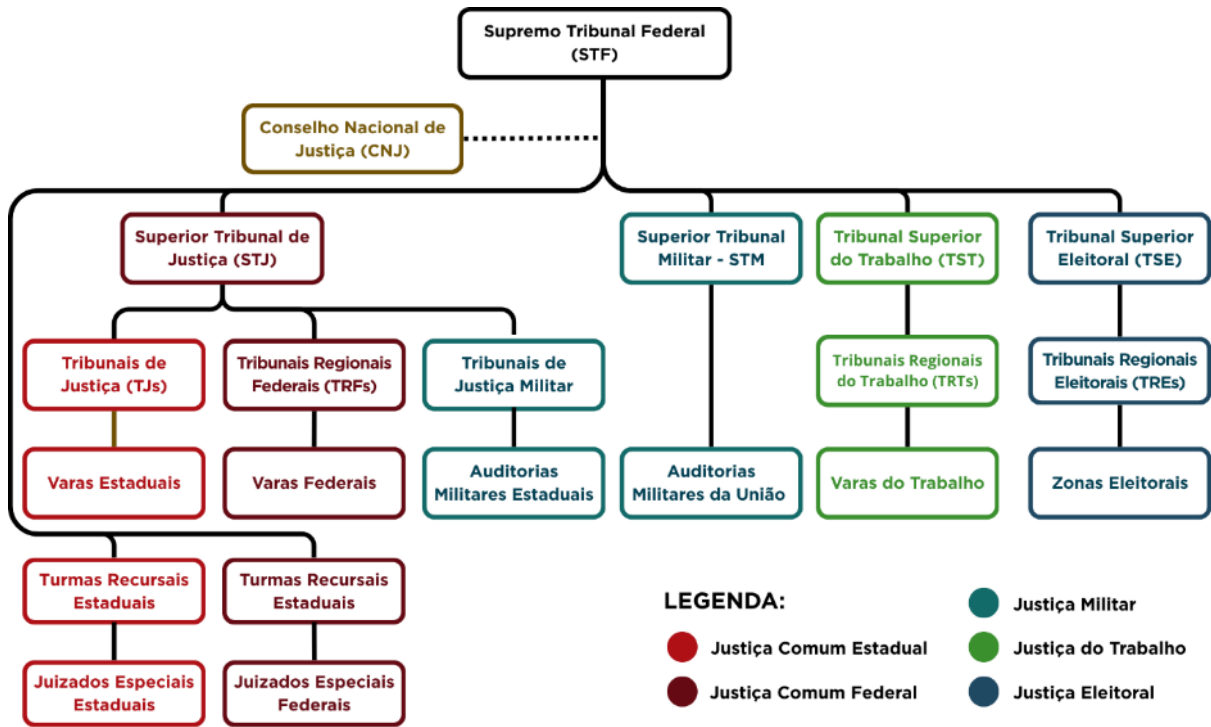
A síntese temática dos conceitos e normas sustenta a pesquisa do ponto de vista jurídico, estando estruturada em três eixos interdependentes: **governança pública e institucional, transformação digital e governo digital e ciência e tecnologia e inovação**. No primeiro eixo, agrupam-se os atos que disciplinam a organização administrativa e os mecanismos de governança. No segundo, são relacionadas as normas voltadas à digitalização da Justiça e à interoperabilidade de sistemas. Já no terceiro eixo tem-se os diplomas que incentivam a pesquisa e a inovação institucional. De forma integrada, mostra-se como essas normas convergem para consolidar uma estrutura de governança alinhada com o processo de transformação digital em curso no TRE-GO.

Antes de prosseguir, deve-se apresentar informações essenciais a respeito da estrutura do Poder Judiciário no Brasil, para melhor compreensão acerca do ambiente organizacional sobre o qual a pesquisa será desenvolvida, as dinâmicas dos atores internos e externos, além das finalidades dos processos de trabalho que serão estudados. Para tanto, inicia-se observando que apesar do Poder Judiciário ser uno e indivisível, e possuir caráter nacional, a Constituição Federal Brasileira (Brasil, 1988) prevê uma estrutura judiciária com diversos órgãos estaduais e federais dotados de competência jurisdicional para estabelecer uma organização racional da

atuação dessa função do poder estatal, cujas bases estão previstas nos artigos 92 a 126 da Constituição Federal (Novelino, 2024).

Na Figura 5 tem-se a representação gráfica dessa estrutura constitucional.

Figura 5 – Estrutura do Poder Judiciário no Brasil



Fonte: elaborado pelo autor com base em CNJ (2025b).

O Supremo Tribunal Federal (STF) é o órgão de cúpula. A estrutura restante é formada por tribunais e juízes que exercem o poder jurisdicional em todo o país, além do CNJ, visto com mais detalhes na sequência. Entre os órgãos jurisdicionais, a estrutura está dividida em duas categorias: a Justiça Comum e a Justiça Especializada. Na Justiça Comum, encontram-se dois segmentos: Justiça Estadual e Justiça Federal. A Justiça Especializada tem os seguintes ramos: Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar. Cada segmento possui um tribunal superior, com atuação nacional, tribunais de segunda instância, e juízes de primeiro grau. Como o foco da pesquisa é na Justiça Eleitoral, esta receberá análise mais aprofundada na seção 2.2.

Apresentada a visão geral da estrutura do Poder Judiciário Brasileiro, passa-se a detalhar o papel do CNJ como órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais e de observância dos deveres funcionais dos magistrados. A sua criação foi prevista pela EC nº 45 (Brasil, 2004a). Sua instalação ocorreu em 14/06/2005, em um cenário de severas críticas dirigidas à Justiça Brasileira em decorrência do distanciamento desta em relação à sociedade do país e da morosidade processual (Masson, 2024), e uma demanda crescente por mais transparência e maior fiscalização do Poder Judiciário (Didier Jr. e Fernandez, 2025).

Cuida-se de um órgão de natureza administrativa de caráter nacional, cujas atribuições estão previstas no § 4º do artigo 103-B da Constituição Federal (Brasil, 1988). Apesar de integrar a estrutura constitucional do Poder Judiciário não exerce atividade jurisdicional. Entre suas finalidades estão exercer o controle administrativo, financeiro e disciplinar dos membros da magistratura brasileira. Além disso, cabe ao CNJ expedir recomendações, editar atos regulamentares e promover políticas públicas para assegurar a eficiência e a transparência na prestação jurisdicional (Novelino, 2024; Masson, 2024).

Muito além das atribuições correcionais, ao longo dos anos o CNJ se firmou como o principal responsável por elaborar e coordenar as políticas judiciárias no Brasil, contribuindo para aprimorar o autogoverno do Poder Judiciário e consolidar a unidade deste. Sua atuação compreende o controle e a orientação das gestões administrativas e financeiras, e inclui a observância aos princípios constitucionais da Administração Pública pelos tribunais.

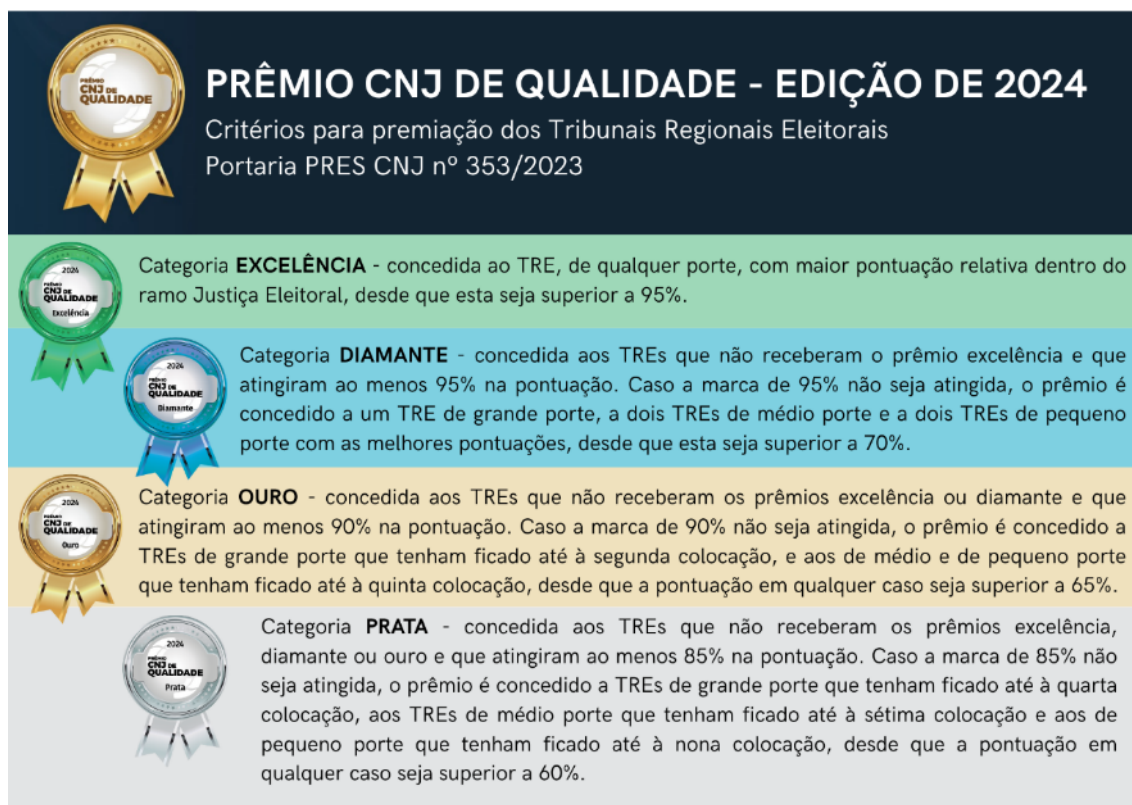
Na linha de atuação pelo aprimoramento da gestão dos órgãos sob seu controle, anualmente o CNJ realiza o Encontro Nacional do Poder Judiciário, ocasião em que são reunidos os presidentes de todas as cortes do país para avaliação de resultados e definição das metas do Prêmio CNJ de Qualidade para o exercício seguinte. Trata-se de uma competição entre as gestões dos tribunais, por meio da qual estas são avaliadas quanto ao desempenho nos eixos: **Governança; Produtividade; Transparência e Dados e tecnologia.**

O desempenho dos tribunais é medido por meio de um sistema de pontuação complexo, conforme regulamento expedido pelo CNJ a cada edição, com adaptações para cada ramo do Judiciário. São mais de 50 requisitos, que se desdobram em mais de 150 itens, capazes de resultar em cerca de 2.300 pontos atribuíveis, a depender do ramo no qual esteja inserido o órgão avaliado. De acordo com o resultado obtido na avaliação dos itens, as instituições com melhor desempenho são classificadas nas seguintes categorias da premiação “*Excelência*”; “*Diamante*”; “*Ouro*” e “*Prata*”, segundo critérios específicos estabelecidos no regulamento.

Os órgãos judiciários competem com os outros do mesmo ramo da Justiça e procuram satisfazer o máximo de requisitos aplicáveis às suas atividades jurisdicionais e administrativas. Quando um requisito não pode ser exigido do órgão, este não é considerado para efeito de pontuação, reduzindo o total de pontos atingíveis para o concorrente. Ao final, o desempenho é mensurado pelo percentual do total de pontos somados em relação à pontuação máxima que poderia ser obtida. Com os percentuais de desempenho é feito um ranqueamento entre os participantes de acordo com o ramo do Poder Judiciário ao qual pertençam.

Para melhor ilustrar como são aplicados os critérios de pontuação, na Figura 6 são expostas as informações a respeito de como foram avaliados os órgãos do ramo Justiça Eleitoral na edição de 2024 do Prêmio de Qualidade do CNJ, que foi regulamentada por meio da Portaria PRES CNJ nº 353 (CNJ, 2023).

Figura 6 – Critérios do Prêmio CNJ de Qualidade para os TREs



Fonte: Maia, Letouze e Carvalho (2025).

Conforme o regulamento, somente se for ultrapassada a marca de 95% de pontos entre os TREs, será outorgado o prêmio de Excelência ao tribunal com melhor desempenho. Se além deste, outros atingirem esta marca, recebem o prêmio “*Diamante*”. Caso os 95% não sejam atingidos, este prêmio será dado aos melhores classificados, desde que tenham ultrapassado os 70% dos pontos. O prêmio “*Ouro*” é dado aos tribunais com ao menos 90% dos pontos e que não tenham recebido premiação maior ou, caso essa marca não seja atingida, aos melhores colocados, que tenham no mínimo 65% dos pontos. A categoria “*Prata*” é destinada àqueles que não receberam outros prêmios, com exigência mínima de 60% dos pontos.

Apresentadas as características gerais sobre a estrutura do Judiciário e o papel do CNJ, passa-se a tratar de aspectos relacionados à governança pública, especialmente nos órgãos judiciários. Nessa linha, ressalta-se que a prerrogativa dos cidadãos de receberem serviços públicos eficientes, transparentes, consubstancia-se no direito à boa administração, que é a razão de ser das organizações públicas.

Para que esse direito se concretize, no entanto, é necessária uma estrutura capaz de transformá-los em ações institucionais. Eis, então, a relação direta com a governança pública, que é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão. Esta, por sua vez, é o meio pelo qual o Estado operacionaliza políticas, programas e serviços públicos e entregando resultados concretos à sociedade.

Destaca-se, neste ponto, em uma perspectiva internacional, a Carta Europeia de Direitos Fundamentais (União Europeia, 2012), instrumento que consagrou expressamente o direito à boa administração pública, prevendo que *“todas as pessoas têm direito a que os seus assuntos sejam tratados pelas instituições e órgãos da União de forma imparcial, equitativa e num prazo razoável”* (União Europeia, 2012).

Quanto ao ordenamento jurídico nacional, tem-se como referências a Lei nº 14.129/2021, que trata do governo digital; o Decreto nº 9.203/2017, que regulamenta a governança na administração pública federal; a Resolução CNJ nº 325/2020, que dentre outros assuntos trata da participação de diversos segmentos sociais na elaboração do planejamento estratégico dos tribunais; e a Resolução CNJ nº 125/2010, que trata da “Justiça Multiportas”.

Cabe mencionar que, no Brasil, apesar de não existir um dispositivo constitucional que diga expressamente sobre o direito à boa administração pública, é possível compreendê-lo como decorrente dos princípios que regem a Administração Pública no país, conforme previsto no artigo 37 da Constituição Federal (Didier Jr. e Fernandez, 2025).

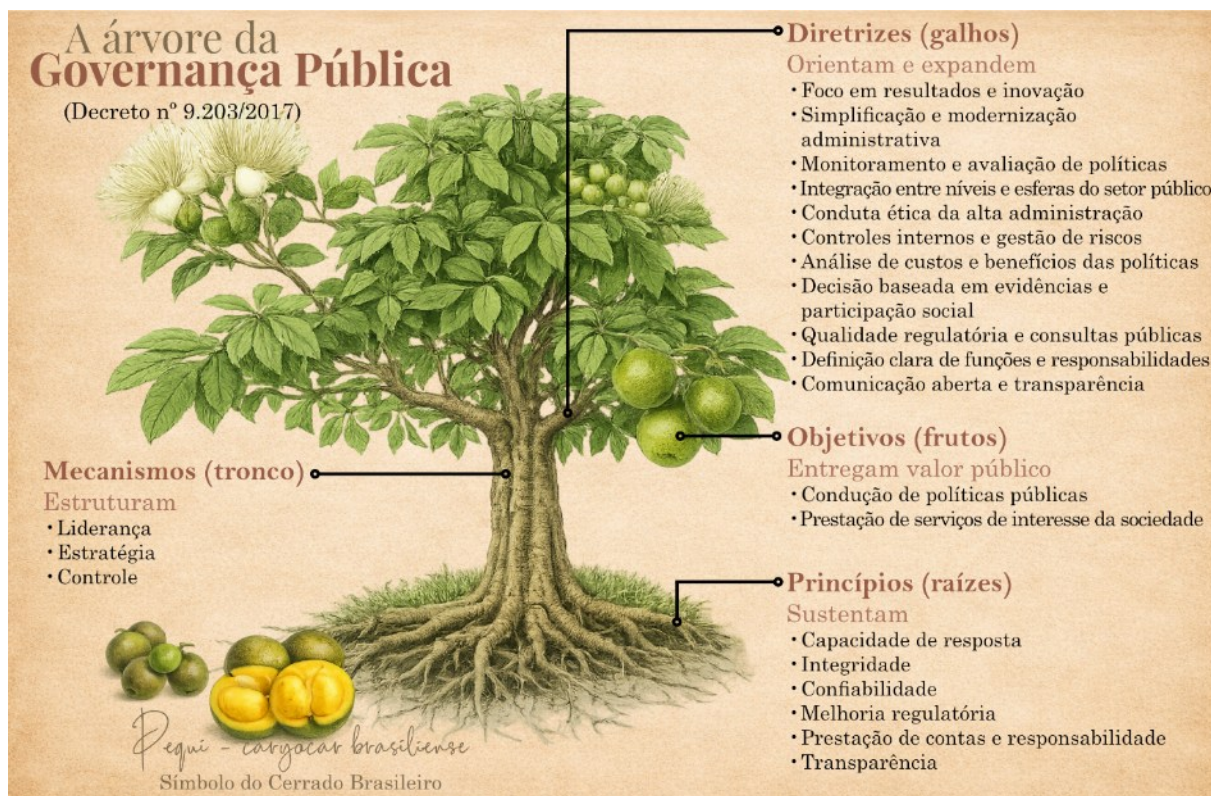
Como desdobramento, tem-se o direito dos jurisdicionados à boa administração da justiça, que possui duas vertentes mutuamente complementares e indissociáveis. A primeira, a **vertente judicial**, diz respeito à condução dos feitos judiciais observando o devido processo legal, em tempo razoável e de forma eficiente, almejando o melhor aproveitamento dos recursos públicos. A segunda, a **vertente administrativa**, se refere à gestão dos recursos do Poder Judiciário para que seus órgãos sejam dotados da estrutura de pessoal, dos materiais e dos recursos tecnológicos necessários para desempenhar suas atividades e proporcionar uma prestação jurisdicional de qualidade (Didier Jr. e Fernandez, 2025).

Todavia, se de um lado os indivíduos têm o direito de exigir a prestação de serviços eficientes por parte da Administração Pública, de outro o Poder Público necessita de uma estrutura para operacionalizar as atividades que lhe permitem cumprir os seus deveres para com os cidadãos. Eis, então, a governança pública, que fornece os meios organizacionais para que a administração funcione de forma íntegra, transparente e eficiente.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU), a governança é uma função direcionadora, que compreende atividades de avaliar o contexto e as alternativas disponíveis, os resultados conquistados e os pretendidos, visando direcionar o planejamento e a execução de políticas públicas e dos planos de gestão, alinhando as funções da organização às necessidades dos interessados e monitorar os resultados alcançados com vistas a verificar o desempenho no cumprimento das metas estabelecidas, valendo-se, para tanto, dos mecanismos de liderança, estratégia e controle (TCU, 2021).

No âmbito da Administração federal, o Decreto nº 9.203/2017 dispõe sobre a política de governança, apresentando as suas bases conceituais. De acordo com o mencionado ato regulamentar, governança é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle, que são colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com os objetivos de conduzir políticas públicas e de prestar serviços de interesse da sociedade. Além disso, o normativo elenca os princípios e as diretrizes referentes à governança pública (Brasil, 2017). Na Figura 7 tem-se a representação de como os elementos constantes na referida norma estão estruturados e de como interagem no contexto da governança pública.

Figura 7 – Elementos que compõem o conceito de governança pública



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Optou-se pela árvore para representar as diretrizes traçadas pelo Decreto nº 9.203/2017 para a Governança Pública em razão de ser um símbolo universalmente reconhecido e presente

em diferentes tradições e sistemas de pensamento ao longo da história. Em diversas culturas, ela representa vida, crescimento, equilíbrio, interdependência e evolução, em torno da noção de “*Cosmo vivo*” (Chevalier e Gheerbrant, 2024). Assim, explica metaforicamente estruturas complexas e dinâmicas, nas quais elementos distintos se conectam de maneira orgânica.

No contexto da governança pública, observa-se que as raízes representam os princípios que sustentam as organizações, atuando como sua base normativa e ética. O tronco simboliza os mecanismos estruturantes, como liderança, estratégia e controle, responsáveis por conferir coesão e direção ao sistema. Os galhos são as diretrizes que orientam a ação administrativa, expandindo-se em foco em resultados, inovação, simplificação e tomada de decisão baseada em evidências. Os frutos traduzem os objetivos e resultados esperados, materializados na entrega de valor público por meio da condução de políticas e dos serviços que são efetivamente prestados à sociedade.

Aprofundando no tema, cabe verificar mais detidamente uma de suas dimensões, a da governança digital. Nesse passo, observa-se que no Brasil o Estado está promovendo uma reformulação dos processos de trabalho com emprego de tecnologias digitais e otimização do uso de dados que estão à sua disposição. Essa forma de prestar os serviços públicos tem forte impacto no Poder Judiciário, visto que os avanços tecnológicos aumentam a exigência por uma Justiça mais célere, desburocratizada, transparente e eficiente (Boumann, 2023).

A entrada em vigor da Lei nº 14.129 (Brasil, 2021), conhecida como Lei do Governo Digital, foi um marco relevante para a consolidação da governança digital no Brasil. A norma prevê que esta deve estar embasada em princípios como transparência, interoperabilidade, eficiência, proteção de dados e segurança da informação. Também prescreve um modelo de gestão orientado pela integração de sistemas e centrado no cidadão, institucionalizando diretrizes que vão além da informatização de serviços.

Nessa linha, deve-se destacar o processo de transformação digital pelo qual passa a Justiça Brasileira, observando que a Lei nº 10.973 (Brasil, 2004b), editada com objetivo de incentivar a inovação e o desenvolvimento científico e tecnológico no país, é aplicável a todas as esferas do poder público. Além disso, merece nota a EC nº 85 (Brasil, 2015), que alterou o artigo 218 da Constituição Federal (Brasil, 1988), prevendo expressamente a promoção e o incentivo à inovação pelo Estado. Trata-se de mandamento constitucional que também se aplica ao Poder Judiciário, exigindo de seus órgãos o estímulo a práticas inovadoras.

Nesse contexto, deve-se mencionar ainda as parcerias estratégicas que alavancam a inovação e a transformação digital na Justiça Brasileira, destacando-se duas iniciativas de grande impacto: **a)** o Processo Judicial Eletrônico (PJe), criado por meio do Termo de Acordo de Cooperação Técnica nº 073 (CNJ, 2009), celebrado entre o CNJ, o Conselho da Justiça Federal e os Tribunais Regionais Federais; e **b)** o Programa Justiça 4.0, instituído por meio de um acordo de cooperação internacional firmado em 2020, entre o CNJ e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) da Organização das Nações Unidas (ONU).

Sobre o Programa Justiça 4.0, convém apresentar mais detalhes. Trata-se de uma iniciativa que tem por objetivo integrar o ecossistema digital dos órgãos judiciários brasileiros, fortalecendo a cooperação entre os órgãos do sistema de Justiça, através da interoperabilidade de sistemas, da aplicação massiva de inteligência artificial e do fornecimento de mais serviços judiciais de forma eletrônica. Este programa atua em quatro eixos, descritos na Figura 8.

Figura 8 – Eixos do Programa Justiça 4.0



Fonte: CNJ (2025c)

Cuida-se de um importante marco na modernização do Poder Judiciário do Brasil, promovendo diversas iniciativas inovadoras, tais quais a implantação da Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ-Br) e o desenvolvimento de robustos repositórios de dados, como o Codex e o DataJud, além de criar serviços eletrônicos inovadores, a exemplo do Juízo 100% Digital e do Balcão Virtual.

Nessa toada, não se pode deixar de mencionar outras medidas inovadoras, que não necessariamente são caracterizadas pela aplicação de tecnologias digitais, mas que se valem de

conhecimento científico para repensar padrões de comportamento e aproximar as instituições judiciárias dos cidadãos, simplificando o acesso aos serviços e às informações públicas, como o Pacto Nacional do Judiciário pela Linguagem Simples, cujo lançamento pelo Presidente do CNJ ocorreu em dezembro de 2023.

Em suma, percebe-se que no período posterior à EC nº 45 (Brasil, 2004a) ocorreu uma grande transformação digital na Justiça do Brasil. Nesse período, houve marcos expressivos, como a implantação e a consolidação de processos judiciais digitais e de sistemas informatizados *online* e abertos para veicular as publicações dos atos judiciais. Merecem destaque ainda diversas outras medidas por meio das quais os tribunais têm investido em automação de tarefas, inteligência artificial, *dashboards* e uso estratégico de dados para aprimorarem suas gestões.

No capítulo destinado aos resultados e às discussões serão analisadas as iniciativas adotadas no âmbito do TRE-GO para aperfeiçoar a governança e a gestão do órgão. São práticas que objetivam não só alinhamento com as diretrizes traçadas pelo CNJ, mas a conformidade com os requisitos estabelecidos em elevados padrões internacionais de qualidade, colaborando para aprimorar as atividades realizadas no âmbito da organização tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. Nessa linha, na seção subsequente, será abordada a gestão de processos de trabalho, tema fundamental na busca por melhoria de desempenho.

2.2. Especificidades da Justiça Eleitoral

A Justiça Eleitoral foi criada pelo Decreto nº 21.076/1932 e atualmente encontra-se estruturada com base nos artigos 118 a 121 da Constituição Federal de 1988. Este ramo da Justiça Brasileira ocupa posição singular na estrutura do Poder Judiciário por acumular a função jurisdicional típica com a responsabilidade de organizar e administrar o processo eleitoral em todas as suas fases (CNJ, 2025). Essa dupla missão impõe uma dinâmica marcada por sazonalidades, com constantes alternâncias de foco que afetam o planejamento institucional e a gestão de pessoas e de processos de trabalho.

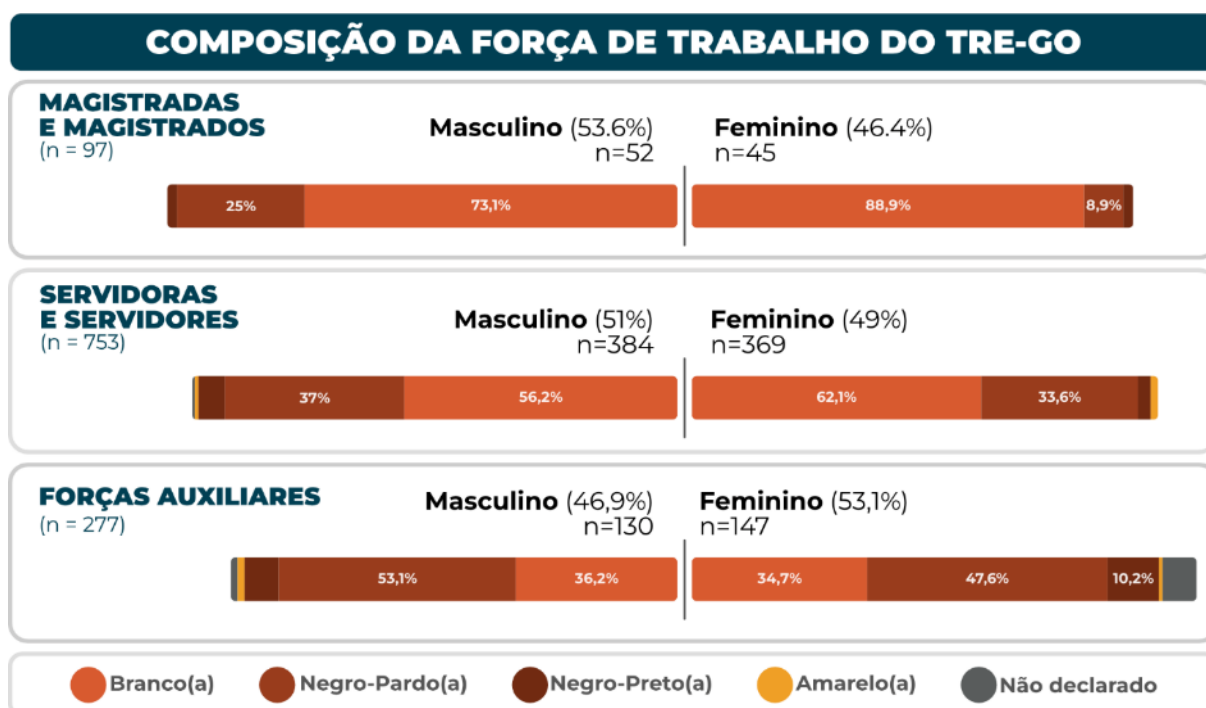
A sua estrutura organiza-se em três instâncias (TSE, TREs e zonas eleitorais), com uma singularidade relevante: a ausência de quadro próprio de magistrados. Os juízes eleitorais são magistrados de outros ramos do Judiciário e juristas designados para exercício de mandatos bienais, renováveis por igual período. Essa dinâmica torna o provimento das funções judiciais dependente de uma lógica externa de designação. Os TREs estão sujeitos às normas da

Constituição Federal e da legislação eleitoral, às diretrizes gerais do CNJ e do TSE, e às exigências sociais por transparência e conformidade, tudo isso com particular rigor, dado o papel da Justiça Eleitoral na consolidação da Democracia.

Ao abordar a estrutura da Justiça Eleitoral, o CNJ classifica os TREs por porte (grande, médio e pequeno) com base em índice composto que pondera despesas, litigiosidade e força de trabalho. Com base nos dados de 2024, o TRE-GO foi considerado como de **porte médio**, com unidades jurisdicionais distribuídas em 79 cidades para atender todos os mais de 5 milhões de eleitores de Goiás, residentes nos 246 municípios do Estado (Brasil, CNJ, 2025; TSE, 2026).

Quanto ao quadro de magistrados, servidores e demais integrantes da força de trabalho do TRE-GO, na Figura 9 são apresentadas as principais informações, com base no Painel de Dados de Pessoal do Poder Judiciário (CNJ), com base em consulta realizada em abril de 2026.

Figura 9 – Composição da força de trabalho do TRE-GO



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados do CNJ (2026)

O gráfico revela perfis étnico-raciais marcadamente distintos entre os três grupos da força de trabalho do TRE-GO. Na magistratura, a distribuição entre os gêneros tem leve prevalência do sexo masculino, com predomínio de pessoas brancas, em ambos os sexos. A categoria “servidores” inclui os efetivos, os requisitados e os cedidos. Nesta, há equilíbrio entre os gêneros e o perfil racial é mais diverso, mas ainda com número mais elevado de brancos (56,2% entre os homens e 62,1% entre as mulheres). Nas forças auxiliares, que no TRE-GO diz respeito aos terceirizados, há inversão, com pessoas autodeclaradas pardas sendo maioria.

O padrão mostra que a segmentação racial cresce conforme se desce na hierarquia funcional, indicando uma estrutura em que o acesso aos postos de maior prestígio e estabilidade ainda é desigualmente distribuído segundo a raça/cor. Esses dados podem fornecer *insights* relevantes para a análise das dinâmicas de participação e representatividade em diversos tipos de equipes do órgão. Neste ponto, é oportuno mencionar que por meio da Portaria PRES nº 62 (TRE-GO, 2026), o autor passou a integrar o Comitê de Direitos Humanos do TRE-GO, sendo designado gestor local do Pacto Nacional do Judiciário pela Equidade Racial.

Ainda sobre a composição da força de trabalho, convém observar que o número absoluto de servidores é relativamente pequeno (753) e tem alta dispersão geográfica, já que 57,4% encontram-se vinculados às 93 zonas eleitorais espalhadas pelo Estado. Verifica-se também a dependência de servidores cedidos ou requisitados (31,5% do quadro), situação comum em toda Justiça Eleitoral.

Os dados evidenciam, então, uma estrutura enxuta com alta dependência de força de trabalho externa. Esse quadro, combinado à ausência de magistrados de carreira própria e à sazonalidade das demandas eleitorais, condiciona diretamente o funcionamento dos GTs e constitui o pano de fundo institucional no qual o problema central desta pesquisa se inscreve. Na sequência serão abordados aspectos referentes à gestão dos processos de trabalho e da inovação organizacional.

2.3. Gestão de processos de trabalho e inovação organizacional

Nesta seção serão tratadas as temáticas da gestão por processos e da modelagem dos fluxos de atividades dentro do contexto da inovação no serviço público. Para tanto, serão apresentadas as razões da escolha da disciplina BPM e do padrão de notação BPMN na pesquisa. Em seguida, serão expostos os fundamentos da gestão de processos de negócio, abordando os aspectos centrais da disciplina BPM. Na sequência, serão abordadas noções acerca de modelagem de processos com ênfase na notação BPMN.

Autores como Costa (2024), Dinamarco, Badaró e Lopes (2024), Salvador *et al.* (2024), Almeida (2023), Iserhard (2021), Assunção (2019), Ferreira (2019), Piovesan (2018), Costa e Bessa (2014), e Capote (2012)¹ tratam de aspectos conceituais a respeito da terminologia

¹ Gart Capote é um dos precursores do BPM no país, sendo fundador e primeiro presidente do capítulo brasileiro da ABPMP, conforme consta no *site* da instituição: <https://www.abpmp-br.org/sobre-a-abpmp/>.

“*processo*”, da disciplina de gestão de processos de negócio e demonstram a aplicabilidade do BPM em diversas áreas do serviço público, incluindo universidades públicas, a Advocacia-Geral da União (AGU), instituições policiais e órgãos do Poder Judiciário. Os estudos demonstram como BPM é aplicado para se obter padronização, maior controle de atividades e aumento da eficiência.

Convém ressaltar que essa temática possui forte base normativa e de aplicação prática, destacando-se os guias profissionais BPM CBOK 4.0 (ABPMP, 2021) e BPMN 2.0 (OMG, 2011). Além disso, tem-se materiais elaborados especificamente para emprego da gestão por processos no setor público, como o Manual de BPMN para a Segurança Pública (Silva e Ramos, 2024) e publicações sobre BPM e BPMN de órgãos como o MGI (2024), o Ministério Público Militar (MPM, 2022), o Superior Tribunal de Justiça (STJ, 2022), a Controladoria-Geral da União (CGU, 2020), a Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (2018), o Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS, 2017) e a Universidade de Brasília (UnB, 2015).

Convém inicialmente esclarecer a opção por aplicar BPM e BPMN na realização deste estudo por serem técnicas consolidadas no mundo todo. Além disso, são padrões com ampla e crescente aplicação no serviço público no Brasil, como se constata pelos vários materiais publicados para aplicação destes em organizações públicas, inclusive no Poder Judiciário. Além disso, alinham-se perfeitamente à proposta tanto por dar suporte à transformação digital quanto por permitir a conexão com metodologias inovadoras, como o DT, compartilhando aspectos fundamentais, tais quais a centralidade no ser humano e o incentivo à colaboração na criação de soluções.

Além destes motivadores, que já são suficientes para justificar a opção por aplicar BPM e BPMN na pesquisa, realizou-se um mapeamento sistemático de literatura (MSL) com a finalidade de constatar a viabilidade de aplicação da disciplina e da técnica de modelagem no contexto dos GTs do TRE-GO. Essa etapa da pesquisa está descrita no capítulo dedicado aos procedimentos metodológicos.

Prosseguindo, e passando a observar os aspectos conceituais da disciplina analisada, nota-se que o guia oficial CBOK 4.0 define BPM como uma disciplina abrangente de gestão para “*identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar, processos de negócio automatizados e não automatizados para alcançar resultados consistentes e direcionados*” (ABPMP, 2021, p. 18). Em complemento, ressalta que os resultados devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização e afirma que, devido à sua versatilidade, esta disciplina avança como paradigma de gestão do século XXI (*op. cit.*).

Na Figura 10 consta um mapa conceitual dispondo sobre o BPM.

Figura 10 – Mapa Conceitual do BPM



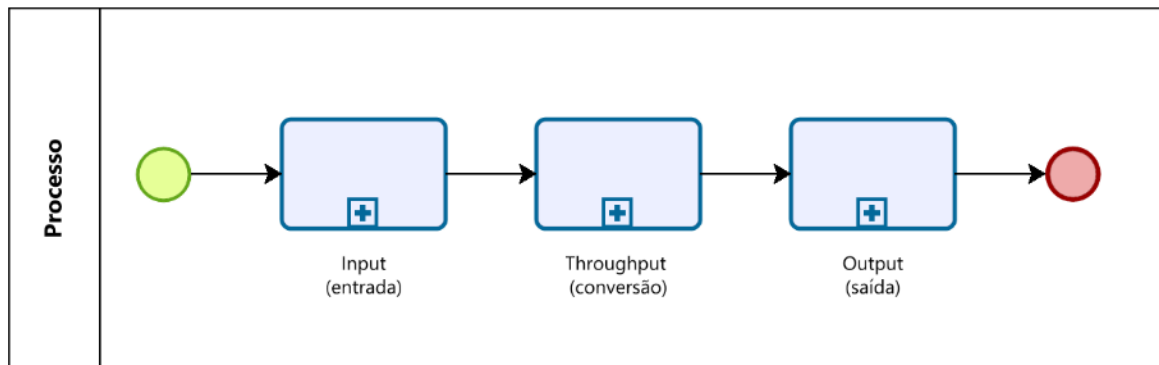
Fonte: adaptado de Silva e Ramos (2024)

Antes de avançar, porém, é conveniente esclarecer algumas definições. A gestão de processos de negócios é tratada na Administração Pública *lato sensu* por gestão de processos de trabalho, sendo esta, portanto, outra maneira de se referir à disciplina BPM. Ocorre que no âmbito do Poder Judiciário a expressão “*processo*” tem um sentido próprio e, devido à cultura fortemente voltada para a prestação jurisdicional, é naturalmente associada ao método para o exercício da atividade do Estado de dizer o Direito por meio de uma autoridade (juiz ou tribunal) detentora do poder jurisdicional (Dinamarco, Badaró e Lopes, 2024).

Nesta última perspectiva, refere-se a “*processo*” como um conjunto de procedimentos para que, com respeito ao devido processo legal e ao contraditório, um agente realize o exercício do poder de impor uma decisão, sobrepondo-se aos demais integrantes da relação processual (*op. cit.*). No Poder Judiciário, é por meio desse tipo de processo que os magistrados exercem a jurisdição, aplicando o Direito aos casos concretos. Neste aspecto, a gestão dos processos judiciais é, por certo, fundamental e tem relação direta com a celeridade e a eficiência na entrega da prestação jurisdicional. Todavia, este estudo adota uma abordagem não estritamente jurídica acerca do referido vocábulo.

Fora dos domínios do Direito, “*processo*” diz respeito a uma progressão de atividades, realizadas em uma sequência lógica, com objetivo de criar um produto ou prestar um serviço (Piovesan, 2018²). É nesse sentido que este termo será empregado, de forma mais próxima à estrutura ITO (*input, throughput, output*), que sintetiza as etapas básicas de entrada (*input*), conversão (*throughput*) e saída (*output*), conforme representada no diagrama da Figura 11.

Figura 11 – Representação fundamental de um processo

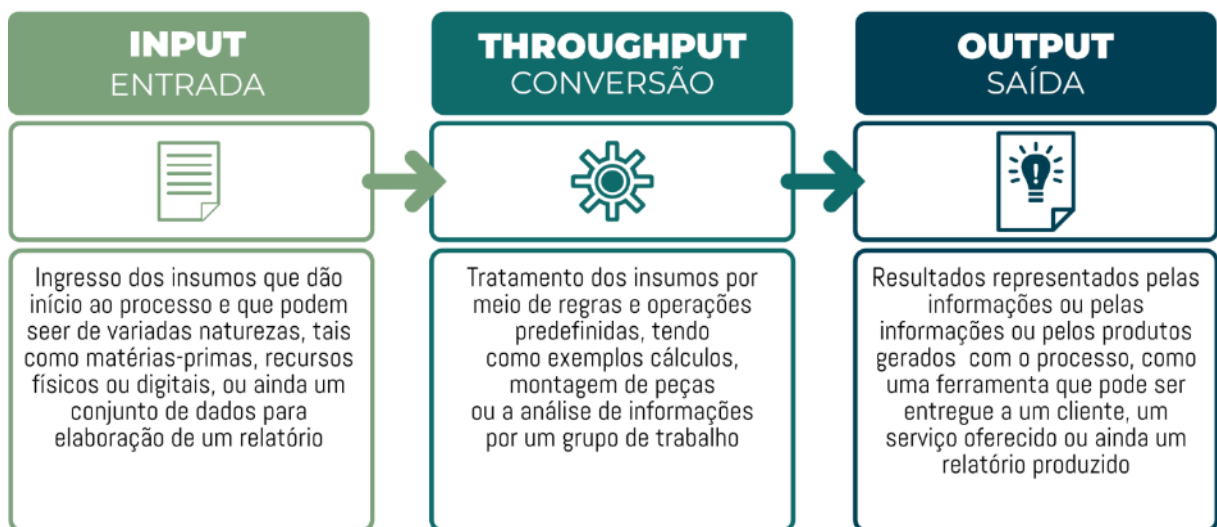


Fonte: elaborado pelo autor via Bizagi Modeler® com base em Lelis (2024)

Com essa estrutura base é possível analisar e descrever qualquer espécie de processo (*lato sensu*), seja em sistemas computacionais, na gestão de equipes, na produção de bens ou na prestação de serviços. Nesta representação elementar do fluxo processual tem-se as etapas que são descritas na Figura 12.

Figura 12 – Etapas de um processo

ETAPAS FUNDAMENTAIS DE UM PROCESSO



Fonte: elaborado pelo autor

² O artigo trata especificamente da possibilidade de aplicação de BPM em contextos judiciais. Conforme observado em mapeamento sistemático de literatura, são raras publicações nesse sentido.

Na entrada, são recebidos os insumos que dão início ao processo, podendo ser materiais físicos, recursos digitais ou dados necessários à execução de uma atividade, como, por exemplo, dados extraídos dos *dashboards* de monitoramento da movimentação dos autos judiciais. Na etapa de processamento, os insumos recebem tratamento por meio de regras e operações predefinidas, como cálculos ou análises e transformam-se em resultados. A saída representa os produtos e/ou informações geradas. Amplamente utilizado na gestão por processos, este modelo fundamental facilita a compreensão dos fluxos de trabalho e o mapeamento de atividades.

Antes de aprofundar, é oportuno observar a distinção entre gestão *por* processos e gestão *de* processos. Essas duas dimensões são contempladas na disciplina BPM, cada uma dizendo respeito a um nível de aplicação. A gestão *por* processos trata da temática em uma dimensão macro, fazendo referência a uma filosofia de gestão que organiza a instituição com base em processos, substituindo ou simplesmente complementando a lógica departamental, abrangendo aspectos como cultura organizacional, governança e visão estratégica. A gestão *de* processos, por sua vez, refere-se à dimensão operacional, tratando das práticas e ferramentas que permitem modelar, executar, monitorar e melhorar processos específicos.

Retomando, observa-se que na lógica da disciplina BPM os processos podem ser classificados em três categorias: primários, de suporte e gerenciais. Os **processos primários**, que representam cerca de 20% do conjunto de processos organizacionais, estão diretamente voltados à entrega de valor ao cliente e dizem respeito às atividades essenciais que a organização realiza para cumprir sua missão. Os **processos de suporte** viabilizam a execução dos primários, eles não entregam valor direto aos clientes mas podem ser críticos para os primários, representando em torno de 70% do total. Já os **processos gerenciais**, que em média representam 10% do total, são voltados a medir, monitorar e controlar os demais para garantir eficácia e eficiência (ABPMP, 2021).

Quando se trata dos processos primários ou finalísticos, é importante observar que estes têm seus objetivos de desempenho ligados à atividade principal da instituição, porém não estão isolados. Eles se inter-relacionam e suas atividades acrescentam valor, na perspectiva do cliente, aos produtos ou serviços. Isso remete à ideia de *Cadeia de Valor* de Michael Porter, que concebeu um modelo genérico com cinco atividades primárias e diversas atividades de apoio, aplicável a diferentes tipos de organizações. Estas noções são fundamentais para o BPM, cujo principal objetivo é gerar valor a partir da estruturação e integração dos fluxos de trabalho que compõem as atividades essenciais de uma organização (*op. cit.*).

Na Figura 13 tem-se a estrutura da Cadeia de Valor de Porter.

Figura 13 – Estrutura da cadeia de valor de Porter

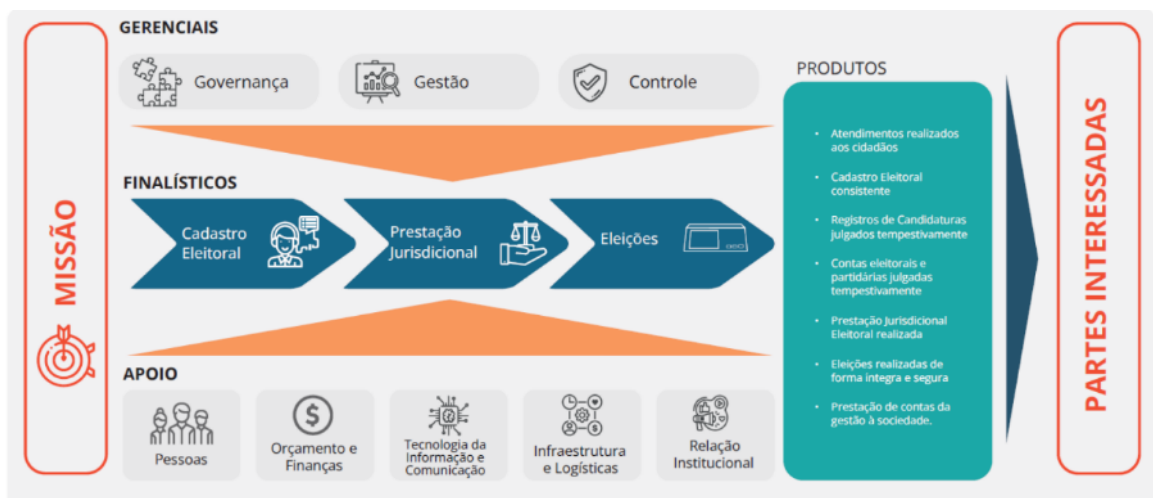


Fonte: adaptado de BPM CBOK 4 (ABPMP, 2021)

No setor público, a adaptação da cadeia de valor proposta por Porter exige uma releitura voltada ao atendimento das demandas sociais e ao cumprimento de missões institucionais. Diversamente da lógica de mercado, voltada à obtenção de vantagem competitiva e margens de lucro, nas organizações públicas o valor é produzido pela entrega de serviços acessíveis, íntegros e de qualidade aos cidadãos. A utilização da Cadeia de Valor de Porter nas instituições públicas permite visualizar de forma sistêmica como cada conjunto de processos contribui para gerar valor público, alinhando os recursos disponíveis às expectativas sociais.

Na Justiça Eleitoral, os processos primários dizem respeito às atividades finalísticas para gestão do cadastro de eleitores, organização de eleições e para prestação jurisdicional. Já os processos de apoio e gerenciais são aqueles que garantem a sustentabilidade, a transparência e a governança da atuação institucional. Na Figura 14 tem-se a Cadeia de Valor do TRE-GO.

Figura 14 – Cadeia de Valor do TRE-GO

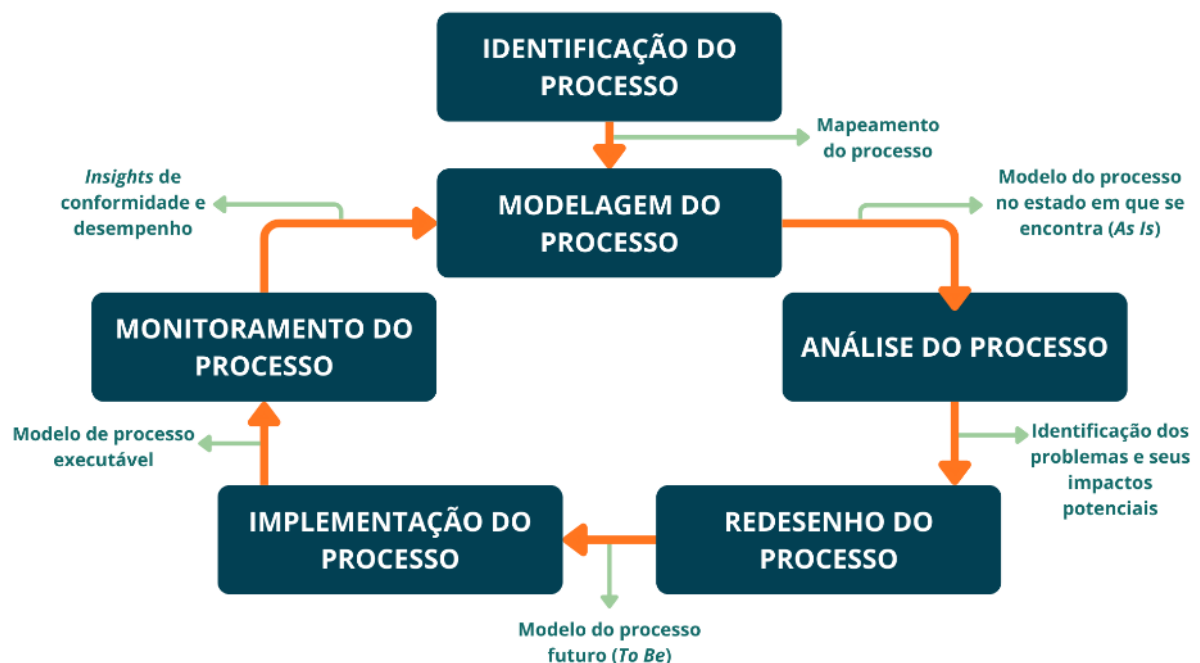


Fonte: TRE-GO (2024)

Observa-se que ao elaborar sua cadeia de valor, o TRE-GO evidenciou os processos gerenciais, finalísticos e de apoio que sustentam sua missão de organizar eleições e prestar jurisdição eleitoral com integridade e eficiência. O modelo destaca como a governança, a gestão e o controle contribuem para a coordenação dos processos principais (cadastro eleitoral, prestação jurisdicional e eleições) que, por sua vez, dependem de áreas de suporte como gestão de pessoas, orçamento e finanças, tecnologia da informação, infraestrutura e logística.

Dando prosseguimento, destaca-se que, quando comparada à gestão por projetos, um dos grandes diferenciais da gestão por processos está na sua natureza contínua, o que lhe permite aperfeiçoamento constante. Em gestão por processos, fala-se em ciclo de vida, que abrange as seguintes etapas: planejamento estratégico, análise do processo atual (*AS-IS*), modelagem da versão futura (*TO-BE*), implantação e monitoramento com base em indicadores de desempenho. Essa estrutura assegura tanto a padronização quanto a contínua melhoria, incorporando novos aprendizados e promovendo a inovação organizacional (ABPMP, 2021; MGI, 2023). Na Figura 15 tem-se a representação do ciclo de vida BPM.

Figura 15 – Ciclo de vida BPM



Fonte: adaptado de Oliveira (2021)

O ciclo de vida do BPM, representado no Infográfico acima, auxilia a organizar a gestão de processos em uma sequência lógica e iterativa. Inicia-se pela **identificação do processo**, etapa em que a organização define qual fluxo será estudado, seus limites e sua relevância estratégica. Em seguida, ocorre a **modelagem do processo**, em que se realiza o mapeamento formal do funcionamento atual (*AS-IS*). Esse modelo inicial permite visualizar atividades,

atores, regras e entregas, criando a base para análises posteriores. Na fase de **análise do processo**, são identificados problemas, gargalos, riscos e impactos potenciais, sempre com foco na melhoria do desempenho e na eliminação de ineficiências estruturais.

Com base nos resultados obtidos com as atividades das etapas anteriores, avança-se para o **redesenho do processo**, no qual é construído o modelo futuro (*TO-BE*), orientado a práticas mais eficientes, claras e seguras. Esse modelo é então implementado, dando origem ao processo executável. A última etapa é a de **monitoramento contínuo**, responsável por gerar *insights* de conformidade e desempenho, garantindo que o processo funcione conforme planejado. Este fluxo se retroalimenta, por isso é representado em uma estrutura circular. As informações do monitoramento retornam à modelagem e alimentam novos ciclos de análise e melhoria, consolidando uma abordagem que visa um contínuo aprimoramento de suas atividades.

No setor público, e em especial no Poder Judiciário, a adoção do BPM pode responder a desafios críticos como a necessidade de maior celeridade na tramitação dos processos judiciais e a baixa padronização das rotinas administrativas que lhes dão suporte. Nesse contexto, o cidadão ocupa posição central no redesenho dos processos, sendo suas necessidades o ponto focal das intervenções. Essa centralidade, contudo, não segue a lógica operacional privada, cujas organizações podem segmentar sua atuação, escolher nichos e definir perfis de clientes.

O serviço público opera sob imperativo distinto, devendo ser capaz de atender bem a todas as pessoas indistintamente, orientando-se pela universalidade do acesso, pela equidade e pela geração de valor público. Assim, a transposição do BPM para o setor público exige uma releitura crítica de seus fundamentos, substituindo a lógica da vantagem competitiva pela da responsabilidade institucional e do interesse coletivo. Tendo em conta estes aspectos, verifica-se que a padronização de atividades pode gerar previsibilidade e segurança, reduzir falhas de comunicação, atrasos e sobrecarga de trabalho, além de favorecer a automação de tarefas repetitivas e o uso de tecnologias digitais.

No plano internacional, Gabryelczyk *et al.* (2024), Rosa *et al.* (2024), Mesloub, Innal e Ducq (2023), Chaouni, Habba e Fredj (2022), Kregel *et al.* (2022), Reijers (2021), Asare, Wang e Fang (2020) e Niati *et al.* (2020) mostram que o BPM se alinha com metodologias inovadoras, com as quais compartilha a centralidade no cliente, a inovação de modelos de negócio e a geração de valor. Destacam ainda sua versatilidade, que possibilita a aplicação em variados contextos e, na administração pública, ressaltam o desenvolvimento constante, a racionalização do trabalho e a utilização de tecnologias emergentes como mineração de dados, robotização e inteligência artificial.

Dando sequência, deve-se registrar que o sucesso da gestão dos trabalhos em uma instituição depende, em grande parte, da clareza com que os fluxos de atividades são definidos e comunicados. Nessa linha, dentro da disciplina BPM, um dos aspectos fundamentais é a modelagem dos processos, definida como “*conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto*” (ABPMP, 2021, p. 75).

Para modelagem é essencial a notação, que de acordo com o guia BPM CBOK 4.0, é definida como “*um conjunto padronizado de símbolos e regras que orientam o que os símbolos representam*” (*op. cit.*, p. 96). Essa linguagem simbólica permite mapear, descrever e documentar visualmente os processos para que sejam melhor compreendidos (UFOP, 2025). Um exemplo comum é o das notações musicais, conhecidas e aplicadas no mundo todo.

Existem diversos padrões de notação diferentes, tais como UML, EPC, IDEF0, Redes de Petri e a BPMN, assim como há diversas razões para se realizar a modelagem de processos. De acordo com o BPM CBOK 4.0 (ABPMP, 2021), essas razões podem ser analisadas sob diversas perspectivas. Na visão da comunidade de negócio, a modelagem aumenta a eficiência, reduz custos e fortalece a cultura de melhoria contínua. Para os profissionais de processos, ela serve como ferramenta de análise e comunicação para alinhar partes interessadas e estabelecer bases para aprimoramentos. Nas organizações, estruturam o monitoramento do desempenho e alinham estratégia e execução.

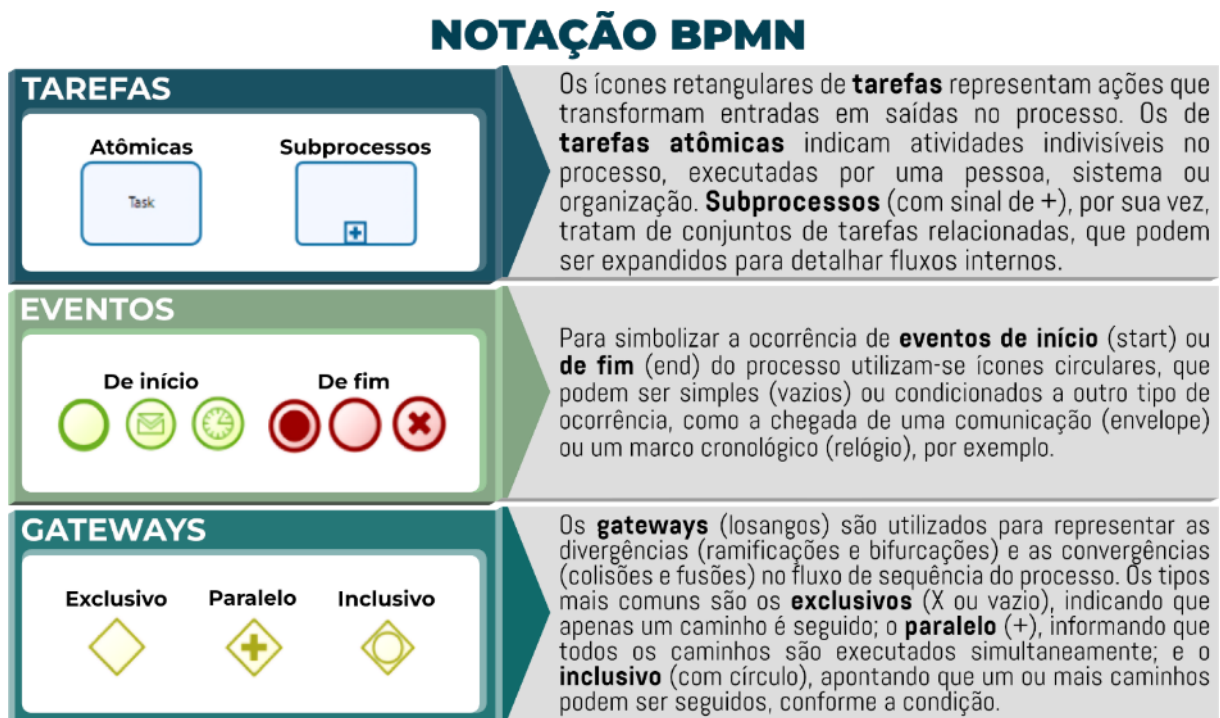
Desta forma, verifica-se que a modelagem de processos transcende o registro técnico das rotinas, funcionando como instrumento estratégico de aprendizado, comunicação e governança organizacional. Ao representar graficamente as sequências de eventos, atividades e responsáveis, torna visível o que frequentemente permanece tácito nas organizações, favorecendo a identificação de gargalos, a redução de retrabalho e a consolidação de uma cultura de melhoria contínua. Reconhece-se, assim, que a adoção sistemática da modelagem contribui não apenas para o incremento da eficiência operacional, mas também para a previsibilidade dos resultados e para o fortalecimento da transparência institucional.

Nesta pesquisa, optou-se pelo padrão de notação BPMN, por ser a linguagem mais apropriada para representar processos de trabalho, especialmente quando se trata de aplicação da disciplina BPM (Capote, 2012). Como se constatou por meio de MSL, a relevância da BPMN está ligada a aspectos fundamentais da disciplina BPM, tais como comunicação, suporte à automação, representação, análise e melhoria contínua (ABPMP, 2021).

A BPMN constitui um padrão internacional consolidado, voltado à representação visual de processos organizacionais. Seu objetivo central é possibilitar que tanto especialistas técnicos quanto usuários de negócio compreendam, por meio de uma linguagem gráfica padronizada, as etapas que compõem um processo, suas interações e pontos de decisão (OMG, 2011). Isso favorece a comunicação entre diferentes áreas, amplia a transparência dos fluxos de trabalho e facilita a identificação de gargalos, redundâncias e oportunidades de melhoria (ABPMP, 2021).

Essa notação é composta por elementos como eventos, atividades, *gateways*, fluxos de sequência e artefatos, que juntos conferem elevada capacidade de representação de eventos, atividades, pessoas, artefatos, como consta na Figura 16.

Figura 16 – Elementos básicos da notação BPMN



Fonte: adaptado de Bizagi Modeler® (2025)

A utilização de representações visuais, como a modelagem de processos em BPMN, permite demonstrar de forma simples e padronizada a sequência de tarefas, decisões e responsabilidades que compõem uma rotina. Trata-se de uma ferramenta de gestão que aproxima a linguagem técnica da realidade prática, facilitando a compreensão dos envolvidos e possibilitando maior transparência na execução das atividades.

Verifica-se, portanto, tratar-se de um padrão de notação robusto, mas ao mesmo tempo claro e simples o suficiente para uma ampla adesão no contexto do Poder Judiciário, especialmente na Justiça Eleitoral de Goiás. Essa perspectiva reforça a contribuição do presente

estudo, ao propor a adoção de um padrão metodológico que combina padronização, transparência e suporte à transformação digital no setor público.

Na seção seguinte serão apresentados os principais aspectos da metodologia DT e de outras técnicas inovadoras, que podem ser incorporadas à gestão de processos de trabalho para promover agilidade, transparência e satisfação do cliente.

2.4. Metodologias ágeis e colaborativas para melhoria de processos

Esta seção apresenta instrumentos para inovação no setor público, com ênfase no Poder Judiciário e, mais especificamente no TRE-GO. Primeiramente delinea-se a metodologia DT, apresentando seus conceitos, princípios e estrutura. Em seguida, mostra-se um *overview* de metodologias e técnicas complementares no contexto da inovação, tendo a segurança psicológica e o aprendizado contínuo como pano de fundo. Encerrando, demonstra-se como as metodologias inovadoras podem ser integradas à governança e à disciplina BPM para promover melhorias na gestão de grupos de trabalho no tribunal alvo.

Além das obras estruturantes de Kelley e Kelley (2019) e Brown (2020), criadores da metodologia DT, baseou-se em autores como Edmondson (2024), Google (2024), Iwakura (2024), Norman (2024), Toledo e Milagres (2024), Münch (2023) Bochenek, Haddad e Cantuária (2022) Lunardi e Clementino (2021), Rubin (2023) (Kuang e Fabricant, 2022), Aramizo (2021), Brum (2021), Fisher (2021a), Fisher (2021b), Edmondson (2020), que tratam de DT e de métodos inovadores aplicáveis à gestão pública e de questões como o aprendizado contínuo e a segurança psicológica.

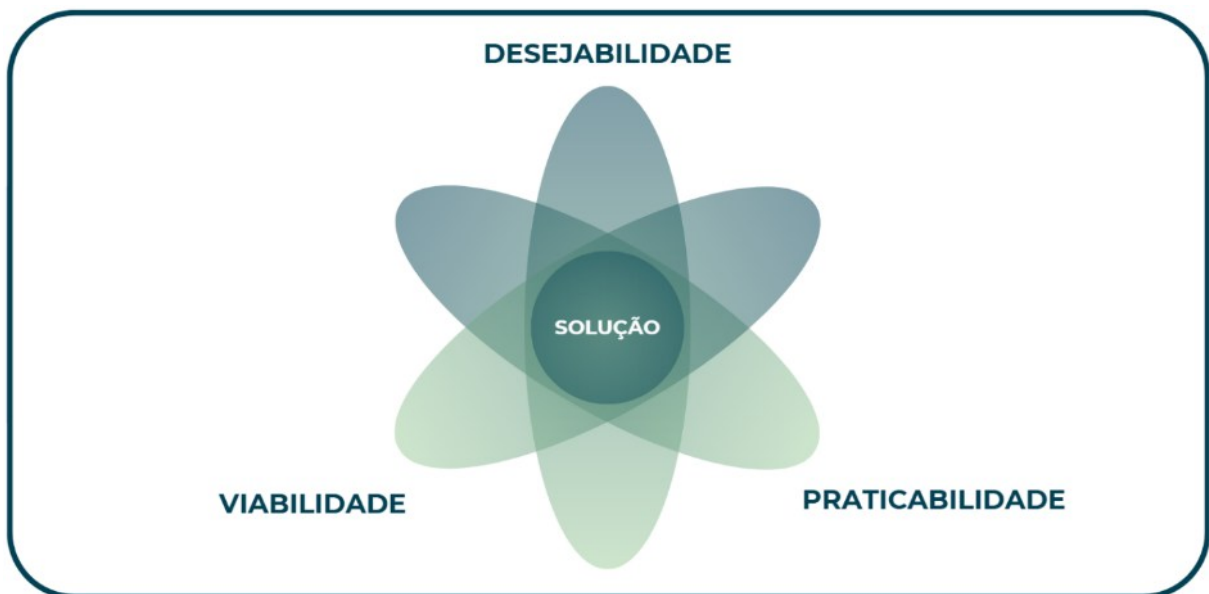
O DT é uma abordagem centrada no ser humano, colaborativa e experimental, orientada à solução de problemas complexos por meio de empatia, ideação e prototipagem iterativa, com *mindset* otimista. No contexto do Poder Judiciário, o DT contribui para redesenhar serviços e fluxos de trabalho, incrementar qualidade à experiência do jurisdicionado e do servidor, e acelerar a entrega de valor público com transparência e rastreabilidade.

Atualmente, com a importância crescente das atividades intelectuais, tem-se um cenário no qual a criação de conhecimento e a prestação de serviços superam o impacto econômico da produção industrial. Dessa forma, a inovação, que é a forma de manifestação da criatividade humana no meio organizacional, deixou de ser mera vantagem competitiva para se tornar uma estratégia de sobrevivência (Brown, 2020; Kelley e Kelley, 2019).

Nos ambientes institucionais apesar de a maioria das pessoas considerar que a criatividade é uma habilidade essencial, poucas são as que se consideram criativas. Rubin (2023, p. 10), contudo, afirma: “*A criatividade é um aspecto fundamental do ser humano. É um direito nosso de nascença. E é para todos nós*”. Kelley e Kelley (2019), em mais de 30 anos de trabalho com *design*, relatam que pessoas que não se reconheciam criativas, ao conhecerem o DT, mostram-se capazes de ter ideias originais e contribuir com soluções inovadoras.

Porém, esses autores advertem que a criatividade só agrega valor quando as ideias são colocadas em prática, ressaltando a necessidade da confiança criativa, que definem como “*a capacidade de ter novas ideias e a coragem para testá-las*” (*op. cit.*, p. 17). Brown (2020), em complemento, observa que a prática do DT tem base na aceitação de limitações e na definição de critérios claros para a avaliação de novas ideias, que são analisadas sob a ótica de três juízos sobrepostos e interdependentes, representados na Figura 17.

Figura 17 – Critérios para avaliação de novas ideias



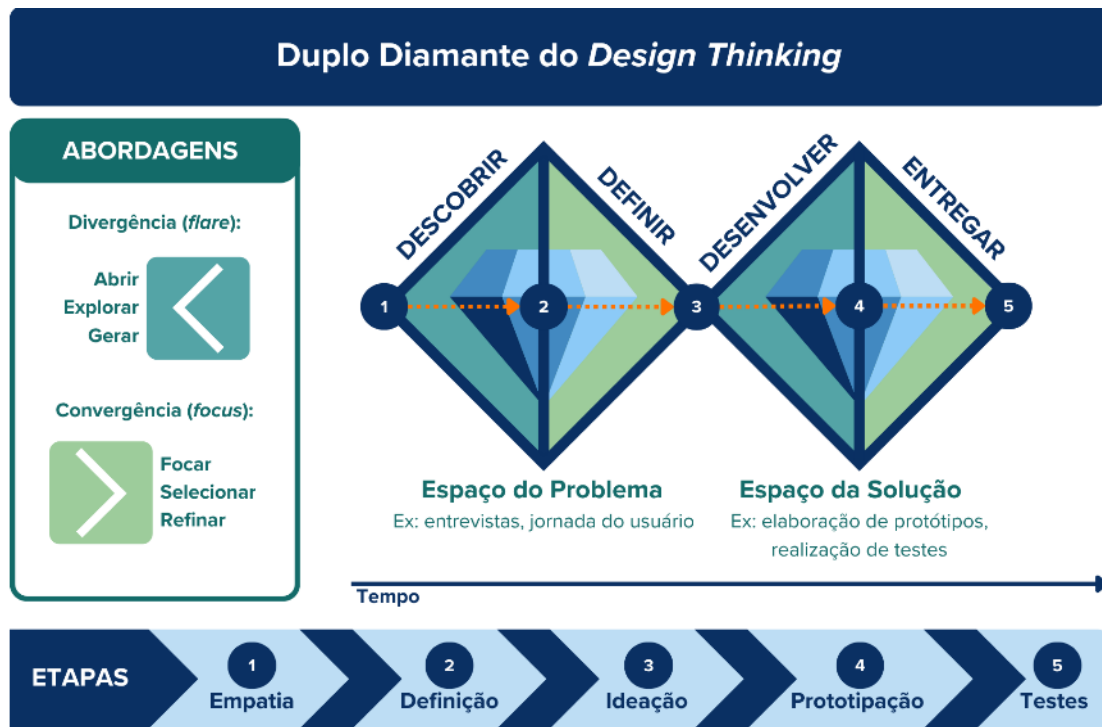
Fonte: adaptado de Brown (2020)

Por meio da análise da **desejabilidade** questiona-se se a proposta faz sentido para as pessoas e se atende a uma necessidade humana real. Quanto à **praticabilidade**, avalia-se se ela é funcionalmente possível de ser implementada em um prazo razoável. No que se refere à **viabilidade**, examina-se se a ideia poderá se integrar a um modelo de negócios sustentável. A **solução ideal** consegue respostas afirmativas e foco equilibrado para a tríade de critérios, permitindo que o programa de inovação seja sustentável a longo prazo (Brown, 2020).

Na busca por soluções efetivas, a metodologia DT segue um fluxo que não é linear nem sequencial, alternando entre duas formas de estruturar o pensamento: divergência (*flare*) e

convergência (*focus*), que são utilizados para analisar, julgar e fazer escolhas entre as opções geradas. Esse movimento de abertura (divergência) e fechamento (convergência) ao longo das cinco etapas de desenvolvimento da metodologia é também conhecido como duplo diamante, que é retratado na Figura 18.

Figura 18 – Duplo Diamante do *Design Thinking*



Fonte: elaborado pelo autor

O infográfico representa a jornada da metodologia DT, que pode ser dividida em duas grandes fases, caracterizando os espaços para definir o problema e para encontrar a sua solução. Em cada uma percebe-se os movimentos de abertura e de fechamento, tendo a ideação como ponte entre as duas metades. Ao longo do percurso, as etapas têm funções específicas: **empatia** (descobrir), **definição** (definir), **ideação** (conectar), **prototipação** (desenvolver) e **testes** (entregar). Na sequência, passa-se a detalhar cada uma delas.

Na **etapa de empatia** (abordagem divergente), usam-se técnicas como entrevistas contextuais, observação e mapeamento da jornada do usuário para revelar necessidades explícitas e latentes. No contexto dos grupos-alvo desta pesquisa, isso pode envolver ouvir servidores das Zonas Eleitorais de Goiás, integrantes do GT, Coordenadores e os gestores do GGM sobre dificuldades que enfrentam. Os achados dessa etapa costumam gerar personas, jornadas e critérios para agregar valor público às soluções que serão desenvolvidas, como celeridade, clareza e acessibilidade.

Em seguida, passa-se à **etapa da definição** (abordagem de convergência), delimitando-se o problema a partir de evidências, restrições normativas e objetivos institucionais, tendo por base o ponto de vista do usuário (*Point of View*) e buscando um enunciado que possa ser utilizado em perguntas rápidas (*How Might We?*) que poderão ser utilizadas em momentos futuros da trajetória.

Na **etapa de ideação** tem-se a transição entre as fases de problema e de resolução. Nela, são elaboradas propostas de design por meio de técnicas como *Brainstorming*, *Brain Dump*, *Brainstorming reverso*, *What If* e *SCAMPER*. Na aplicação proposta serão utilizadas técnicas para geração de múltiplas ideias pelos participantes, sendo priorizadas aquelas que reduzam o retrabalho, melhorem a comunicação entre os integrantes da equipe e que simplifiquem os fluxos de trabalho, respeitando limites legais e operacionais da organização.

Passa-se então à **etapa de prototipagem** (abordagem divergente), que é uma ferramenta central, sobre a qual David Kelley, um dos criadores da metodologia, refere-se como “*pensar com as mãos*” (Brown, 2020, p. 95), colocando em prática a noção de que é melhor mostrar do que falar. Os protótipos devem ser criados com a ideia de resolverão o problema, porém devem ser construídos de forma rápida, rudimentar e barata. Isso porque seu objetivo não é criar um modelo funcional perfeito, mas sim tornar ideias tangíveis, para que possam ser avaliadas, refinadas e proporcionem aprendizado sobre seus pontos fortes e suas fragilidades.

Na prática dos GTs, isso pode representar, por exemplo, desenvolver artefatos com os recursos tecnológicos já disponíveis, sem necessidade de levar demandas de criação de soluções tecnológicas complexas às equipes técnicas do TRE-GO. A criação do protótipo pode demonstrar que algo mais simples de fazer é capaz de satisfazer plenamente as necessidades dos usuários, evitando desgastes desnecessários para todos os envolvidos.

Na **etapa de teste** (abordagem de convergência), as hipóteses são materializadas em artefatos de baixa fidelidade e avaliadas com usuários reais. Diferentemente da prototipagem, esta etapa deve ser conduzida com a noção de que o protótipo contém falhas, a fim de se identificar seus pontos fracos. Nessa fase são mensurados o tempo de ciclo, a taxa de erro, o retrabalho e a satisfação dos usuários, permitindo ajustes antes da institucionalização. Na aplicação nos GTs, isso pode significar avaliar na prática os artefatos desenvolvidos.

Compreendida a forma como se desenvolve a aplicação da metodologia, convém tratar das características que a tornam tão versátil e efetiva. A primeira e mais importante delas é a

centralidade no ser humano, já que em última análise todos os recursos já utilizados ou que estão sendo desenvolvidos destinam-se às pessoas, visando melhorar suas experiências de vida.

Também é importante compreender que os seres humanos não são apenas os destinatários das soluções, são também os desenvolvedores delas. Então, não basta uma estrutura formal para a implementação bem-sucedida do DT. É necessário que exista uma cultura organizacional que o sustente, com formação de equipes *interdisciplinares*, nas quais todos os integrantes compartilhem seus conhecimentos e pontos de vista, sendo corresponsáveis pelas ideias. Essa noção se opõe à de criação de equipes *multidisciplinares*, nas quais cada especialista tende a defender a perspectiva de seu próprio campo de domínio.

A cultura deve ainda ser marcada pelo otimismo, pela crença de que é possível criar soluções que gerem impacto positivo na vida das pessoas e na organização, com equipes formadas por integrantes comprometidos e confiantes. Para tanto, a noção de “*fracasso*” deve ser ressignificada, compreendendo-o como aprendizado. Brown (2020, p. 23) afirma que uma das máximas da metodologia é “*falhe muitas vezes para ter sucesso mais cedo*”.

Considerando que “*falhas são uma parte inevitável do progresso*” (Edmondson, 2024, p. 57), é imprescindível que se distinga as culpáveis daquelas naturalmente decorrentes da experimentação e inevitáveis na busca por inovação. Nesse sentido, a referida autora propõe um espectro das causas das falhas, conforme previsto na Figura 19.

Figura 19 – Espectro das causas das falhas



Fonte: adaptado de Edmondson (2024, p. 51)

Ainda de acordo com a autora, conforme a causa da falha avança de culpável para louvável, torna-se mais ilógica a responsabilização. Ela cita, por exemplo, que “*a menos que alguém tenha executado com intenção um procedimento perigoso antes de receber treinamento, é difícil responsabilizar a incapacidade*” (*op. cit.*, p. 51).

Retomando a linha central da metodologia DT, nota-se que, no campo da governança, ela oferece uma estrutura poderosa para redesenhar serviços e sistemas públicos, o que se comprova com a sua ampla aplicação em uma vasta gama de tipos de serviços diferentes. A transição de uma economia de produtos para uma de serviços e, finalmente, para uma *economia da experiência* (Brown, 2020) é um fenômeno que também provoca impactos no setor público.

O DT pode ajudar a aprimorar sistemas de grande escala e tornar a experiência dos cidadãos mais respeitosa, eficiente e participativa.

Em suma, como destacado pelo autor, o DT não se apresenta como uma metodologia fixa, mas como uma filosofia e uma mentalidade (*op. cit.*). É uma abordagem que busca fechar a lacuna entre o saber e o fazer, capacitando organizações e indivíduos a explorarem novas possibilidades, realizar novas escolhas e trazer soluções inovadoras e centradas no ser humano para os desafios complexos da atualidade.

No Brasil, a metodologia tem encontrado ampla aplicação em diversos contextos da Administração Pública. Toledo e Milagres (2024), por exemplo, relatam seu uso para aprimorar rotinas no setor de compras da UFT. No âmbito do Poder Judiciário, destaca-se a publicação de três obras da Coleção Pesquisa e InovAção, pela Escola Nacional de Formação de Magistrados (ENFAM), com estudos acadêmicos sobre a utilização de técnicas de *design* para inovação na Justiça Brasileira, das quais ressaltam-se para os fins deste estudo os trabalhos de Leitão *et al.* (2023), Martins (2022) e Clementino (2021).

Hasche e Höglund (2025), Kattel, Drechsler, Karo (2025), Kim e Park (2025), Johannessen (2025), Maia *et al.* (2025), Soares *et al.* (2025), Kuehler, Drathschmidt e Grossmann (2024), Meijer (2024), Neumann, Kirklies e Schott (2024), Noennig *et al.* (2024) e Savignon e Costumato (2024), Baxter *et al.* (2023), Gesierich (2023), Jaimes (2023), Hyysalo *et al.* (2023), Ruijter, Dingelstad e Meijer (2023), Santana e Azevedo (2023), Tomazevic *et al.* (2023), Girdauskiene, Cipyte e Navickas (2022), Mangialardi *et al.* (2022), Starostka, Götzen e Morelli (2022), Lauer Jr. (2021), Schlochauer (2021), Vinni (2021), Maia, Nybø e Cunha (2020), Rigby, Elk e Berez (2020), Sutherland e Sutherland (2019), H. Fisher (2018), Kotter (2018) e Knapp, Zeratsky, Kowitz (2017) e Lelis (2009) tratam de inovação e de técnicas como gamificação, *Lean*, *Kanban*, *Kaizen*, *Scrum*, *Sprint*, *OKRs*, entre outras do “mundo ágil”.

Segundo a literatura, o pensamento de *design* contribui para o desenvolvimento de serviços públicos inovadores, que agregam mais valor e apoiam uma transformação cultural e organizacional centrada no cidadão. Apesar das dificuldades de aplicação de métodos ágeis em contextos muito burocratizados e com longos prazos de planejamento, como se dá no serviço público, os estudiosos apontam a necessidade de conciliar ciclos curtos e flexibilidade ágil às estruturas rígidas das organizações públicas.

As referências consultadas demonstram ainda que valores e práticas ágeis podem atuar como mediadores, sendo integrados a disciplinas mais sólidas, permitindo a institucionalização

das mudanças. Desta forma, para melhor contextualização, a seguir serão expostas descrições sintéticas de algumas técnicas e métodos ágeis que podem ser aplicados no contexto da gestão para promover a inovação organizacional:

- **Lean:** Originado no sistema Toyota de produção, o *Lean* foi desenvolvido por Taiichi Ohno e Shigeo Shingo para eliminar desperdícios e elevar o valor ao cliente. Popularizado no Ocidente por Womack, Jones e Roos, expandiu-se de manufatura para serviços e setor público, onde é usado para encurtar fluxos, reduzir retrabalho e estabilizar desempenho.
- **Kanban:** Nascido como sistema desdobramento do *just-in-time* na Toyota, o *Kanban* expandiu-se a partir dos estudos de David J. Anderson. Em contextos administrativos e de *software*, visualiza etapas, limita o número de tarefas em execução simultaneamente e usa métricas de fluxo dos ciclos de produção e de entrega para dar previsibilidade, sendo útil onde a demanda é variável e a prioridade muda com frequência.
- **Kaizen:** Concebido e difundido por Masaaki Imai, o *Kaizen* é uma filosofia japonesa de melhoria contínua por pequenos passos. Aplica-se a rotinas de escritório, atendimento e atividades de suporte, promovendo progressiva padronização de rotinas, redução de erros e aprendizado organizacional.
- **Scrum:** Criado por Jeff Sutherland e Ken Schwaber nos anos 1990, o *Scrum* é um método ágil empírico baseado em transparência, inspeção e adaptação. Operado por papéis definidos e *sprints* curtos com avaliações e retrospectivas, sua aplicação difundiu-se além do desenvolvimento de *softwares* para equipes interdisciplinares em diversas áreas de aplicação, com destaque para o serviço público e contextos de trabalho intelectual.
- **Sprint:** Desenvolvido por Jake Knapp no Google e consolidado no Google Ventures com John Zeratsky e Braden Kowitz, o *Sprint* é um roteiro de cinco dias para mapear, decidir, prototipar e testar soluções de alto risco com usuários. É utilizado na Google e em outras organizações públicas para obter evidências rápidas antes de investir em escala.
- **Objectives and Key Results (OKR):** Metodologia de gestão para traduzir e executar a estratégia por meio de objetivos ambiciosos e resultados-chave mensuráveis. Suas raízes remontam ao *Management by Objectives* (MBO) de

Drucker, nos anos 1950. Andy Grove sistematizou os *Key Results* na Intel, nos anos 1970 e John Doerr difundiu o formato atual, adotado pela Google nos anos 1990. Soares *et al.* (2025) destacam diversos benefícios organizacionais com a aplicação em órgãos judiciários, tais quais foco, colaboração, engajamento, clareza na definição de prioridades e melhoria na comunicação das equipes.

- **Key Performance Indicator (KPI):** Indicadores-chave de desempenho que monitoram, de forma contínua, a “saúde” de processos e serviços. Derivam da literatura de medição de desempenho e foram difundidos em arquiteturas como o *Balanced Scorecard* (BSC). Podem ser tanto preditivos quanto baseados no que já foi produzido e acompanhar insumos, processo, saídas e resultados.
- **Gamificação:** Trata-se da aplicação de elementos de *design* de jogos em contextos não lúdicos. Tornou-se popular a partir da década de 2010, empregando mecânicas como pontos, selos, *rankings*, missões, *feedback* imediato e barras de progresso para elevar o engajamento e a aprendizagem nos contextos organizacionais. Esta abordagem está apoiada em bases motivacionais como autonomia, competência e pertencimento. No setor público contribui para gerar adesão a novos métodos de trabalho, participação em capacitações, tornar as comunicações mais claras e aumentar a produtividade.
- **Linguagem Simples:** Cuida-se de técnica que se originou no movimento internacional de *Plain Language*, que reúne diretrizes para produzir textos públicos claros, diretos e testados com usuários. Tem sido muito aplicada na Administração Pública no Brasil para melhorar a compreensibilidade dos documentos públicos, reduzindo problemas decorrentes da má compreensão das informações de interesse da coletividade, o que promove a agilidade e proporciona ganhos de eficiência nos contextos em que é aplicada.
- **Legal Design:** Abordagem centrada no usuário que integra direito, *design* e tecnologia para redesenhar serviços, políticas e documentos jurídicos. Difundida por iniciativas como o *Legal Design Lab*, da universidade de Stanford, combina pesquisa com usuários, ideação, prototipagem e testes para gerar soluções desejáveis, viáveis e juridicamente válidas.
- **Visual Law:** Subcampo do design jurídico que aplica princípios de *design* de informação a artefatos legais para torná-los mais claros e visualmente mais

amigáveis. Utiliza de técnicas de diagramação, infográficos e padrões de acessibilidade para reduzir a ambiguidade e o tempo de leitura. Frequentemente é combinado à Linguagem Simples.

Todas essas alternativas de inovação são compatíveis tanto com o DT quanto com a disciplina BPM. Portanto, enquanto o primeiro será utilizado para criar e validar novas soluções desejáveis no âmbito organizacional, o segundo deverá ser aplicado para registrar, padronizar e institucionalizar os resultados obtidos com as técnicas inovadoras, promovendo a cadência, a transparência e a retenção de conhecimento. Esse conjunto de atributos é deveras útil no contexto da pesquisa realizada, possibilitando que as experiências de gestão dos GTs gerem *know-how* e permitam o constante aprimoramento das atividades.

Não se trata aqui de sugerir a aplicação de nenhuma técnica específica, mas somente de apresentar um *overview* de métodos inovadores a fim de demonstrar a versatilidade tanto do BPM quanto do DT, confirmando a plena compatibilidade com as técnicas apresentadas e com muitas outras. Porém, a adoção ou não de soluções inovadoras deve passar pelo necessário crivo de conveniência e oportunidade dos gestores públicos. “*Embora seja desejável incorporar metodologias mais ágeis ao setor público, é importante alinhar os objetivos do negócio com as inovações a serem incorporadas*”, como advertem Dias, Carvalho e Silva (2020, p. 37).

Ademais, é importante observar aspectos essenciais da cultura organizacional que são determinantes para o sucesso nas empreitadas de inovação, tais como a existência de um ambiente seguro na perspectiva psicológica e a disponibilidade dos membros das equipes para abandonarem antigas convicções e incorporarem novos conhecimentos. Essas questões são fundamentais, pois na atual conjuntura de avanços tecnológicos constantes, as dinâmicas de produção se tornam mais complexas, demandando constantemente a realização de muitas atividades interdependentes, que cada vez mais exigem a realização de trabalho eficaz em equipe (Edmondson, 2020).

Nesse sentido, para compreender os segredos das equipes eficazes, a Google LLC conduziu o Projeto Aristóteles, nome alusivo à máxima do filósofo segundo a qual “*o todo é maior do que a soma das partes*”. A pesquisa teve várias etapas sucessivas, analisando 180 times, com entrevistas e dados internos e testou diversas variáveis de composição e de dinâmica. A conclusão foi que a segurança psicológica é o fator mais determinante da efetividade nos trabalhos em grupo. “*Os pesquisadores descobriram que o que realmente importava não era tanto quem estava na equipe, mas sim como a equipe trabalhava em conjunto*” (Google, 2024).

Outro aspecto a ser destacado neste contexto de técnicas inovadoras, é o estímulo ao aprendizado contínuo (*lifelong learning*), que sustenta a mudança cultural necessária à inovação. Para Schlochauer (2021), essa mentalidade é essencial para as organizações serem adaptativas. Este entendimento vem há muito tempo sendo adotado por Lelis (2009, p. 59), para quem a cultura organizacional atua como base para o “*contínuo processo de mudança e aprendizado*”, orientando a adaptação a demandas internas e externas. Em sua obra, o autor descreve os mecanismos típicos do aprendizado contínuo: os **ciclos de *feedback***; a **socialização** e o **registro do conhecimento** e o **ajuste cultural** que viabiliza as novas rotinas.

Em síntese, observa-se que existem diversas peças que formam o complexo “quebra-cabeças” da inovação na gestão pública na atualidade, oferecendo um vasto repertório para experimentação, aprendizado e desenvolvimento das instituições. Todavia, é necessário que estas e outras técnicas estejam devidamente alinhadas com a governança e atendam às reais necessidades de seus destinatários.

Como evidência empírica no contexto brasileiro, tem-se a coletânea “Estudos sobre *design* para a inovação no Judiciário”, coordenada por Münch (2023) e publicada em formato de livro pela ENFAM. Desta obra, em razão da pertinência ao tema abordado neste tópico, destacam-se os estudos de Coningham *et al.* (2023) e de Leitão *et al.* (2023).

O estudo realizado por Coningham *et al.* (2023) analisou o modelo de governança judicial proposto pelo CNJ. Os autores levantaram normativos e identificaram 24 estruturas de governança (comissões, comitês e núcleos) permanentes ou temporárias, criadas nos Tribunais de Justiça por determinação ou recomendação do referido órgão de controle, além de pesquisa com magistrados e servidores de ao menos 19 tribunais brasileiros.

Ao analisar a realidade dessas estruturas, os estudiosos identificaram um ecossistema complexo, com operação pouco uniforme, lacunas de informação e baixa integração das estruturas ao processo decisório. Várias condições reportadas se assemelham às condições enfrentadas na gestão dos GTs no TRE-GO, destacando-se estruturas que operam sem equipes próprias e com membros envolvidos em múltiplas atividades, além do risco de que resultados alcançados sejam perdidos diante da alternância das gestões dos órgãos, já que o conhecimento adquirido não é devidamente registrado e muito menos retido pela instituição.

A partir de um projeto que envolveu aplicação de DT, os autores propuseram priorizar intervenções em comunicação e capacitação para elevar transparência e relevância institucional dessas estruturas nos Tribunais de Justiça. Assim, reforça-se a necessidade de padronização,

métricas e rastreabilidade, elementos que tendem a ser providos por meio da institucionalização proporcionada pela disciplina BPM, como se propõe para a gestão dos GTs no TRE-GO.

Já o estudo realizado por Leitão (2023) trata expressamente da aplicação de DT em um órgão judiciário como método para enfrentar problemas de elevada complexidade, tratados como *wicked problems* (problemas perversos ou capciosos). Os autores apresentam propostas para a questão da defasagem da força de trabalho em unidades da Justiça Federal, situação que encontra paralelo na realidade enfrentada no TRE-GO e que é um dos motivadores para instituição dos GTs. Com emprego de DT, os estudiosos formularam sugestões voltadas para a realidade na qual estão inseridos, o que também se pretende nesta pesquisa.

Em seu conjunto, os estudos que compõem o referencial teórico oferecem um panorama multifacetado e aprofundado sobre os desafios, modelos e mecanismos para a adoção de abordagens ágeis e de *design* no setor público. As pesquisas deixam claro que a integração das técnicas inovadoras não é uma mera implementação de ferramentas, mas uma transformação complexa que abrange estratégia, cultura, processos e governança.

A necessidade de integrar novas metodologias emerge de um contexto de crescentes demandas por eficiência e capacidade de resposta do setor público. Falava-se em ambientes “VUCA”, termo empregado em gestão da mudança e que é um acrônimo em inglês para *volatile* (volátil), *uncertain* (incerto), *complex* (complexo) e *ambiguous* (ambíguo). Porém, na atualidade trata-se de “BANI”, designando contextos com as seguintes características: *brittle* (frágil), *anxious* (ansioso), *nonlinear* (não linear) e *incomprehensible* (incompreensível). São cenários desafiadores que exigem maior flexibilidade e adaptabilidade para lidar com problemas difíceis e expectativas crescentes dos cidadãos (Zoldan, 2026).

Neste cenário, a transformação digital ocupa posição de destaque, impulsionando as organizações a reverem seus processos e modelos operacionais. A meta é alcançar a agilidade estratégica, definida como a capacidade da organização de identificar desafios, evitar crises e realizar mudanças estruturais de forma ordenada e tempestiva. Nestes cenários, o DT é visto como uma abordagem fundamental para lidar com problemas complexos, promovendo inovação por meio de uma mentalidade criativa, centrada no usuário e experimental.

Como indicam os estudos, essa metodologia pode servir para otimização de processos, exploração de novas ideias e criação conjunta de soluções inovadoras, que envolvem a experimentação e a prototipação. A aplicação prática realizada por Coningham *et al.* (2023) e por Leitão *et al.* (2023) em contextos do Poder Judiciário permite comprovar a aplicabilidade

da metodologia na gestão dos GTs no TRE-GO, além de compreender melhor as interconexões com a complexa estrutura da Justiça Brasileira e orientar um *design* de soluções para resolver os problemas enfrentados, com foco nas necessidades dos cidadãos.

No entanto, a literatura aponta para a existência de uma lacuna na conexão entre a gestão de projetos e a gestão estratégica, especialmente no ambiente complexo de planejamento do setor público. A integração do BPM com práticas ágeis surge como uma proposta, para conectar a estratégia à execução no contexto da transformação digital, efetuando uma orquestração entre três elementos essenciais para o sucesso das estratégias organizacionais: pessoas, processos e tecnologia (ABPMP, 2021).

Todavia, a implementação de novos métodos de trabalho, especialmente quando são disruptivos, não ocorre sem resistências, sejam elas manifestadas ou implícitas. De forma ampla, os estudos mostram que o formalismo estatal, com hierarquia verticalizada, alta conformidade, planejamento rígido e aversão ao risco se opõem à flexibilidade, autonomia das equipes, colaboração e experimentação que caracterizam os métodos ágeis.

Nota-se que abordagens de gestão tradicional, com diretrizes estabelecidas *top-down*, confrontam a tônica adotada em ambientes que promovem a inovação por meio da construção colaborativa de soluções, que seguem no sentido *bottom-up*. Além disso, há uma perceptível diferença nos ritmos de implementação das mudanças entre o lento trâmite dos processos com excessivos rigores burocráticos e a celeridade exigida pelos métodos ágeis.

O caminho para se obter sucesso na integração das metodologias inovadoras no serviço público, de acordo com os estudos, passa pela necessária gestão da mudança da cultura organizacional. Não basta a simples aplicação dos métodos ágeis, replicando práticas que foram bem-sucedidas na iniciativa privada. Deve-se realizar uma necessária adaptação (tradução), que leva em consideração a realidade na qual as técnicas inovadoras serão implementadas.

Em síntese, os estudos demonstram que é possível uma integração bem-sucedida do DT e de outros métodos ágeis na gestão e na governança pública, por meio de um processo de aprendizado e adaptação contínuos. Mais do que a adoção de novas ferramentas, exige-se uma reconfiguração da estratégia, da cultura organizacional e das estruturas de governança para equilibrar a necessidade de flexibilidade e inovação com as exigências de estabilidade e responsabilidade inerentes ao setor público. Os estudos fornecem tanto modelos teóricos quanto evidências empíricas, servindo de base para aprofundar o entendimento e a aplicação prática desses conceitos. A seguir, trata-se dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se o percurso metodológico adotado no trabalho, traçado com a intenção de alcançar os objetivos propostos e responder à questão de pesquisa. Para tanto, são descritas a classificação do estudo, os materiais e métodos utilizados, as etapas da pesquisa, as técnicas e as ferramentas empregadas. Além disso, são apresentadas as limitações e os cuidados éticos observados na condução das atividades.

3.1. Caracterização da pesquisa

Conforme já mencionado, esta pesquisa tem por objetivo central o desenvolvimento de um *framework* conceitual que oriente a estrutura, a gestão e o controle dos GTs instituídos no TRE-GO para atingir as metas de produtividade do CNJ. Nesse sentido, sistematiza-se a curva de aprendizagem das equipes, considerando teoria, evidências empíricas e normas.

Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015)³ apresentam classificação de estudos científicos de acordo com duas perspectivas: o **rigor** (ponto de vista acadêmico) e a **relevância** (ponto de vista da aplicação prática), aplicando a classificação constante na Figura 20.

Figura 20 – Classificação das pesquisas em termos de rigor e relevância

		RELEVÂNCIA	
		BAIXA	ALTA
RIGOR TEÓRICO E METODOLÓGICO	ALTO	PESQUISA AUTOCENTRADA	PESQUISA NECESSÁRIA
	BAIXO	PESQUISA INDESEJADA	PESQUISA LEVIANA

Fonte: adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015)

De acordo com esta classificação, a pesquisa realizada caracteriza-se como **necessária** ao congregar alto rigor teórico e metodológico com alta relevância e utilidade prática para a organização e para a sociedade. Na perspectiva institucional, o aprimoramento da gestão dos

³ A obra dos pesquisadores da Unissinos é referência fundamental sobre *Design Science*, especialmente na área de gestão, em diversos contextos de pesquisa acadêmica no Brasil. Em 2020, a editora Bookman lançou a obra em formato digital, mas com o mesmo conteúdo da versão impressa de 2015.

GTs representa melhoria concreta de desempenho e possibilidade de replicação das práticas em outros contextos, agregando eficiência e qualidade às rotinas de trabalho. Para a sociedade estes avanços significam uma prestação de serviços públicos mais ágeis, eficientes e transparentes.

Levando em conta os procedimentos realizados, e baseando-se nas lições de Gil (2025), de Lelis *et al.* (2026b) e de Marconi e Lakatos (2024), a pesquisa pode ser definida como um estudo de caso exploratório, descritivo e propositivo, pois busca compreender em profundidade o funcionamento dos GTs no contexto institucional estudado, descrever suas características estruturais e operacionais e, a partir dessa compreensão, propor um *framework* conceitual capaz de aprimorar sua governança e sua atuação.

Quanto à sua natureza, o presente estudo é **aplicado**, pois visa gerar um artefato útil à gestão pública, um *framework* conceitual para grupos de trabalho na Justiça Eleitoral, com possibilidade de uso imediato pelo TRE-GO. Para tanto, adota uma **abordagem qualitativa**, orientada à compreensão de práticas, significados e contextos organizacionais, com raciocínio **indutivo** a partir de evidências empíricas coletadas no campo institucional.

Quanto aos procedimentos, combina **pesquisa bibliográfica e documental** com **estudo de caso** do TRE-GO, permitindo uma descrição mais fiel do fenômeno analisado, o que permite uma melhor compreensão dos processos, papéis e rotinas dos GTs do TRE-GO. A modalidade é **pesquisa de campo e participante**, dado o envolvimento direto e reflexivo do pesquisador nas atividades, na condição de integrante dos GTs, realizando diagnósticos *in loco* e atuando nas atividades de cocriação e validação das soluções junto aos demais participantes.

Do ponto de vista de seu objetivo, o estudo é **exploratório, descritivo e propositivo**, vez que explora o problema e o contexto, descreve práticas e gargalos e propõe um modelo estruturado de gestão. Utiliza-se uma estratégia metodológica integradora, com aplicação do Método SEED, DT e BPM. “*A integração entre as diversas disciplinas proporciona uma visão mais ampla do problema a ser estudado, aumentando, assim, a possibilidade de a pesquisa se tornar mais relevante para os profissionais*” (Dresch, Lacerda e Antunes Júnior, 2015, p. 5).

O campo empírico abrange os GTs do TRE-GO, especialmente aqueles voltados à produtividade e ao cumprimento das metas do CNJ. As unidades de análise são as atividades e os produtos de gestão entregues pelas equipes, além dos fluxos de trabalho mapeados. A unidade de observação envolve servidores, gestores e colaboradores diretos e indiretos do ecossistema de GTs, respeitados os limites institucionais e legais aplicáveis. No Quadro 1, tem-se uma síntese da classificação da pesquisa.

Quadro 1 – Classificação da pesquisa

Parâmetro	Descrição funcional
Quanto à Abordagem	Qualitativa, pois adota um enfoque qualitativo, que serve para explorar, descrever e compreender o problema analisado.
Quanto aos Procedimentos	Bibliográfica, documental e estudo de caso, já que integra teoria, normativos e análise situacional do TRE-GO.
Quanto à Natureza	Aplicada, vez que se propõe a resolver problemas práticos de gestão de GTs no TRE-GO.
Quanto aos Objetivos	Exploratória, descritiva e propositiva, pois tem como finalidade mapear, descrever e propor um <i>framework</i> aplicável à gestão dos GTs no TRE-GO.
Quanto à Modalidade	Pesquisa de campo e participante, considerando que envolve a interação direta do pesquisador, como integrante dos GTs, nas etapas de diagnóstico e proposição de soluções.
Quanto ao Método	Indutiva, pois a partir de constatações particulares infere-se uma verdade mais ampla.

Fonte: elaborado pelo autor

Em síntese, o delineamento metodológico adotado garante coerência entre o problema investigado, os objetivos propostos e as técnicas selecionadas, articulando rigor científico e aplicabilidade prática. A integração entre o Método SEED, DT e BPM constitui o alicerce do percurso investigativo, permitindo que teoria, evidências empíricas e diretrizes normativas se complementem na construção do *framework* proposto. A seguir, apresentam-se as etapas de desenvolvimento da pesquisa, suas finalidades e as estratégias utilizadas em cada fase.

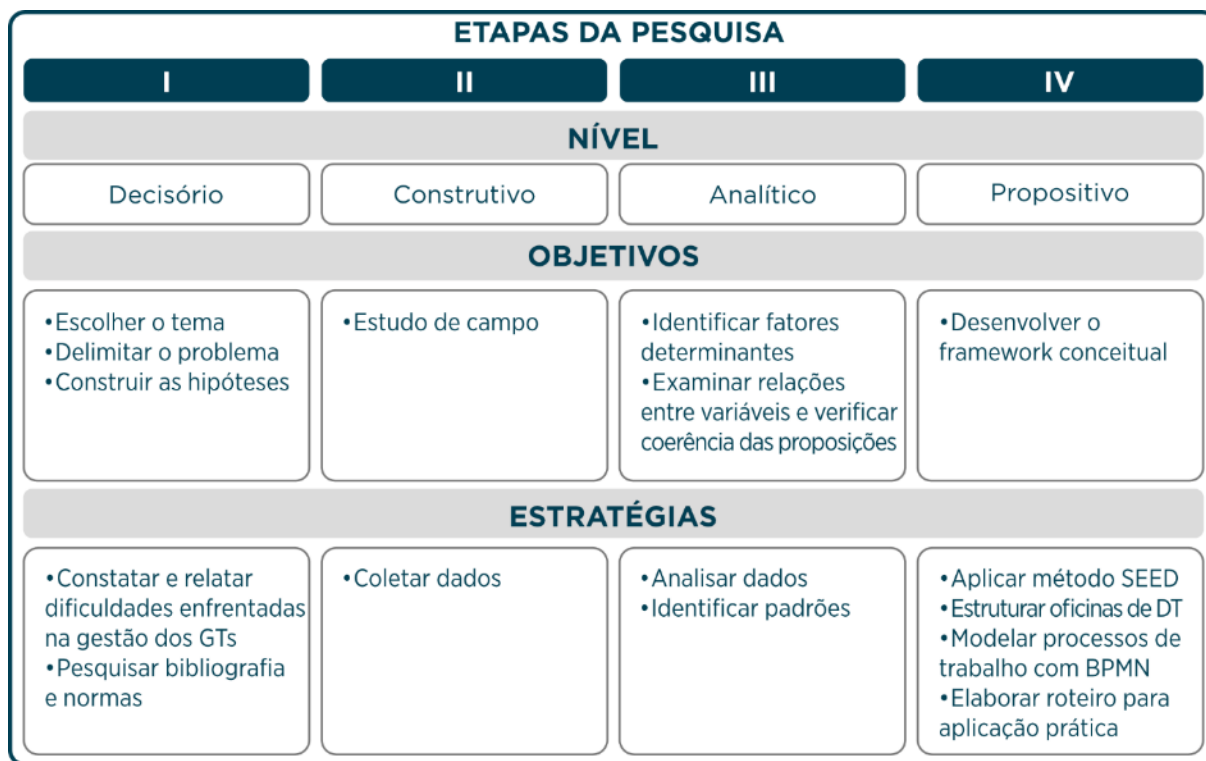
3.2. Etapas da pesquisa

O percurso metodológico do presente estudo foi estruturado em etapas sequenciais e interdependentes, a fim de garantir coerência lógica entre o diagnóstico da situação problema, a construção teórica e a validação do *framework* proposto. Cada fase representa um nível distinto de aprofundamento analítico, combinando, assim, atividades de coleta, interpretação e proposição. Essa estruturação permitiu uma melhor compreensão do encadeamento das ações desenvolvidas, das estratégias aplicadas e dos resultados pretendidos em cada fase do estudo.

A pesquisa foi organizada em quatro etapas complementares e progressivas, cada uma com objetivos e estratégias específicas voltadas à finalidade principal, que é desenvolver um *framework* conceitual para aprimorar a gestão dos GTs. Essa estrutura metodológica, adaptada de Lelis (2009), assegurou coerência entre o percurso investigativo e os propósitos da pesquisa, articulando fases de **diagnóstico**, **análise** e **proposição** com base nas evidências empíricas

observadas na atuação do pesquisador e nos referenciais teóricos consultados. Na Figura 21 tem-se a descrição das etapas da pesquisa.

Figura 21 – Etapas da pesquisa



Fonte: adaptado de Lelis (2009)

A primeira etapa, de nível decisório, corresponde à fase inicial do estudo, voltada à definição do tema, delimitação do problema e formulação das hipóteses orientadoras. Nessa fase, buscou-se identificar as principais dificuldades enfrentadas na gestão dos GTs e levantar os elementos teóricos e normativos que fundamentam o objeto de estudo. As atividades incluíram o exame de documentos institucionais, relatórios do CNJ e normativos internos do TRE-GO, assim como o levantamento bibliográfico sobre os temas abordados no estudo.

A segunda etapa, de nível construtivo, consistiu na realização do estudo de campo, voltado à coleta e à organização dos dados empíricos. Foram observadas as práticas *in loco* de funcionamento dos GTs, seus fluxos de comunicação e seus instrumentos de acompanhamento. Essa fase possibilitou compreender o ambiente organizacional, identificar as variáveis-chave e selecionar as unidades de análise que serviram de base para a etapa analítica.

Na terceira etapa, de nível analítico, foi feito um exame sistemático das informações coletadas, com o objetivo de identificar fatores determinantes, padrões de funcionamento e relações entre variáveis-chave associadas ao desempenho e à efetividade dos GTs. Nessa fase, foi realizado o registro detalhado das atividades desenvolvidas pelas equipes de trabalho e

analisados relatórios, planilhas e outros documentos produzidos pelos integrantes dos GTs, permitindo verificar a coerência das proposições e refinar as hipóteses de trabalho com base nas evidências obtidas.

Na quarta etapa, de nível propositivo, foi desenvolvido o *framework* conceitual, articulando os resultados das fases anteriores com os referenciais teóricos e normativos. Foi aplicado o método SEED para a estruturação do artefato científico, propondo-se que sua implementação seja associada à realização de oficinas de DT voltadas à cocriação e validação colaborativa do modelo. Para representar o processo de gestão em seu estado atual (*AS-IS*), os fluxos foram modelados com emprego da BPMN. A intenção é facilitar a comunicação, garantindo clareza por meio de uma linguagem visual que ligue a teoria à prática.

Em síntese, a sequência metodológica adotada assegurou que o desenvolvimento do *framework* fosse conduzido de forma prática, lógica, cumulativa e fundamentada de forma empírica. As etapas deste estudo, embora distintas, são interdependentes e formam um ciclo contínuo de aprendizagem e aprimoramento, reforçando a consistência e a aplicabilidade do modelo proposto. Na seção seguinte, são apresentadas as variáveis da pesquisa.

3.3. Variáveis da pesquisa

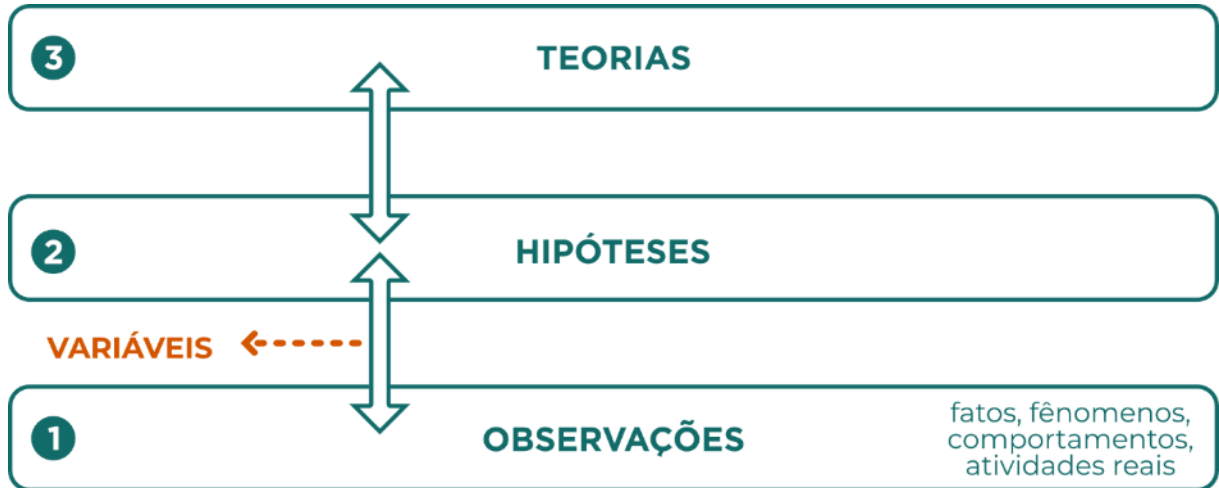
No campo metodológico, o termo variável designa qualquer característica, propriedade ou fator que pode assumir diferentes valores ou categorias dentro de um fenômeno observado. Segundo Marconi e Lakatos (2024), as variáveis podem ser entendidas como elementos que representam aspectos passíveis de mensuração, comparação ou interpretação, e cuja variação é essencial para compreender as relações entre os fenômenos estudados. Trata-se, portanto, de construções analíticas que permitem delimitar o objeto de investigação e conferir maior precisão ao exame empírico da realidade.

As referidas estudiosas destacam que as variáveis são essenciais na proposição das hipóteses, uma vez que estas estabelecem relações possíveis entre duas ou mais variáveis. Nessa linha, tratam de situar as variáveis no universo da ciência, ressaltando que seu adequado delineamento condiciona a consistência lógica das explicações formuladas. Dessa maneira, a clareza na definição das variáveis contribui diretamente para a coerência interna do estudo e para a possibilidade de verificação dos enunciados propostos.

Ainda de acordo com as autoras, o conhecimento científico pode ser figurativamente dividido em três níveis: **observações**, **hipóteses** e **teorias**, conforme representação esquemática

constante na Figura 22. As observações correspondem ao nível empírico inicial, as hipóteses expressam relações explicativas provisórias entre variáveis e as teorias configuram sistemas mais amplos de explicação, estruturados a partir da validação reiterada dessas hipóteses.

Figura 22 – Situação das variáveis no universo científico



Fonte: adaptado de Marconi e Lakatos (2024)

No primeiro nível ocorrem as observações dos fatos, fenômenos, comportamentos e atividades reais. No segundo, são apresentadas as hipóteses. No terceiro, elaboram-se as teorias. As variáveis estão entre o primeiro e o segundo nível, sendo essenciais na formulação das hipóteses, pois é por meio delas que estas podem ser examinadas, interpretadas ou testadas, conforme o desenho metodológico adotado (Marconi e Lakatos, 2024).

No contexto deste estudo, as variáveis têm papel central no delineamento metodológico, pois orientam a análise empírica e a formulação do *framework* conceitual sobre a gestão dos GTs no TRE-GO. Elas foram definidas a partir da articulação entre os marcos teóricos (SEED, Governança Digital, DT e BPMN) e as evidências observadas no campo institucional, representando o elo entre a base teórica, o problema de pesquisa e as hipóteses.

De acordo com a tipologia clássica proposta por Marconi e Lakatos (2024), as variáveis podem ser classificadas como **independentes**, **dependentes** e moderadoras, ou **de controle**, considerando suas funções dentro do modelo analítico do estudo. As variáveis independentes são aquelas que influenciam ou explicam o comportamento de outras variáveis. As variáveis dependentes expressam os efeitos ou resultados decorrentes das condições observadas. As variáveis mediadoras modulam a relação entre condições observadas e resultados esperados.

Optou-se por restringir a análise às nove variáveis centrais, sendo três independentes, relacionadas à fase de entrada (*input*) do Método SEED; três mediadoras, relacionadas à etapa de conversão (*throughput*); e três dependentes, vinculadas à fase de saída (*output*). Nesta etapa

da pesquisa, as variáveis e hipóteses não são submetidas a teste estatístico, mas empregadas como categorias analíticas para orientar a estruturação do artefato e sua validação qualitativa por painel de especialistas, como será detalhado adiante. Essa delimitação evita tornar excessivamente complexa a etapa de avaliação e preserva a possibilidade de mensuração quantitativa em estudos futuros, após a implementação do *framework* conceitual.

Prosseguindo com a apresentação das variáveis selecionadas para aplicação do Método SEED aos GTs do TRE-GO, registra-se que o *framework* desenvolvido foi formalizado como um modelo estrutural-causal orientado à transformação organizacional e à geração de valor público, visando uma dinâmica de maturação organizacional sustentada por fundamentos sistêmicos e dimensões estruturais integradas.

Na fase de **Input** encontram-se as condições institucionais que estruturam e orientam a atuação dos GTs. Em relação a este estágio, foram eleitas as seguintes variáveis: **a)** estrutura organizacional e sistêmica (**V1**); **b)** governança estratégica integrada (**V2**); e **c)** integridade normativa e de conformidade (**V3**). Na Figura 23 encontra-se o detalhamento das variáveis independentes, compreendendo a definição, os indicadores e suas funções causais.

Figura 23 – Variáveis independentes

VARIÁVEIS INDEPENDENTES (Fase INPUT)

V1 	Estrutura organizacional e sistêmica Definição: Grau de clareza e formalização da configuração estrutural dos GTs, incluindo papéis, fluxos e articulações institucionais	Indicadores: • Existência de normativo constitutivo • Definição formal de responsabilidades • Mapeamento de fluxos • Arquitetura organizacional documentada Função causal: condiciona a eficiência operacional e a coerência processual.
V2 	Governança Estratégica Integrada Definição: Grau de alinhamento entre estratégia institucional, metas do CNJ e atuação dos GTs.	Indicadores: • Existência de planejamento integrado • Mecanismos de priorização • Instâncias deliberativas estruturadas • Conexão entre GTs e planejamento estratégico Função causal: direciona a atuação operacional e avaliativa.
V3 	Integridade normativa e de conformidade Definição: Nível de coerência normativa, aderência legal e mecanismos de conformidade que regulam os GTs.	Indicadores: • Consolidação normativa • Critérios formais de criação e funcionamento • Mecanismos de controle e compliance • Transparência documental Função causal: garante estabilidade e legitimidade estrutural.

Fonte: elaborado pelo autor

A primeira (V1) refere-se ao grau de clareza e formalização da configuração estrutural dos GTs, incluindo definição de papéis, fluxos de coordenação e articulação institucional. Trata-se da base organizacional que condiciona a coerência operacional. A segunda (V2) corresponde ao nível de alinhamento entre estratégia institucional, metas do CNJ e atuação dos GTs, relacionando-se à capacidade de integração entre planejamento, deliberação e execução.

A terceira variável (V3) trata da existência de marcos regulatórios claros, mecanismos de conformidade e aderência à legalidade, assegurando legitimidade institucional às práticas desenvolvidas. Verifica-se, portanto, que as três variáveis da Fase *Input* constituem o conjunto de condições estruturantes que influenciam a qualidade da conversão organizacional.

A fase de *throughput* é o núcleo processual do *framework* desenvolvido. É neste estágio que as diretrizes institucionais são transformadas em práticas organizacionais estruturadas. Para esta etapa, foram definidas três variáveis mediadoras: **a)** gestão operacional de processos (V4); **b)** controle avaliativo de desempenho (V5); e **c)** melhoria contínua sistêmica (V6). Na Figura 24 encontra-se o detalhamento das variáveis mediadoras, compreendendo a definição, os indicadores e suas funções causais.

Figura 24 – Variáveis mediadoras

VARIÁVEIS MEDIADORAS (Fase THROUGHPUT)		
V4 	Gestão operacional de processos Definição: Grau de padronização, coordenação, digitalização e rastreabilidade dos processos executados pelos GTs.	Indicadores: • Processos documentados • Fluxos definidos • Uso de ferramentas digitais • Rastreabilidade de evidências
	Função causal: converte diretrizes estratégicas em execução estruturada	
V5 	Controle avaliativo de desempenho Definição: Capacidade de monitorar, avaliar e retroalimentar o desempenho dos GTs por meio de indicadores, registros e rotinas formais de acompanhamento.	Indicadores: • Planos de monitoramento • Indicadores de desempenho • Relatórios periódicos • Auditorias internas
	Função causal: ajusta e corrige o processo operacional	
V6 	Melhoria contínua sistêmica Definição: Capacidade de incorporar aprendizado organizacional, disseminar boas práticas e promover ajustes incrementais na governança e nos processos dos GTs.	Indicadores: • Registro de lições aprendidas • Disseminação de boas práticas • Benchmarking • Retroalimentação estratégica
	Função causal: sustenta evolução organizacional	

Fonte: elaborado pelo autor

A variável **V4** expressa o grau de padronização, coordenação e rastreabilidade das atividades executadas pelos GTs, incluindo modelagem de processos e uso de ferramentas digitais. Já a variável **V5** refere-se à existência de indicadores, métricas e mecanismos formais de monitoramento e retroalimentação, permitindo decisões baseadas em evidências.

Por sua vez, a variável **V6** representa a capacidade institucional de incorporar aprendizado organizacional, promover ajustes incrementais e retroalimentar a governança a partir dos resultados obtidos. Em conjunto, essas três variáveis assumem função mediadora, convertendo as condições institucionais em resultados organizacionais concretos.

A fase *output* corresponde aos resultados organizacionais e institucionais decorrentes do processo de conversão. Para esta etapa, que corresponde aos serviços que são efetivamente entregues à sociedade, foram estabelecidas três variáveis dependentes: **a)** inovação institucional e tecnológica (**V7**); **b)** aprendizagem cognitiva organizacional (**V8**); e **c)** valor público percebido e sustentável (**V9**). A seguir, na Figura 25 encontra-se o detalhamento das variáveis dependentes, compreendendo a definição, os indicadores e suas funções causais.

Figura 25 – Variáveis dependentes

VARIÁVEIS DEPENDENTES (Fase OUTPUT)

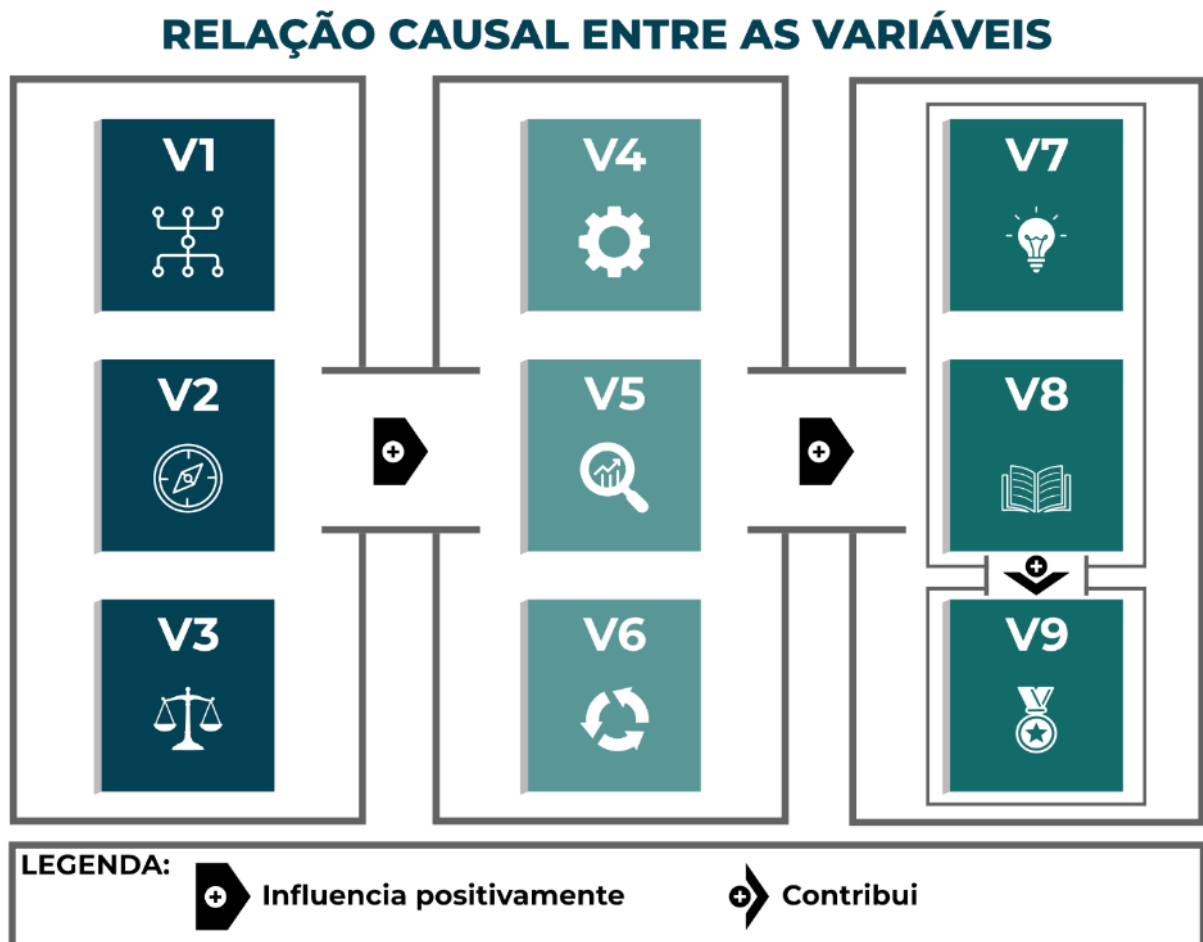
V7 	Inovação institucional e tecnológica Definição: Grau de geração ou de aprimoramento de soluções com impacto organizacional. Função causal: contribui para a percepção de valor público.	Indicadores: • Projetos experimentais • Prototipagens implementadas • Mudanças estruturais formalizadas • Transformação digital
V8 	Aprendizagem cognitiva organizacional Definição: Capacidade de consolidar conhecimento institucional e difundi-lo de forma estruturada. Função causal: contribui para a percepção de valor público.	Indicadores: • Trilhas de aprendizagem • Publicações institucionais • Comunidades de prática • Documentação sistemática
V9 	Valor público percebido e sustentável Definição: Grau de impacto institucional e social percebido, associado à legitimidade, transparência e sustentabilidade. Função causal: expressa o resultado institucional final do modelo.	Indicadores: • Cumprimento de metas do CNJ • Prestação de contas • Indicadores de transparência • Percepção colhida junto à sociedade

Fonte: elaborado pelo autor

A variável **V7** refere-se à geração de soluções novas ou aprimoradas com impacto estrutural e cultural no TRE-GO. A variável **V8** representa a capacidade de consolidação, difusão e institucionalização do conhecimento produzido pelos GTs. A última variável, **V9**, é a dependente principal do modelo, correspondendo ao grau de impacto institucional e social das ações desenvolvidas, associado à legitimidade, transparência e sustentabilidade organizacional.

A formalização das variáveis permitiu explicitar o encadeamento causal subjacente ao *framework*, como é possível observar na Figura 26.

Figura 26 – Relação causal entre as variáveis da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor

Como é possível observar no infográfico, as condições institucionais da fase de *input* (V1, V2 e V3) influenciam positivamente a qualidade da conversão organizacional. Por seu turno, as variáveis mediadoras da fase de *throughput* (V4, V5 e V6) influenciam positivamente a geração de resultados organizacionais. Na fase de *output* verifica-se que V7 e V8 contribuem para a geração de Valor Público Percebido e Sustentável (V9).

Com essa delimitação, as variáveis e hipóteses assumem função analítica e estruturante, orientando as relações conceituais que sustentam o artefato. Assim, o *framework* conceitual

configura-se como modelo orientado à transformação organizacional, no qual as condições institucionais moldam a qualidade da conversão, e esta colabora para a produção de valor público. A seguir, são apresentadas as hipóteses da pesquisa.

3.4. Hipóteses da pesquisa

As hipóteses representam enunciados provisórios elaborados com base na relação presumida entre as variáveis identificadas no estudo, visando apresentar uma solução para um dado problema. Conforme Marconi e Lakatos (2024), *in verbis*:

Podemos considerar a hipótese como um enunciado geral de relações entre variáveis (fatos, fenômenos): a) Formulado como solução provisória para determinado problema. b) Apresentando caráter ou explicativo ou preditivo. c) Compatível com o conhecimento científico (coerência externa) e revelando consistência lógica (coerência interna). d) Passível de verificação empírica em suas consequências (*op. cit.*, p. 228-229).

No contexto da investigação científica, a formulação de hipóteses é etapa fundamental, pois contribui para orientar a análise das variáveis e estruturar a lógica empregada na pesquisa. Trata-se de componente tão essencial que, em certa medida, pode-se afirmar que a pesquisa como um todo se dedica a enunciar e verificar hipóteses. Elas funcionam como proposições provisórias que estabelecem relações entre fenômenos e direcionam o olhar do pesquisador para determinados nexos explicativos.

Contudo, em sentido mais restrito, deve-se destacar que as hipóteses nascem da identificação das questões de pesquisa e das presumidas interações entre os elementos empiricamente observados no campo investigado. Não surgem de modo arbitrário, mas decorrem de um processo de problematização teórica e de aproximação progressiva com a realidade estudada. Assim, refletem tanto o referencial adotado quanto a leitura interpretativa do pesquisador sobre o contexto analisado.

No presente trabalho, as hipóteses foram formuladas para direcionar a investigação sobre a influência das condições institucionais na gestão e no desempenho dos GTs do TRE-GO, considerando o papel mediador das variáveis de conversão organizacional. Nessa perspectiva, assumem natureza predominantemente qualitativa e interpretativa, pois não se busca mensurar parâmetros quantitativos de causa e efeito, mas compreender como e sob quais condições tais relações se manifestam no contexto organizacional examinado.

As hipóteses deste estudo foram concebidas de forma articulada às etapas metodológicas da pesquisa. Na **fase decisória**, elas orientaram o delineamento conceitual e a definição das

variáveis-chave; na **fase construtiva**, fundamentaram a coleta de evidências empíricas e a observação do comportamento organizacional; na **fase analítica**, permitiram interpretar as relações entre condições institucionais, conversão organizacional e geração de valor público; e, na **fase propositiva**, serviram como parâmetro de verificação e refinamento do *framework* conceitual desenvolvido.

Figura 27 – Hipóteses da pesquisa

Hipóteses da pesquisa

H1 	A consolidação da estrutura organizacional e sistêmica (V1) , da governança estratégica integrada (V2) e da integridade normativa (V3) exerce influência positiva sobre a qualidade da gestão operacional de processos (V4) e do controle avaliativo de desempenho (V5) nos GTs do TRE/GO.
H2 	A governança estratégica integrada (V2) influencia positivamente a melhoria contínua sistêmica (V6) dos GTs, ampliando sua capacidade de aprendizagem cognitiva organizacional (V8) .
H3 	A qualidade da conversão organizacional, expressa pela gestão operacional de processos (V4) , pelo controle avaliativo de desempenho (V5) e pela melhoria contínua sistêmica (V6) , influencia positivamente a geração de inovação institucional e tecnológica (V7) no âmbito do TRE/GO.
H4 	A melhoria contínua sistêmica (V6) exerce influência positiva sobre a aprendizagem cognitiva organizacional (V8) , fortalecendo a consolidação e difusão do conhecimento produzido pelos GTs do TRE/GO.
H5 	A inovação institucional e tecnológica (V7) e a aprendizagem cognitiva organizacional (V8) influenciam positivamente a geração de valor público percebido e sustentável (V9) no TRE/GO.

Fonte: elaborado pelo autor

As hipóteses apresentadas estabelecem a base lógica que sustentou a **análise empírica** e a **validação do *framework* proposto**. Elas funcionam como elo entre a teoria e a realidade institucional, permitindo interpretar de forma estruturada os resultados obtidos e reforçar o caráter aplicado da pesquisa. A seguir, descrevem-se as estratégias metodológicas empregadas para a construção, modelagem e validação do artefato científico desenvolvido no estudo.

Em conjunto, essas hipóteses traduzem o movimento sistêmico do modelo, no qual condições estruturais adequadas potencializam processos organizacionais mais consistentes, os quais, por sua vez, elevam a capacidade institucional de gerar inovação, aprendizado e valor

público. A validação dessas relações constitui etapa essencial para aferir a robustez lógica e a aplicabilidade prática do *framework* proposto.

No Quadro 2 encontra-se uma síntese das variáveis que compõem o modelo estrutural do *framework*, o que permite visualizar seu encadeamento lógico, evidenciando a transição das condições institucionais estruturantes (*input*), para os mecanismos de conversão organizacional (*throughput*) e, por último, para os resultados orientados à geração de valor público (*output*).

Quadro 2 – Síntese da relação entre as variáveis e as hipóteses

Variável	Fase	Tipo	Papel	Hipóteses Relacionadas
V1 -Estrutura Organizacional-Sistêmica	I	I	Condição estrutural que organiza papéis, fluxos e arquitetura dos GTs	H1
V2 - Governança Estratégica Integrada	I	I	Direcionamento estratégico e alinhamento institucional	H1, H2
V3 - Integridade Normativa e de Conformidade	I	I	Garantia de legitimidade e estabilidade normativa	H1
V4 - Gestão Operacional de Processos	T	M	Execução estruturada e padronizada das atividades	H1, H3
V5 - Controle Avaliativo de Desempenho	T	M	Monitoramento, métricas e retroalimentação	H1, H3
V6 - Melhoria Contínua Sistêmica	T	M	Capacidade de aprendizado e inovação incremental	H2, H3, H4
V7 - Inovação Institucional e Tecnológica	O	D	Geração de soluções transformadoras	H3, H5
V8 - Aprendizagem Cognitiva Organizacional	O	D	Consolidação e difusão do conhecimento	H4, H5
V9 - Valor Público Percebido e Sustentável	O	D	Impacto institucional e social, legitimidade e sustentabilidade	H5

Fase: **I** = *Input*; **T** = *Throughput*; **O** = *Output* | **Tipo:** **I** = Independente; **M** = Mediadora; **D** = Dependente

Fonte: elaborado pelo autor

Essa articulação entre as variáveis independentes, mediadoras e dependentes torna mais claro o caráter causal do modelo e orienta tanto sua validação conceitual quanto sua futura aplicação prática. Prosseguindo com o estudo, na sequência serão abordadas as estratégias metodológicas de construção e modelagem.

3.5. Estratégias metodológicas de construção e modelagem

As estratégias metodológicas empregadas neste trabalho foram organizadas de maneira integrada, combinando procedimentos teóricos, empíricos e de modelagem para garantir coerência entre o percurso científico e os objetivos então propostos.

Nesse sentido, a elaboração do *framework* conceitual fundamentou-se em seis eixos:

- **Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL):** para verificar o uso da disciplina BPM e da notação BPMN em contextos similares ao da Justiça Eleitoral, a fim de demonstrar a viabilidade de sua utilização nos GTs do TRE-GO;
- **Procedimentos de análise empírica:** para observar e interpretar as práticas próprias do contexto-alvo;
- ***Systemic Engineering of Epistemic Designs (SEED)*:** para analisar informações, pautar decisões, definir resultados e desenvolver artefatos que ofereçam soluções práticas de forma iterativa e sistemática;
- ***Business Process Management (BPM) e Business Process Model and Notation (BPMN)*:** para fundamentar, a partir da literatura e das diretrizes do CNJ, a incorporação da gestão por processos ao framework proposto, indicando a BPMN como ferramenta recomendada para a padronização das atividades dos GTs e para a representação gráfica de seus fluxos de trabalho em futuras aplicações práticas.
- **Ciclo TRACE (*Traceable Requirements, Analysis and Control Engineering*):** para organizar, de forma sistemática e rastreável, o percurso decisório da pesquisa, articulando as fases de compreensão da realidade atual, definição do estado desejado, planejamento e execução das ações, monitoramento dos resultados e incorporação dos aprendizados.
- **Modelo BUILD (*Base for Unified Integrated Layered Design*):** para criação estruturada do *framework*, em camadas interligadas logicamente, observando as etapas de definição, desenvolvimento e verificação na construção do artefato.

Na sequência, passa-se a detalhar cada um destes eixos.

3.5.1. Mapeamento sistemático da literatura

A primeira estratégia metodológica empregada nesta pesquisa foi a elaboração de um Mapeamento Sistemático de Literatura (MSL), em duas etapas, uma quantitativa e uma qualitativa, nas bases *Web of Science*, *Scopus*, *IEEE* e *SCIELO*, visando artigos científicos publicados entre 2015 e 2025, sem distinção de linguagem ou origem. De uma busca inicial com 450 estudos foram selecionados 90 para compor a primeira etapa, que comparou uso de BPMN com outros padrões de notação em vários países. Na segunda etapa, prosseguiu-se com

a filtragem, aplicando um *checklist* com 6 questões para avaliar os 10 artigos mais relevantes para análise qualitativa.

Os resultados do MSL estão consolidados no Apêndice A. A análise desses resultados confirmou a pertinência da adoção do BPM e da BPMN no contexto dos GTs do TRE-GO, evidenciando experiências bem-sucedidas de aplicação dessas técnicas em organizações públicas com características institucionais similares às do tribunal.

3.5.2. Procedimentos de análise empírica

A etapa empírica da pesquisa teve por finalidade observar, registrar e interpretar práticas institucionais realizadas no âmbito dos GTs no TRE-GO, de modo a confrontar as hipóteses formuladas com as evidências obtidas pelo pesquisador durante sua atuação profissional como integrante dessas equipes de trabalho. Essa fase permitiu compreender de que maneira princípios e conceitos de governança, transformação digital, colaboração e inovação se concretizam na rotina organizacional e como influenciam o desempenho das equipes.

A análise empírica foi conduzida de forma sistemática e orientada pelo problema de pesquisa, articulando a análise documental e a observação direta como técnicas complementares de coleta e interpretação. A análise documental contemplou relatórios de produtividade, *dashboards* de monitoramento (Power BI), atas de reuniões, portarias de instituição de GTs, planos de ação e outros materiais produzidos pelo GGM e pelos grupos-alvo, possibilitando reconstruir o histórico, os objetivos e os resultados analisados, além de identificar padrões e recorrências nas práticas de gestão.

A observação direta ocorreu durante a execução das atividades pelas equipes dos GTs, com acompanhamento das dinâmicas de trabalho, dos fluxos de comunicação e das formas de deliberação, sendo de natureza participante em razão da inserção do pesquisador no contexto estudado, na condição de integrante dos GTs.

O tratamento dos dados empregou a técnica de análise de conteúdo, conforme orientações de Franco (2021) e de Bardin (2015), estruturada em três etapas: pré-análise, com leitura flutuante dos registros e categorização inicial; exploração do material, com codificação e agrupamento de trechos significativos; e interpretação, na qual as categorias foram confrontadas com as hipóteses e os referenciais teóricos.

No desenvolvimento dessas atividades foram empregadas ferramentas de inteligência artificial desenvolvidas por Lelis *et al.* (2025), especificamente personalizadas para tal fim, visando garantir consistência interpretativa e favorecer a triangulação entre as fontes de evidência. Os resultados dessa etapa forneceram os insumos essenciais para a construção e validação do *framework*, permitindo identificar lacunas de governança, oportunidades de aprimoramento e práticas exitosas no contexto analisado.

Em síntese, os procedimentos de análise empírica permitiram o reconhecimento de padrões organizacionais e de fatores críticos para a eficiência dos GTs, constituindo a base empírica que sustentou as etapas subsequentes de modelagem e desenvolvimento do artefato científico. Em seguida, será apresentada a aplicação do Método SEED (Lelis, 2025b), demonstrando como a sua aplicação complementa a integração do percurso metodológico, conectando o diagnóstico inicial ao *framework* conceitual proposto.

3.5.3. *Systemic Engineering of Epistemic Designs* (SEED)

O método *Systemic Engineering of Epistemic Designs* (SEED), desenvolvido por Lelis (2025b), constitui uma proposta metodológica inovadora voltada à Engenharia Sistêmica de constructos conceituais e artefatos orientados à solução de problemas complexos. O SEED apresenta uma arquitetura lógica e uma coerência epistemológica que atendem aos pressupostos científicos, articulando⁴ **diagnóstico, proposição, validação, consolidação, transferibilidade e generalização analítica** de soluções em um processo iterativo e sistemático (*op. cit.*).

O método SEED tem a *Design Science* (DS) como paradigma epistemológico, ou seja, está no campo científico que se interessa sobre como as coisas devem ser e se ocupa com “a concepção de artefatos que realizem objetivos” (Simon, 1981, p. 198). A DS foi concebida pelo economista e psicólogo norte-americano Herbert Alexander Simon, em sua obra seminal “As Ciências do Artificial”, na qual trata de diferenciar o natural do artificial e sustenta a necessidade de uma ciência que se ocupe do artificial (Dresch, Lacerda e Antunes Júnior, 2015).

De acordo com Simon (1981), as disciplinas científicas tradicionais, vinculadas às ciências naturais e às ciências sociais, ocupam-se de como as coisas são e de como funciona o mundo natural. Observando que nas escolas de Engenharia ensinava-se a respeito do artificial, ou seja, sobre como projetar e criar artefatos com propriedades desejadas, Simon defendia que

⁴ Níveis de maturação que compõem o Ciclo Evolutivo do Método SEED (Lelis, 2025b)

os engenheiros não são os únicos projetistas profissionais. Para ele, em áreas como Arquitetura, Comércio, Educação, Direito e Medicina o processo de projetar em busca de soluções também ocupa uma posição central. Desta forma, considerando que o método SEED busca a criação de artefatos que solucionem problemas práticos, está claramente inserido no campo da DS.

Deve-se destacar ainda como o método SEED se alinha à lógica da investigação científica. Popper (2023) sustenta que sistemas teóricos sólidos não são conjuntos fechados de verdades definitivas, mas estruturas provisórias, compostas por enunciados passíveis de teste, revisão e aprimoramento. Nessa linha, o referido método opera sob essa perspectiva, pois seus constructos (entes conceituais que estruturam as dimensões de análise) são definidos de modo claro, relacionados entre si mediante coerência lógica e submetidos à possibilidade de revisão conforme evidências empíricas que emergem das etapas subsequentes da pesquisa.

Ainda segundo Popper (2023), sistemas teóricos são conjuntos de enunciados dedutíveis entre si e revogáveis diante de inconsistências. Nesse sentido, o SEED estabelece uma lógica de conjectura e de ajuste na qual cada constructo representa uma hipótese conceitual sobre o funcionamento do fenômeno estudado, cuja validade deve ser examinada no ciclo evolutivo do método. O resultado é um sistema metodológico que não se fecha em axiomas, mas permanece aberto à crítica, análise e aprimoramento.

A robustez do método SEED também é constatada quando este é analisado à luz do pensamento sistêmico, particularmente sob a abordagem de Meadows (2022). De acordo com a autora, “*sistema é um conjunto interconectado de elementos organizados coerentemente de modo a obter alguma coisa*” (op. cit., p. 29). Esta estrutura é composta por elementos, inter-relações e um padrão de comportamento ao longo do tempo, sendo sua compreensão inseparável da análise de fluxos, retroalimentações e estruturas subjacentes. O SEED incorpora esses princípios ao organizar-se em três pilares sistêmicos, a saber: *input* (**entrada**), *throughput* (**conversão**) e *output* (**resultados**).

Estes pilares integram os níveis do Ciclo Evolutivo do SEED, os quais se desdobram em **eixos estruturantes, dimensões estruturais, constructos e componentes metodológicos**. Essa organização permite que o método funcione como um sistema epistêmico, dentro do qual as informações, as decisões e os resultados retroalimentam continuamente o processo de investigação, como prevê a dinâmica de sistemas.

Além de sua base sistêmica, o SEED incorpora uma compreensão refinada do papel humano nos processos organizacionais. Em ambientes institucionais cada vez mais complexos,

a eficácia de qualquer intervenção depende não apenas de estruturas formais, mas, também, de fatores como engajamento, motivação, percepção de valor e aprendizado coletivo e contínuo (*lifelong learning*). A busca por patamares mais elevados de eficiência é essencial, contudo, não pode ser acrítica e permitir que a técnica instrumentalize as pessoas. É imprescindível levar sempre em consideração que, em última instância, o trabalho é realizado por e para “*homens e mulheres de carne, osso, sangue, sonhos e lágrimas*” (Silva e Parra, 2013, p. 202).

Nesse sentido, a perspectiva humana do método SEED considera quatro referenciais complementares: **a)** o modelo SPIRE, propondo que as organizações favoreçam o bem-estar físico, emocional, intelectual, relacional e espiritual (Ben-Shahar, 2025); **b)** os estágios do desenvolvimento psicológico (Barret, 2017), diferenciando as necessidades humanas básicas (sobrevivência, relacionamento e autoestima) e de crescimento (transformação, coesão interna, fazer a diferença e serviço); **c)** a importância da segurança psicológica para colaboração, inovação e aprendizagem (Edmondson, 2020 e 2024); e **d)** a necessidade de consciência crítica para evitar que a expansão técnica afronte a liberdade ou a dignidade dos seres humanos, conforme alerta Jacques Ellul (Silva e Parra, 2013).

Dessa forma, a perspectiva humana do método SEED está estruturada em cinco eixos complementares, que se inter-relacionam na compreensão dos comportamentos organizacionais e dos mecanismos de cooperação. A aplicação aos GTs é demonstrada no Quadro 3.

Quadro 3 – Aplicação da perspectiva humana do método SEED aos GTs

Eixo	Descrição	Implicações para a gestão dos GTs
1. Segurança e estabilidade	Condições materiais, emocionais e físicas que asseguram funcionamento humano básico, reduzindo vulnerabilidade e ansiedade.	Reconhecer limites humanos e assegurar condições mínimas de segurança institucional, emocional e cognitiva para viabilizar engajamento e aprendizagem.
2. Relacionamento e engajamento	Vínculos sociais, confiança, pertencimento, acolhimento relacional e cooperação entre pessoas.	Promover interações colaborativas, canais de comunicação e ambientes que favoreçam a cooperação nos GTs.
3. Aprendizagem e criatividade	Curiosidade, pensamento crítico, criatividade, abertura a novas ideias e desenvolvimento intelectual.	Estruturar espaços de experimentação, aprendizagem contínua e construção coletiva de conhecimento.
4. Propósito e contribuição	Sentido, coerência interna, significado e alinhamento entre o trabalho e os valores pessoais e institucionais.	Orientar artefatos que fortaleçam o alinhamento estratégico e o propósito institucional dos GTs.
5. Regulação crítica	Consciência crítica sobre processos técnicos, preservação da autonomia, da identidade e da integridade humana.	Evitar a tecnicização acrítica, mantendo foco no ser humano concreto, na singularidade e na integridade ética das práticas organizacionais.

Fonte: elaborado pelo autor

O método SEED reconhece que a transformação institucional depende da interação entre sistemas técnicos e a perspectiva humana. O seu eixo evolutivo/cognitivo, por exemplo, aborda explicitamente os processos de aprendizagem organizacional, de colaboração e de gestão do conhecimento, indicando que o método não reduz o papel da inovação às automatizações ou às reconfigurações estruturais, mas a entende como um fenômeno sociotécnico, considerando a atuação e o desenvolvimento das pessoas como fundamentais.

A partir dessas bases, reforça-se que o SEED pode ser descrito como um método de engenharia epistemológica composto por quatro elementos centrais: **a) eixos sistêmicos**, que estruturam o fluxo do processo investigativo; **b) dimensões estruturais**, que delimitam domínios de análise e ação; **c) constructos**, que são entidades conceituais passíveis de operacionalização e teste; e **d) componentes metodológicos**, que correspondem às entregas concretas (modelos, mapas, indicadores, procedimentos, artefatos conceituais). Na Figura 28 encontram-se as informações essenciais sobre os referidos elementos.

Figura 28 – Elementos do método SEED

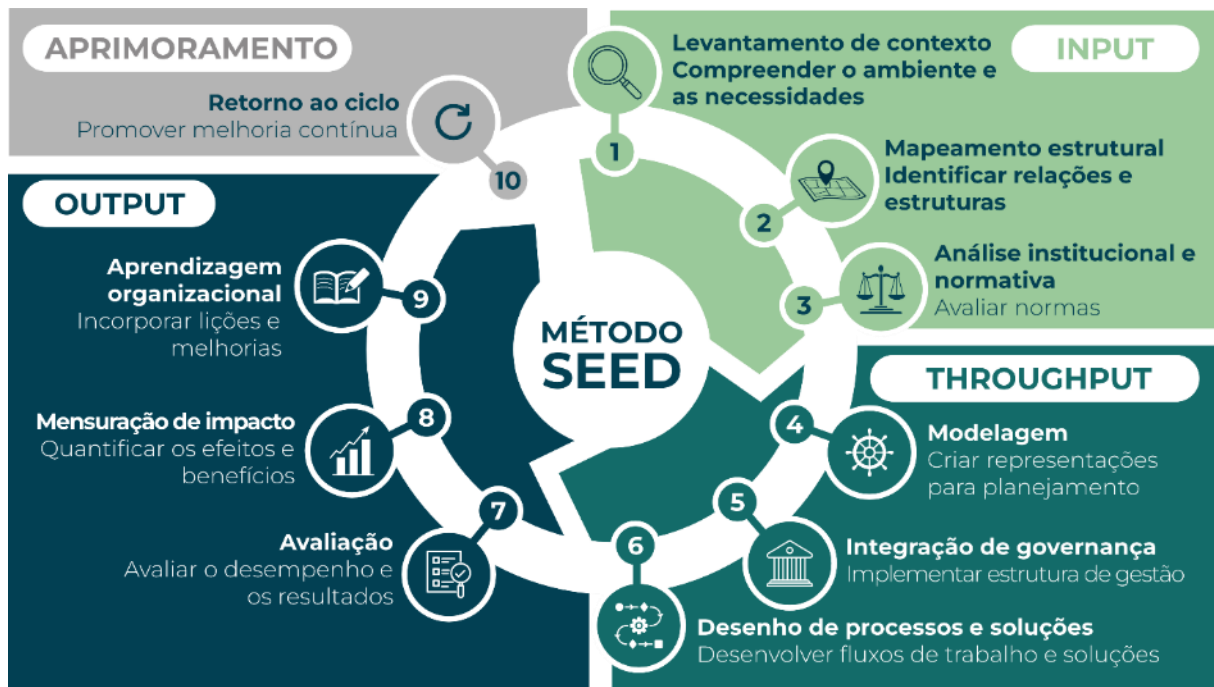
 Eixos sistêmicos	 Dimensões estruturais	 Constructos	 Componentes metodológicos
Descrição			
Representa o macroconjunto de atividades metodológicas que compartilham um mesmo propósito dentro do ciclo da pesquisa. Cada eixo expressa uma função sistêmica (diagnóstica, propositiva ou avaliativa) e traduz o movimento de compreensão, concepção e sustentação do sistema estudado.	É o domínio temático-funcional dentro de um eixo, responsável por articular um conjunto específico de conceitos, técnicas e instrumentos. Cada dimensão corresponde a um campo de observação ou intervenção (como modelagem, análise, arquitetura, governança, implementação ou avaliação) que traduz o foco de investigação dentro do eixo.	É a abstração conceitual central de cada dimensão, representando o modelo mental ou teórico que traduz a forma como determinado fenômeno será compreendido, analisado ou projetado. Funciona como ponte entre o conceito e a aplicação, ancorando a dimensão em um referencial teórico específico e orientando a geração dos componentes metodológicos.	É a unidade prática de entrega científica, o produto técnico, conceitual ou analítico gerado a partir da aplicação do constructo. Cada componente expressa uma contribuição verificável do trabalho (como mapeamento, modelo, framework, plano, toolkit etc.).
Enfoque epistemológico			
O eixo organiza o raciocínio científico em fases integradas do método, estabelecendo coerência entre o objeto de estudo e as estratégias de análise e síntese.	A dimensão representa uma "unidade de análise metodológica", permitindo decompor o fenômeno estudado em partes observáveis e tratáveis.	O constructo é a "entidade conceitual operacionalizável", o conceito que assume forma analítica ou técnica na metodologia.	O componente representa a materialização empírica do constructo, evidenciando sua validade e aplicabilidade.
Enfoque operacional			
Delimita o escopo e a sequência lógica das dimensões que o compõem, servindo como "camada superior" da arquitetura metodológica.	Estabelece o recorte e o objetivo particular das atividades, preparando o terreno para o constructo correspondente.	Fornece o fundamento lógico e teórico que guia a elaboração dos artefatos, modelos e instrumentos resultantes.	Constitui o conjunto de artefatos, diagramas, planos e modelos que, combinados, compõem o framework proposto pela pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Lelis (2025b)

Essa estrutura se desdobra em um ciclo de aplicação dividido em três fases, observando uma lógica de processo. Na **fase de entrada** (*input*), promove-se o levantamento e organização do contexto institucional, normativo e estrutural. Na **fase de conversão** (*throughput*), o método orienta o desenvolvimento e refinamento dos modelos conceituais, articulando práticas de governança, gestão por processos e metodologias colaborativas.

Já na **fase de saída** (*output*), o foco recai sobre avaliação, aprendizagem e valor público, permitindo verificar a utilidade e a coerência do artefato produzido. Além disso, a natureza iterativa do modelo assegura que resultados, limitações e evidências retornem ao início do ciclo, fortalecendo o alinhamento com os princípios científicos de revisão contínua e falibilidade. Este ciclo de aplicação do método encontra-se representado na Figura 29.

Figura 29 – Ciclo de aplicação do método SEED



Fonte: Lelis et al. (2026b)

Constata-se que o SEED é um método cientificamente relevante por integrar a coerência epistemológica, compatível com critérios clássicos de ciência empírica; a arquitetura sistêmica, capaz de compreender e intervir em sistemas organizacionais complexos; e a centralidade no ser humano, que reconhecendo o papel das necessidades humanas na dinâmica de cooperação, inovação e aprendizagem. Dessa forma, o referido Método apresenta uma estrutura lógica e sólida para aplicabilidade concreta, atuando como um sistema metodológico completo.

No caso, a adoção do Método SEED revela-se particularmente oportuno e pertinente, pois o problema-alvo envolve interações humanas, fluxos organizacionais, marcos normativos, estruturas institucionais, elementos cognitivos e dimensões de governança, os quais exigem um método capaz de articular esses componentes de forma sistêmica. Por consequência, o SEED atende a essa demanda ao oferecer uma arquitetura metodológica que combina olhar sistêmico, engenharia conceitual, lógica científica e orientação prática. Além disso, integra e complementa as demais técnicas aplicadas no estudo, especialmente o BPM, pela natureza construtiva e aplicada, e o DT, pela atuação empática e pela centralidade no ser humano.

Na sequência, será abordada a aplicação da notação BPMN.

3.5.4. *Business Process Model and Notation (BPMN)*

A notação BPMN foi empregada nesta pesquisa como ferramenta para modelagem e representação gráfica dos processos de trabalho observados no âmbito dos GTs do TRE-GO. O uso dessa notação permitiu traduzir de forma visual e padronizada os fluxos de atividades, abrangendo as interações entre setores e os pontos de decisão que compõem a dinâmica dos grupos-alvo, garantindo clareza, rastreabilidade e transparência metodológica.

No contexto deste estudo, a BPMN foi utilizada em **dimensão diagnóstica**, para representar a situação atual dos processos de trabalho (*AS-IS*), com base nas observações empíricas e nos documentos institucionais. A **dimensão propositiva**, referente à modelagem dos fluxos idealizados (*TO-BE*), permanece como possibilidade de aplicação futura do *framework* conceitual, a partir dos princípios de governança, transformação digital, colaboração e inovação administrativa incorporados ao artefato.

Para a elaboração do modelo *AS-IS*, foi utilizada a ferramenta computacional Bizagi Modeler®, distribuída gratuitamente, compatível com o padrão BPMN 2.0. O diagrama resultante representou o encadeamento lógico das atividades observadas, a identificação dos atores envolvidos, os mecanismos de controle e validação das entregas, assim como os pontos de interação. Essa representação visual possibilitou identificar gargalos, redundâncias e oportunidades de melhoria nos fluxos institucionais analisados.

A adoção da BPMN também contribuiu para a compreensão empírica das rotinas institucionais e para a comunicação estruturada dos achados da pesquisa. Dessa forma, a notação cumpriu duplo papel no estudo, servindo ao diagnóstico estruturado da situação atual e funcionando como instrumento de representação visual, favorecendo a apresentação dos resultados de forma inteligível e replicável em futuras aplicações. Além disso, observa-se que a aplicação de BPMN contribui para que melhorar a organização e o planejamento das atividades das equipes de trabalho.

Encerrada essa descrição quanto ao padrão de notação, a seção seguinte apresenta o Ciclo TRACE, protocolo metodológico que organiza, de forma sistemática e rastreável, o percurso decisório entre a compreensão da realidade atual e a institucionalização dos aprendizados decorrentes da ação.

3.5.5. Ciclo TRACE (*Traceable Requirements, Analysis and Control Engineering*)

O Ciclo TRACE (*Traceable Requirements, Analysis and Control Engineering*) é um protocolo metodológico desenvolvido por Lelis (2025a) que organiza, de forma sistemática, intencional e consciente, o percurso decisório entre a compreensão analítica da realidade até a institucionalização dos aprendizados decorrentes da ação. Concebido como arcabouço integrador entre análise, intervenção e produção de conhecimento, o TRACE é um guia de pensamento e de ação capaz de ser aplicado a diferentes contextos institucionais, respeitando os limites normativos, as características do ambiente e o nível de maturidade das equipes envolvidas. A estrutura do ciclo é representada na Figura 30.

Figura 30 – Ciclo TRACE



Fonte: adaptado de Lelis *et al.* (2026d)

O ciclo é composto por cinco fases interdependentes e complementares, estruturadas em sequência lógica que orienta a ação e favorece decisões mais conscientes e rastreáveis. A primeira fase, *AS-IS*, é dedicada à compreensão estruturada da situação atual, identificando como os processos funcionam, quais são suas limitações, riscos e oportunidades. Na etapa seguinte, *TO-BE*, define-se o estado futuro desejado, traduzindo expectativas em referências concretas compatíveis com o contexto institucional.

Prosseguindo, na fase *TO-DO*, ocorre a transformação dos objetivos e das diretrizes em ações concretas, organizando responsabilidades, prazos e recursos. Chega-se, então à etapa *TO-SEE*, destinada ao monitoramento e à avaliação dos resultados obtidos, verificando se as ações estão produzindo os efeitos esperados e se permanecem alinhadas aos objetivos definidos. Na última fase, *TO-LEARN*, transforma-se a experiência vivida ao longo do ciclo em aprendizado organizacional, retroalimentando o processo e fortalecendo a capacidade institucional de evoluir de forma contínua e sustentável.

A aplicação do Ciclo TRACE nesta pesquisa não se dá de forma isolada, mas articulada ao método SEED e ao Modelo BUILD, instrumentos com os quais mantém relação de complementaridade funcional.

Enquanto o Método SEED confere rigor epistemológico e sistematicidade ao percurso investigativo, o Ciclo TRACE tem aplicação mais prática, para promover a análise da realidade e a consolidação do aprendizado institucional. O Modelo BUILD, por sua vez, estrutura a construção do *framework* conceitual mobilizado ao longo desse percurso. Essa articulação assegura que o artefato produzido não resulte de escolhas intuitivas ou improvisadas, mas de um processo metodicamente orientado, no qual cada decisão é rastreável à sua base conceitual e ao estado de transformação que se pretende alcançar.

No âmbito desta pesquisa, o TRACE opera como estrutura organizadora que situa e articula as demais estratégias metodológicas adotadas. As fases *AS-IS* e *TO-BE* fundamentam o diagnóstico organizacional dos GTs do TRE-GO e a definição do estado de gestão desejado, que orienta a construção do *framework* conceitual. As fases *TO-DO*, *TO-SEE* e *TO-LEARN* projetam a trajetória de implementação, monitoramento e aprimoramento contínuo do artefato proposto, conferindo à pesquisa caráter aplicado e potencial de replicabilidade institucional. Na sequência, trata-se do Modelo BUILD.

3.5.6. Modelo BUILD (*Base for Unified Integrated Layered Design*)

O Modelo BUILD (*Base for Unified Integrated Layered Design*) é uma estrutura metodológica voltada à construção sistemática de *frameworks* conceituais, desenvolvida por Lelis (2026c). Seu propósito central é tornar o processo de construção de *frameworks* mais transparente, coerente e passível de análise crítica. Assim, evita-se a elaboração de modelos sem critérios explícitos, nos quais conceitos, categorias analíticas, ações operacionais e resultados são tratados como equivalentes. A arquitetura em camadas, com funções distintas e

relações rastreáveis entre seus elementos, dá legitimidade metodológica ao artefato produzido, em consonância com os critérios de rigor exigidos pela DSR.

A compreensão do BUILD é facilitada pela metáfora de construção, adotada na leitura do modelo. Assim como uma edificação exige fundação antes de estrutura, e estrutura antes de operação, um *framework* consistente deve ter elementos organizados em níveis hierárquicos com funções específicas e sequencialmente dependentes. Erguer paredes sem alicerce produz uma estrutura que aparenta solidez, mas não resiste à carga. Da mesma forma, modelos conceituais construídos sem distinção clara entre o que fundamenta, o que organiza e o que operacionaliza o problema tendem a colapsar quando confrontados com a realidade. Seguindo esta lógica, os elementos do artefato são organizados em três níveis de abstração.

O primeiro nível é o **fundacional**, no qual se encontram os *constructos*, conceitos essenciais de base teórica, normativa ou prática que sustentam toda a estrutura; e o *ponto focal*, que delimita o problema ou objetivo de transformação e orienta todas as decisões ao longo da construção do *framework*. Na metáfora adotada, os *constructos* correspondem à fundação e o ponto focal ao telhado. A fundação sustenta, enquanto o telhado pressiona e ao mesmo tempo amarra a construção, dando estabilidade à estrutura.

O segundo nível é o **estrutural**, composto pelos *eixos estruturantes*, que organizam transversalmente o *framework* e expressam a tensão transformadora entre o estado atual (*AS-IS*) e o estado desejado (*TO-BE*); e pelas *dimensões estruturantes*, que organizam o problema em aspectos relevantes e inteligíveis. Enquanto as dimensões correspondem às paredes, que delimitam os espaços, os eixos representam as colunas da construção, que suportam a tensão da estrutura e lhe dão sustentação.

O último nível é o **operacional**, composto pelos *componentes metodológicos*, que são mecanismos concretos derivados das dimensões estruturantes. São eles que materializam a transformação do sistema, sendo dispostos segundo a lógica processual de entrada (*input*), conversão (*throughput*) e saída (*output*). Dentro da estrutura, formam o piso sobre o qual o trabalho operacional efetivamente acontece.

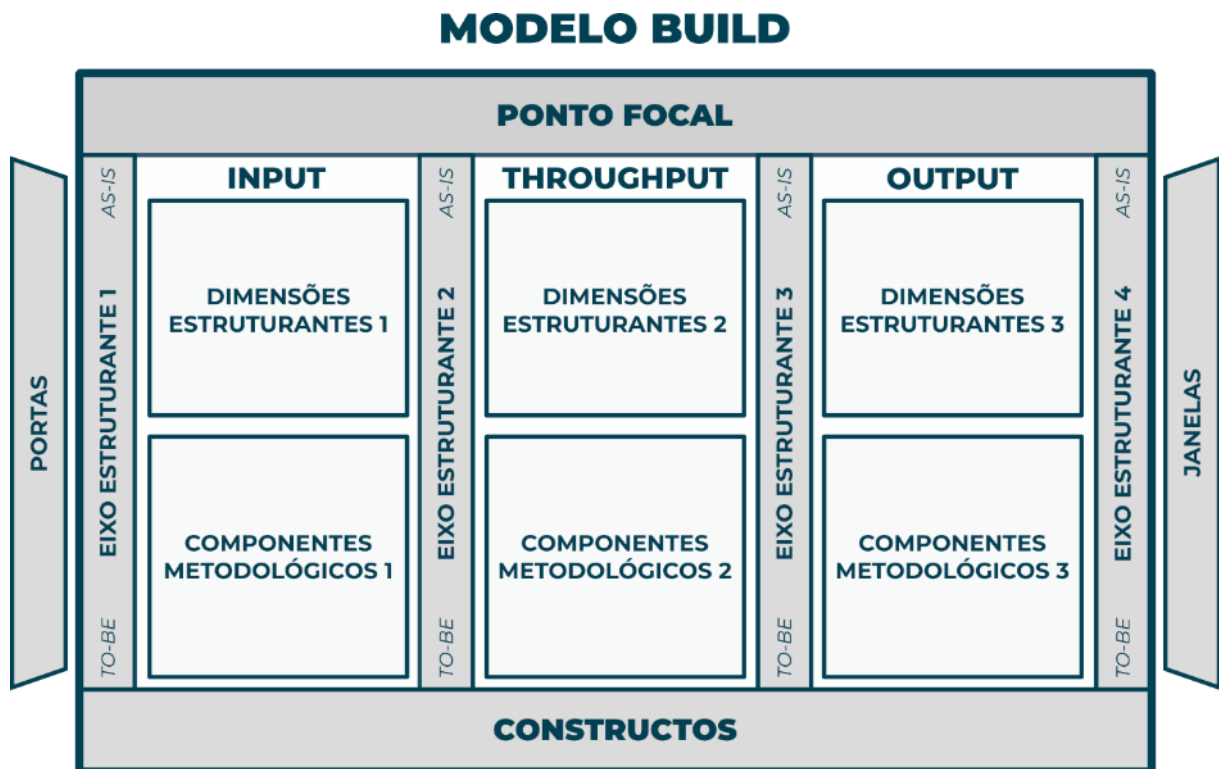
Essa organização em camadas assegura a rastreabilidade conceitual, com a possibilidade de percorrer, em qualquer direção, a cadeia que vincula as dimensões, os *constructos* e o ponto focal. Essa propriedade permite verificar a consistência interna do *framework* e submetê-lo a uma crítica racional. O modelo admite ainda a incorporação de *portas* e *janelas*, elementos

opcionais que representam, respectivamente, as interfaces de entrada de insumos externos e os mecanismos de monitoramento e retroalimentação do sistema.

A aplicação do BUILD segue um protocolo de etapas interdependentes, organizadas em três fases: **a) definição**, na qual são estabelecidos o ponto focal, os constructos e os eixos estruturantes; **b) desenvolvimento**, na qual são construídas as dimensões estruturantes, derivados os componentes metodológicos e realizada a classificação pela lógica processual; e **c) verificação**, na qual se assegura a coerência e a rastreabilidade do conjunto, consolida-se a estrutura e, quando pertinente, definem-se as portas e janelas.

A integração dos elementos forma um modelo padronizado, exposto na Figura 31.

Figura 31 – Modelo BUILD



Fonte: adaptado de Lelis *et al.* (2026c)

É conveniente ressaltar que o BUILD integra um ecossistema metodológico mais amplo, composto por outros instrumentos, como o Método SEED e o Ciclo TRACE apresentados anteriormente. No âmbito desta pesquisa, o modelo é adotado como instrumento estruturante da construção do *framework* conceitual para a gestão dos GTs do TRE-GO, fornecendo a arquitetura que organiza os constructos teóricos, os eixos transformadores e os componentes metodológicos descritos na seção de resultados. Na seção 4.1 encontra-se o detalhamento da construção do artefato observando as etapas do Modelo BUILD: definição, desenvolvimento e verificação. Na sequência, trata-se do método adotado para validação do artefato.

3.6. Validação do *framework* conceitual por painel de especialistas

A etapa de validação do *framework* conceitual foi conduzida por meio de consulta a um grupo de especialistas com formações e atuações profissionais aderentes ao objeto da pesquisa. O painel contou com *experts* em administração pública, gestão social, políticas públicas, engenharia organizacional e de processos, comunicação e semiótica. Essa diversidade de composição teve como objetivo reunir perspectivas heterogêneas e complementares, de modo que o artefato fosse analisado sob lentes distintas. Assim, a pluralidade foi tratada como um elemento capaz de ampliar o alcance da apreciação crítica do modelo, permitindo identificar convergências e divergências interpretativas relevantes para o refinamento do artefato.

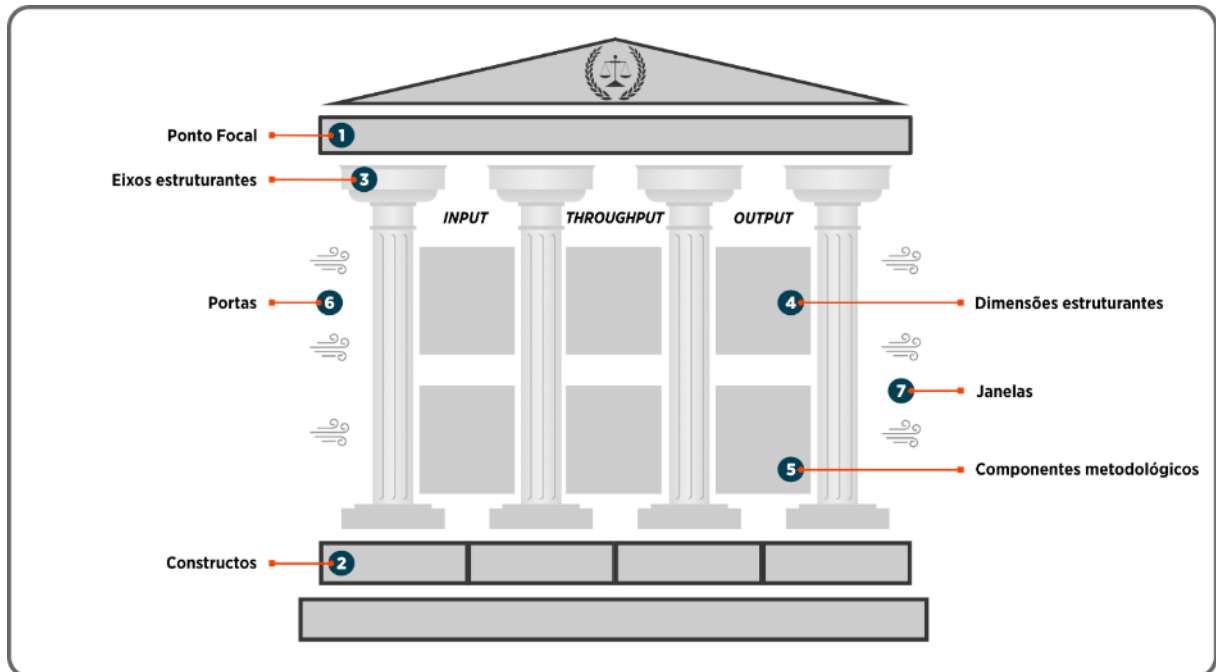
A consulta foi realizada por meio de formulário eletrônico (*Google Forms*), sendo organizada em duas etapas complementares e sequenciais. A primeira etapa, qualitativa, foi estruturada com perguntas abertas, e propositalmente sem nenhum direcionamento prévio, para captar a percepção espontânea dos especialistas sobre o *framework* como um todo e sobre as várias partes que o compõem. Cada questão foi acompanhada de uma ilustração na qual se fez um destaque do elemento que era submetido à livre apreciação do especialista.

A etapa 2, por outro lado, teve caráter avaliativo e conteve orientações sobre quais eram os fins almejados com a representação visual apresentada em cada elemento. Para garantir que a primeira etapa não fosse contaminada com a revisão das respostas, elaborou-se um segundo formulário eletrônico, cujo *link* era disponibilizado após registro das respostas no primeiro. Esse segundo questionário foi composto de 9 questões de múltipla escolha com escala Likert que variava de 0 (discordância total) a 10 (concordância total), com objetivo de aferir se os elementos visuais comunicavam adequadamente os conceitos para os quais foram criados. Na etapa 2, havia ainda uma questão aberta para sugestões de aprimoramento do artefato avaliado.

Para a realização da consulta, foi desenvolvida uma primeira versão do *framework* conceitual, elaborada com base no Modelo BUILD, descrito na seção anterior. Considerando que o principal contexto de aplicação é o Poder Judiciário, optou-se por fazer uma adaptação estilística inspirada na arquitetura da Grécia Antiga, mais especificamente na ordem dórica, a mais antiga e austera, reconhecida pela sobriedade na aplicação de ornamentos, solidez estrutural e ênfase na funcionalidade das peças. Nessa lógica, as típicas estruturas arquitetônicas gregas são formadas por elementos horizontais apoiados sobre colunas verticais, sem arcos ou abóbadas, conferindo clareza visual e coerência à construção.

Na Figura 32 consta a adaptação realizada para representar o *framework* conceitual.

Figura 32 – Adaptação inicial do Modelo BUILD para o *framework* conceitual



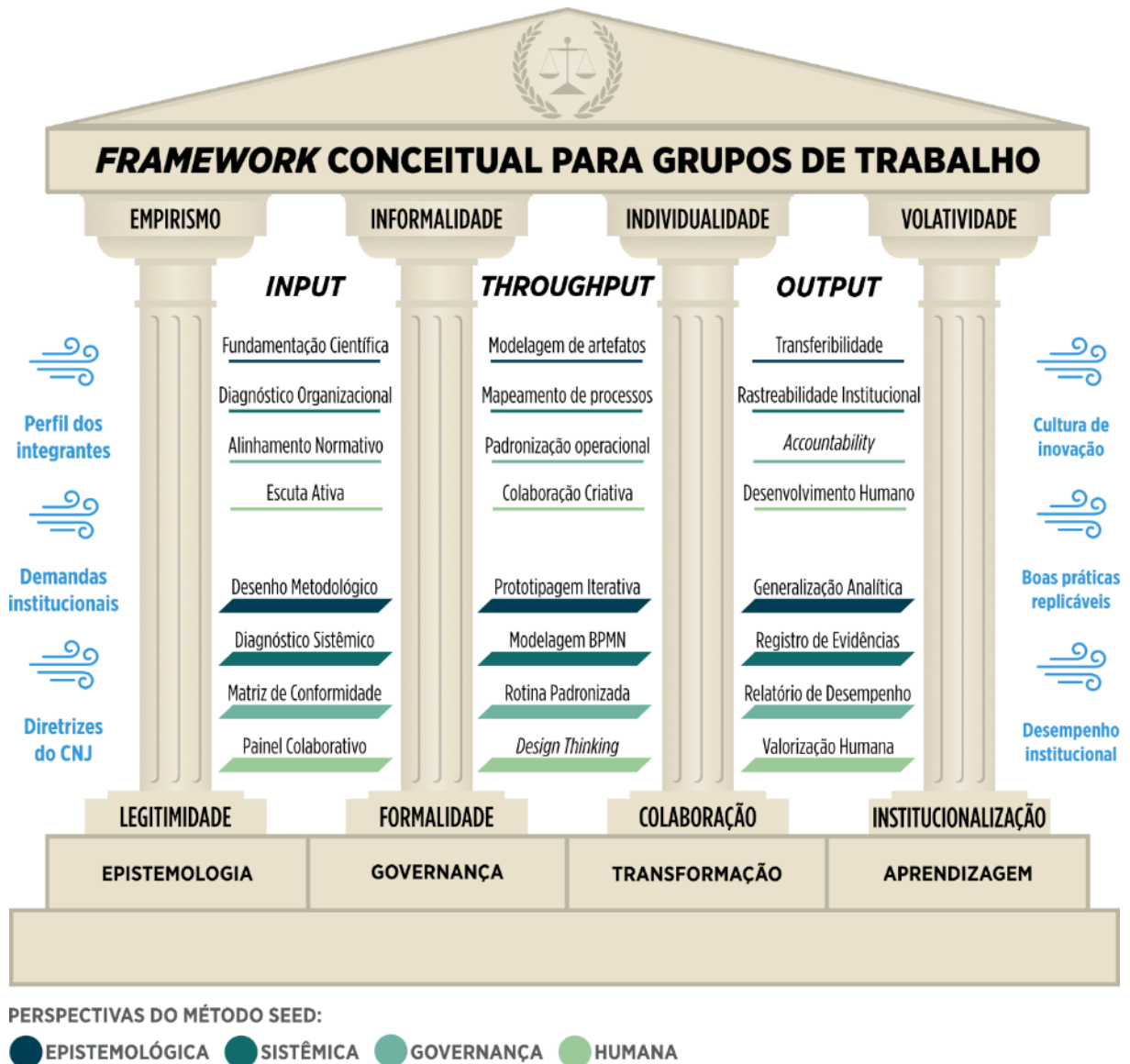
Fonte: elaborado pelo autor

A escolha dessa referência visual não foi arbitrária. A arquitetura dos tribunais e das instituições de justiça ao redor do mundo incorporou historicamente os elementos da arquitetura clássica como símbolo de solidez, imparcialidade e permanência institucional. Ao adotar essa linguagem visual, buscou-se criar uma correspondência simbólica entre o *framework* conceitual e o contexto do Poder Judiciário, tornando o artefato reconhecível e semanticamente coerente com o ambiente institucional ao qual se destina.

Dessa forma, na representação resultante da adaptação do Modelo BUILD, a arquitrave expressa o ponto focal do *framework* conceitual, as colunas representam os eixos estruturantes e a base sustenta os constructos. As dimensões estruturantes e os componentes metodológicos foram organizados internamente nas colunas de *input*, *throughput* e *output*, enquanto os fatores externos ao processo foram posicionados lateralmente, como insumos e resultados projetados além dos limites dos grupos de trabalho.

Com base nessas premissas, utilizando como base a adaptação que consta na Figura 32, elaborou-se uma primeira proposta de representação gráfica para o artefato, organizando os conceitos inerentes à gestão dos GTs nessa estrutura, para demonstrar a lógica da interação entre eles. Essa versão inicial do artefato, que foi submetida à análise pelos especialistas, é apresentada na Figura 33.

Figura 33 – Versão inicial do *framework* conceitual analisada pelos especialistas



Fonte: elaborado pelo autor com base no Modelo BUILD (Lelis *et al.*, 2026c)

Os resultados da consulta ao painel revelaram as percepções dos especialistas sobre o artefato, tanto em relação aos conceitos representados quanto à linguagem visual adotada. As avaliações sinalizaram limitações na capacidade do *framework* conceitual de comunicar adequadamente a dinâmica de transformação pretendida. Com base nesses achados, o artefato foi submetido a um processo de refinamento, resultando em uma versão revisada, com visual mais moderno. Assim, os resultados detalhados da consulta ao painel são apresentados na seção 4.2, e a versão revisada do artefato é descrita na seção 4.3. Na próxima subseção, apresentam-se as limitações e considerações éticas da pesquisa.

3.7. Limitações e considerações éticas

No que se refere aos aspectos éticos, cabe registrar que a presente pesquisa tem caráter aplicado e propositivo e não foi necessária a submissão do estudo a um Comitê de Ética em Pesquisa, pois não envolveu experimentação, aplicação direta das práticas sugeridas ou interação com seres humanos em ambiente controlado. As atividades de campo restringiram-se à análise documental e à observação institucional, realizadas com dados de acesso público e oficial, respeitando os princípios de integridade científica, honestidade intelectual e as diretrizes da Lei nº 13.709 (Brasil, 2018).

Cabe registrar ainda que foram observados os limites de acesso e divulgação de dados administrativos, não havendo coleta de dados pessoais nem envolvimento de sujeitos de pesquisa. A participação dos especialistas no painel de validação foi voluntária, orientada por Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com garantia de confidencialidade e uso estritamente acadêmico das respostas fornecidas.

Em relação às limitações metodológicas identificadas, destaca-se o recorte institucional centrado em um único órgão do sistema eleitoral. Essa delimitação, embora restritiva quanto à abrangência, permite examinar em profundidade o fenômeno estudado e oferece subsídios transferíveis a outras realidades organizacionais com características semelhantes. Outra limitação refere-se à ausência de uma fase de implementação do *framework* conceitual, uma vez que o estudo se encerra no nível propositivo. Nesse sentido, o artefato desenvolvido representa uma proposição conceitual fundamentada, cuja aplicabilidade prática depende de iniciativas posteriores de operacionalização e teste em contexto real.

Registra-se ainda que a consulta ao painel de especialistas incidiu sobre a primeira versão do artefato e não sobre a versão revisada apresentada nesta dissertação. Embora os resultados dessa consulta tenham fundamentado o refinamento do artefato desenvolvido, a versão final não foi submetida a uma segunda rodada de validação formal, o que constitui uma agenda para estudos futuros.

Em linhas gerais, a efetiva execução das práticas delineadas depende da decisão dos gestores do TRE-GO, de modo que os impactos práticos não serão objeto de mensuração nesta pesquisa. O reconhecimento dessas limitações, longe de comprometer a validade do estudo, reforça o compromisso com o rigor científico e a transparência metodológica, consolidando as bases para estudos futuros que venham a aplicar e avaliar empiricamente o *framework* proposto.

4. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Neste capítulo, trata-se do desenvolvimento e dos resultados da pesquisa, em quatro seções. Na primeira, descreve-se a construção do *framework* conceitual, revelando evidências empíricas coletadas junto aos GTs do TRE-GO e o mapeamento do fluxo de gestão. Na segunda, apresenta-se a validação do artefato por um painel de especialistas, remetendo ao Apêndice C. Na terceira, detalha-se a arquitetura do artefato proposto, com a descrição de cada um de seus elementos constitutivos. Na quarta, analisa-se a aplicabilidade e o potencial de contribuição do *framework* às demandas do TRE-GO e do Prêmio CNJ de Qualidade.

4.1. Construção do *framework* conceitual

O desenvolvimento do *framework* conceitual para gestão de GTs no TRE-GO resultou de um processo estruturado e iterativo, orientado pelo paradigma da DSR e sustentado por dois instrumentos metodológicos complementares. O Método SEED, detalhado na subseção 3.5.3., operou como estratégia transversal de pesquisa, pautando a análise das informações, orientando as decisões científicas e conferindo sistematicidade ao percurso investigativo. Por sua vez, o Modelo BUILD, abordado em 3.5.6., foi aplicado de forma estruturada para a construção do artefato em si, organizando seus elementos em camadas com funções distintas, assegurando coerência interna, rastreabilidade entre componentes e capacidade de aplicação prática.

O Método SEED responde “como pesquisar”, definindo o paradigma, os critérios de rigor e a lógica iterativa do processo investigativo. Já o Modelo BUILD orienta “como construir”, seguindo a metáfora de uma estrutura predial. Ele fornece a arquitetura que organiza os elementos do *framework* conceitual em níveis de abstração distintos: fundacional, estrutural e operacional. A articulação entre os dois instrumentos assegurou que o artefato produzido não fosse apenas cientificamente fundamentado, mas também estruturalmente consistente e rastreável em cada uma de suas decisões de *design*.

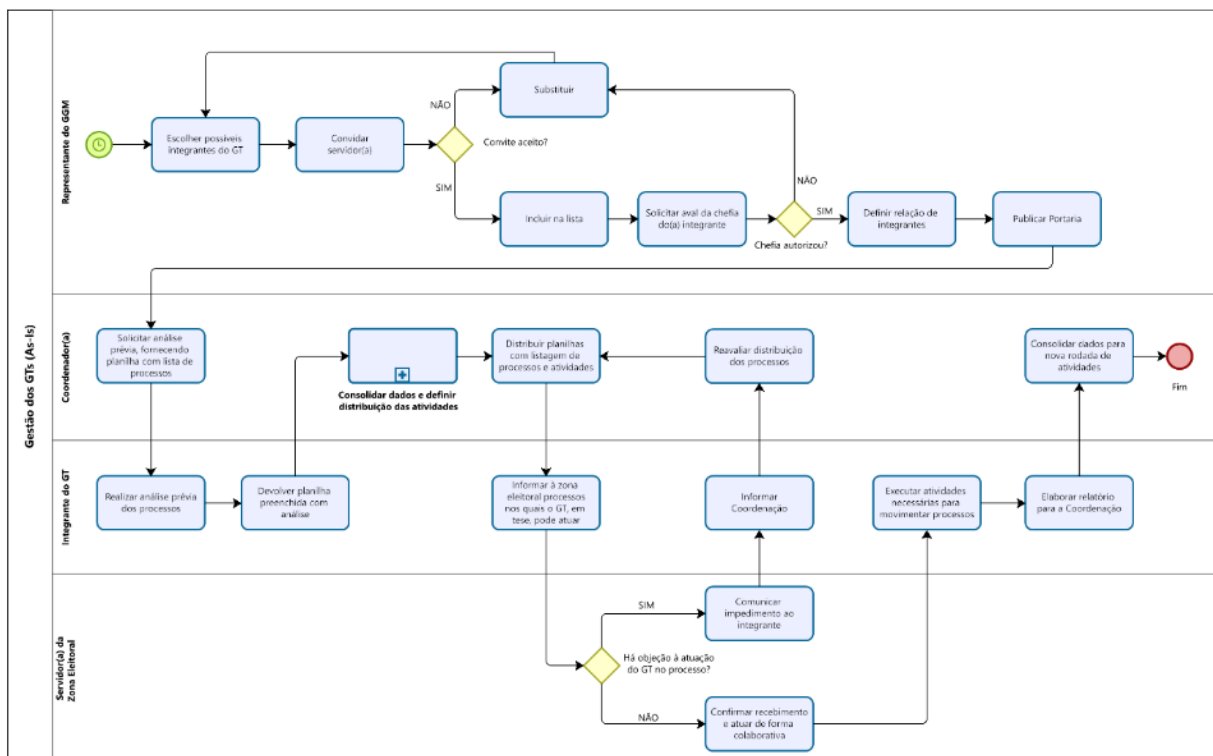
O processo foi organizado em quatro fases interdependentes: decisória, construtiva, analítica e propositiva. Na fase decisória, delimitou-se o problema central da pesquisa, qual seja, a carência de coordenação, padronização e monitoramento contínuo da produtividade dos GTs instituídos no âmbito do GGM do TRE-GO, e foram identificadas as classes de problemas a que ele pertence, conforme exige a abordagem da DSR.

Na fase construtiva, realizou-se o MSL e a análise empírica do contexto organizacional do TRE-GO. O MSL verificou a viabilidade de utilização da disciplina BPM e da notação BPMN em contextos similares ao da Justiça Eleitoral, demonstrando sua pertinência como ferramenta para padronização da modelagem das atividades dos GTs.

A partir das evidências reunidas, foram definidos os constructos do *framework*, e sobre eles os eixos e as dimensões estruturantes que organizam o problema em categorias analíticas. A definição das variáveis da pesquisa (V1 a V9) e a formulação das hipóteses (H1 a H5) ocorreram em articulação com esse processo, orientando as decisões de *design* do artefato e expressando, no plano científico, as relações causais em que a estrutura se propõe a operar.

Na fase analítica, as evidências empíricas coletadas junto aos GTs do TRE-GO foram relacionadas com o referencial teórico e com as diretrizes normativas do CNJ. Essa triangulação permitiu identificar os principais gargalos operacionais dos grupos, os quais alimentaram o diagnóstico organizacional que fundamenta o artefato, ao passo que orientaram a definição dos componentes metodológicos do *framework*. Na Figura 34 encontra-se a representação do fluxo atual (*AS-IS*) da gestão dos GTs, mapeado a partir da observação participante do pesquisador.

Figura 34 – Mapeamento *AS-IS* da gestão dos GTs do eixo produtividade no TRE-GO



Fonte: elaborado pelo autor via Bizagi Modeler®

O fluxo mapeado⁵ demonstra um ciclo com quatro atores: **a)** representante do GGM; **b)** coordenador(a); **c)** integrante do GT; e **d)** servidor(a) da Zona Eleitoral, cujas interações se organizam desde a constituição formal do grupo, com a publicação da Portaria de designação dos membros do GT até a consolidação dos dados para nova rodada de atividades.

A análise do fluxo *AS-IS* permitiu identificar lacunas estruturais que comprometem a eficiência e a rastreabilidade do processo, como **a)** a ausência de critério padronizado na fase de análise prévia dos processos, que pode fragilizar decisões estratégicas da Coordenação; **b)** a inexistência de periodicidade e de formato definidos para as reuniões entre a equipe do GGM e os Coordenadores; **c)** a comunicação com as Zonas Eleitorais realizada sem automação; **d)** a ausência de um padrão para descrever as atividades nos relatórios, que dificulta a consolidação dos dados em momentos de decisão estratégica com prazos críticos; **e)** a inexistência de painéis específicos para acompanhamento das atividades do GT.

Essas lacunas correspondem diretamente às variáveis independentes e mediadoras do modelo proposto, em especial a **V1** (estrutura organizacional e sistêmica), a **V3** (integridade normativa e de conformidade) e a **V4** (gestão operacional de processos). Essa análise confirma a pertinência do *framework* conceitual como uma resposta para os desafios identificados.

Na fase propositiva, os elementos foram consolidados segundo a lógica processual que é observada tanto na estrutura do Método SEED como do Modelo BUILD e o *framework* foi estruturado em sua versão final. O BPM e a BPMN foram incorporados ao artefato não como métodos da pesquisa, mas como ferramentas recomendadas para a padronização das atividades dos GTs e para a representação gráfica de seus fluxos de trabalho em futuras aplicações práticas.

De forma semelhante, o DT foi integrado ao *framework* como abordagem recomendada para situações específicas de gestão, especialmente quando do desenvolvimento de ideias inovadoras pelos próprios integrantes, buscando fortalecer o engajamento e o sentimento de pertença entre os membros dos GTs. Trata-se de uma escolha epistemológica deliberada no sentido de evitar que a técnica possa reduzir os integrantes a meros executores de processos padronizados, em consonância com a crítica de Ellul que atravessa o referencial teórico.

No que se refere à representação visual do artefato, propôs-se uma adaptação estilística da estrutura do Modelo BUILD inspirada na arquitetura da Grécia Antiga, conforme descrito

⁵ O mapeamento de atividades ilustrado acima foi devidamente validado pelo servidor Vitor Carneiro Ramos, Coordenador de vários GTs no TRE-GO.

na seção 3.6. Essa versão inicial foi submetida à apreciação do painel de especialistas e, com base nos resultados dessa consulta, detalhados na seção 4.2, o layout do artefato foi revisado visando tornar mais clara a transmissão de seus objetivos.

Convém observar ainda que ao longo de todo o processo, o caráter participante da pesquisa foi gerenciado por meio de estratégias explícitas para mitigar vieses, incluindo a explicitação dos pressupostos analíticos do pesquisador e a validação externa do artefato pelo painel de especialistas, que será detalhado na seção seguinte.

4.2. Validação por painel de especialistas

A consulta ao painel de especialistas foi organizada em duas etapas complementares e sequenciais, operacionalizadas em formulários eletrônicos distintos, de forma a evitar que o direcionamento avaliativo da segunda contaminasse as percepções iniciais dos voluntários. Na primeira etapa, de natureza qualitativa, captou-se a percepção espontânea dos participantes sobre o *framework* conceitual e sobre partes específicas de sua representação gráfica, por meio de nove questões abertas, cada uma acompanhada de uma imagem que destacava um recorte distinto do artefato.

Na segunda etapa, de natureza avaliativa, os participantes responderam a 10 questões, sendo 9 objetivas com escala numérica de 0 (discordância total) a 10 (concordância total), para aferir se os elementos visuais do artefato comunicavam adequadamente os conceitos para os quais foram criados. Cada uma destas questões também foi acompanhada de uma imagem que destacava um elemento específico do artefato, permitindo que a avaliação incidisse sobre partes distintas da representação gráfica. Ao final do formulário constava ainda uma questão aberta para registro de sugestões de aprimoramento.

O painel foi composto por cinco especialistas com formações e trajetórias profissionais intencionalmente heterogêneas, selecionados em razão dos conhecimentos aderentes ao objeto da pesquisa. Essa pluralidade foi tratada como elemento metodológico deliberado, permitindo que o *framework* conceitual fosse avaliado sob perspectivas distintas e complementares, que englobam gestão pública e inovação institucional, administração da justiça e desempenho judicial, políticas públicas e transformação organizacional, engenharia de processos e gestão da qualidade, e comunicação e semiótica.

No Quadro 4 tem-se a síntese do perfil de cada participante.

Quadro 4 – Perfis dos especialistas consultados

Código	Formação acadêmica	Atuação profissional	Lente avaliativa
E1	Doutor em Administração; Pós-doutor em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação	Docência em graduação e mestrado profissional; coordenação acadêmica; programas de extensão em empreendedorismo e inovação	Legibilidade e autoexplicação do artefato
E2	Doutor em Administração; Pós-doutor em Administração Pública	Pesquisa e orientação em inovação no setor público, desempenho judicial e tecnologia aplicada aos tribunais	Coerência conceitual- institucional e legitimidade
E3	Doutora em Geografia Humana	Docência e pesquisa em desenvolvimento territorial, terceiro setor, transformação institucional e relações sociais	Fluidez, retroalimentação e coerência simbólica
E4	Doutora em Engenharia de Produção	Docência e pesquisa em processos de negócio, gestão de serviços, inovação e modelagem organizacional	Lógica processual, operações e clareza entre resultados
E5	Doutor em Comunicação e Semiótica; Pós-doutor em Ciência da Informação	Docência em semiótica, narrativas, comunicação institucional e produção de sentido	Legibilidade e decodificação visual

Fonte: elaborado pelo autor com base nos currículos dos participantes disponíveis na plataforma Lattes

A heterogeneidade do painel teve implicações diretas sobre os resultados. O *framework* conceitual foi avaliado simultaneamente sob variadas perspectivas, o que naturalmente gerou dispersão nas notas, dada a pluralidade de critérios de avaliação, cada um deles relevante para o refinamento do artefato.

Em relação à primeira etapa, a análise qualitativa das respostas abertas possibilitou identificar quatro núcleos temáticos principais. No primeiro, sobre a **legibilidade do artefato**, os especialistas sinalizaram que a representação gráfica não é suficientemente autoexplicativa para públicos sem familiaridade prévia com o método, demandando mediação textual ou notas explicativas. No segundo núcleo, referente à **metáfora arquitetônica**, alguns especialistas, como E2, reconheceram a coerência simbólica do artefato para o contexto do Poder Judiciário. Em sentido oposto, outros, tal qual E3, pontuaram que o simbolismo escolhido pode transmitir a noção de reforço das estruturas já prevalentes, não a proposta de transformação da realidade.

No terceiro núcleo, no qual se abordou o **fluxo processual**, os especialistas avaliaram que o artefato é mais eficiente na comunicação de organização estrutural do que de processo dinâmico, sugerindo a necessidade de aprimoramento para tornar mais visíveis o movimento, o retorno e a lógica de aprendizagem contínua. Por sua vez, no quarto núcleo, que concerne à **dimensão humana**, os especialistas indicaram que a perspectiva humanística do *framework* conceitual precisava ser melhor destacada, pois embora presente nos conceitos, não teve ênfase suficiente na representação gráfica.

Em relação à segunda etapa, considerando o reduzido número de participantes e os perfis heterogêneos de avaliação, adotou-se a mediana como medida de tendência central mais adequada, por ser resistente a valores extremos em amostras pequenas e por oferecer uma leitura mais fiel da posição predominante do grupo. Para tanto, estabelece-se como critério para valorar o grau de aderência dos elementos aos objetivos do artefato a mensuração das medianas em uma escala com cinco níveis, conforme consta no Quadro 5.

Quadro 5 – Critério interpretativo das respostas objetivas

Mediana das notas (Mdn)	Nível de aderência	Interpretação
Mdn = 0	Nulo	O aspecto avaliado não apresenta aderência aos objetivos do <i>framework</i> conceitual
$0 < \text{Mdn} \leq 4$	Baixo	O aspecto avaliado apresenta aderência limitada, indicando necessidade de revisão substancial
$4 < \text{Mdn} \leq 7$	Médio	O aspecto avaliado apresenta aderência parcial, com potencial de ajuste ou refinamento
$7 < \text{Mdn} < 10$	Forte	O aspecto avaliado apresenta aderência elevada, embora ainda não plenamente consensual
Mdn = 10	Total	O aspecto avaliado apresenta aderência plena aos objetivos do <i>framework</i> conceitual

Fonte: elaborado pelo autor

Com base neste critério, calculou-se a mediana das notas atribuídas às questões objetivas (Q10 a Q18), definindo o grau de aderência dos elementos do *framework* conceitual, conforme consta no Quadro 6.

Quadro 6 – Avaliação dos elementos do artefato de acordo com o nível de aderência

Questão	Objeto avaliado	Mediana	Nível de aderência
Q10	Comunicação geral da representação gráfica	3,0	Baixo
Q11	Fatores externos que influenciam os GTs	9,0	Forte
Q12	Fatores projetados além dos limites dos GTs	9,0	Forte
Q13	Insumos essenciais à gestão dos GTs	7,0	Médio
Q14	Fatores de conversão essenciais à gestão dos GTs	7,0	Médio
Q15	Resultados essenciais à gestão dos GTs	7,0	Médio
Q16	Transformação organizacional de <i>AS-IS</i> para <i>TO-BE</i>	3,0	Baixo
Q17	Conceitos fundamentais de sustentação dos GTs	9,0	Forte
Q18	Legenda, dimensões, componentes e perspectivas SEED	10,0	Total

Fonte: elaborado pelo autor

A análise dos resultados expostos no quadro revela que Q17 e Q18 apresentaram as medianas mais altas, indicando que os conceitos fundamentais de sustentação e a legenda do artefato foram os elementos de maior aderência entre os especialistas. Em sentido inverso, Q10 e Q16 obtiveram mediana 3, revelando que a representação gráfica como um todo e, de forma ainda mais acentuada, a comunicação quanto ao movimento de conversão do estado atual (*AS-*

IS) para o desejado (TO-BE) não lograram êxito em transmitir adequadamente suas intenções conceituais.

A tensão central identificada pela consulta pode ser sintetizada na afirmação de que a arquitetura do *framework* conceitual demonstrou aderência parcial e potencial de contribuição, mas sua representação gráfica não comunica, com a mesma força, a ideia de transformação, movimento e aprendizagem organizacional. Essa conclusão não fragiliza a pesquisa, ao contrário, reforça o caráter iterativo e reflexivo do processo de desenvolvimento do artefato, demonstrando que a consulta ao painel cumpriu efetivamente sua função metodológica. Os detalhes analíticos completos da consulta, incluindo as respostas individuais, as matrizes de achados e as bases documentais utilizadas, encontram-se no Apêndice C.

Com base nesses resultados, procedeu-se ao redesenho da representação gráfica do *framework* conceitual, como se passa a apresentar na seção seguinte.

4.3. Descrição do *framework* proposto

A arquitetura do Modelo BUILD, utilizado para construção estruturada do *framework*, organiza os elementos do artefato em três níveis de abstração, com funções distintas e sequencialmente dependentes: **a)** nível fundacional, responsável pelos conceitos que sustentam o modelo; **b)** nível estrutural, que organiza o problema em categorias analíticas; e **c)** nível operacional, que define os mecanismos de transformação do sistema. A seguir será detalhada a sequência de construção do *framework* e, após, será apresentada uma síntese integradora.

4.3.1. Ponto focal

O ponto focal é o elemento de referência central do modelo, cuja definição precisa é essencial, pois determina a estabilidade de toda a estrutura, influenciando as decisões tomadas em todos os níveis subsequentes do *framework* conceitual. Com base no diagnóstico realizado junto aos GTs do TRE-GO e na questão de pesquisa que orienta este estudo, o ponto focal foi definido como “*Framework* conceitual para grupos de trabalho”.

Neste ponto, convém destacar a opção por não restringir o artefato à realidade do TRE-GO. Como já apontado na seção 2.4, os desafios apresentados na gestão de equipes intersetoriais são similares em vários setores (Coningham *et al.*, 2023). Assim, a generalização analítica assegura a transferibilidade do modelo para outros órgãos da Administração Pública.

A definição do ponto focal também demarca a transição que o *framework* se propõe a operar: sair de um estado atual (*AS-IS*), no qual ainda persistem informalidade, volatilidade dos resultados e dependência de iniciativas individuais, em direção a um estado desejado (*TO-BE*), com gestão estruturada, rastreável, colaborativa e dotada de memória institucional. Essa tensão transformadora atravessa todos os elementos da arquitetura do modelo e confere ao *framework* seu caráter orientado à ação. Trata-se de um artefato que não é apenas descritivo, mas prescritivo no sentido de indicar a direção da transformação institucional pretendida.

4.3.2. Constructos

Os constructos constituem a camada conceitual que sustenta e legitima o *framework* conceitual, conferindo-lhe consistência interna e densidade teórica suficientes para suportar o peso dos elementos que sobre eles se erguem. Estes elementos correspondem às bases teóricas que conferem ao *framework* consistência interna e legitimidade acadêmica.

Neste estudo, a definição dos constructos partiu das categorias conceituais identificadas no referencial teórico, submetidas a um processo de seleção e refinamento orientado pela natureza do ponto focal e pela adequação ao Modelo BUILD. O critério determinante foi a capacidade de cada constructo de sustentar, com densidade teórica suficiente, as cargas decorrentes do ponto focal, das dimensões e dos componentes sobre eles apoiados. Assim, foram definidos quatro constructos: epistemologia, governança, transformação e aprendizagem.

No Quadro 7 tem-se o detalhamento das funções de cada constructo no modelo.

Quadro 7 – Constructos do *framework* e suas funções

Constructo	Principais temas de referência	Função no <i>framework</i>
Epistemologia	<i>Design Science Research</i> Ciência do Projeto Método SEED	Conferir legitimidade científica, baseando a construção no paradigma da DSR e estabelecendo os critérios de rigor, verificabilidade e rastreabilidade
Governança	Governança Pública Processos Conformidade	Fundamentar a lógica de estruturação, padronização e melhoria contínua dos GTs, observando diretrizes do CNJ e aos princípios de integridade, transparência e <i>accountability</i>
Transformação	Humanização Inovação Pública Metodologias Ágeis	Fundamentar a perspectiva humanocêntrica do <i>framework</i> , reconhecendo que a efetividade dos GTs depende de ambiente adequado ao desenvolvimento da mentalidade inovadora
Aprendizagem	Aprendizagem Organizacional Organização Dirigida por Valor <i>Lifelong Learning</i>	Fundamentar a capacidade institucional de reter conhecimento e aprimorar continuamente a gestão dos GTs, viabilizando o amadurecimento e a transferibilidade do modelo

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se que os constructos suportam a carga de tensão do movimento de mudança, ou seja, a saída da situação atual (*AS-IS*) em direção ao estado desejado (*TO-BE*) que os eixos estruturantes representam. Na sequência, passa-se justamente a detalhar a função destes elementos dentro da estrutura construída.

4.3.3. Eixos estruturantes

No Modelo BUILD, os eixos estruturantes são os vetores que traduzem o ponto focal em dimensões concretas de transformação institucional. Cada eixo expressa uma direção de mudança pretendida, organizando o percurso do estado atual (*AS-IS*) para o estado desejado (*TO-BE*) e distribuindo, de forma equilibrada, a carga que o *framework* precisa sustentar.

Neste estudo, foram definidos quatro eixos estruturantes, cada um formulado no formato *AS-IS* / *TO-BE* para evidenciar a tensão transformadora que organiza a estrutura. Essa formulação sinaliza a direção que deve ser percorrida pelos gestores na aplicação do modelo.

No Quadro 8 são apresentados os eixos e suas descrições.

Quadro 8 – Eixos estruturantes e sua função transformadora

Eixo estruturante (<i>AS-IS</i> → <i>TO-BE</i>)		Constructo de sustentação	Descrição
Empirismo	Legitimidade	Epistemologia	Da condução intuitiva e sem critérios explícitos para a atuação metodologicamente fundamentada e normativamente ancorada
Informalidade	Formalidade	Governança	Da operação <i>ad hoc</i> e sem padronização para a gestão estruturada e rastreável dos fluxos de trabalho dos GTs
Indivíduo	Colaboração	Transformação	Da participação passiva e desarticulada para o envolvimento ativo, colaborativo e humanizado dos integrantes
Volatilidade	Institucionalização	Aprendizagem	Da perda de conhecimento e resultados para a consolidação do aprendizado e da governança como patrimônio institucional permanente

Fonte: elaborado pelo autor

A leitura integrada dos quatro eixos revela a coerência interna do *framework*, pois cada um deles captura uma dimensão distinta e complementar da transformação pretendida. O eixo Empirismo/Legitimidade responde à necessidade de rigor metodológico; enquanto o eixo de Informalidade/Formalidade trata da estruturação operacional; Indivíduo/Colaboração aborda o engajamento humanizado; e o de Volatilidade/Institucionalização trata da necessidade de continuidade e retenção do aprendizado institucional.

Importa destacar que esses eixos não operam de forma sequencial, mas simultânea e interdependente, de forma que a transformação de uma dimensão potencializa as demais. A legitimidade epistemológica fortalece a aceitação das práticas formalizadas; a padronização dos processos libera energia para a colaboração criativa; e o engajamento das pessoas sustenta o aprendizado organizacional. Essa interdependência revela a incorporação, no plano estrutural do *framework* conceitual, da visão sistêmica que fundamenta o método SEED.

4.3.4. Dimensões estruturantes e componentes metodológicos

As dimensões estruturantes e os componentes metodológicos convertem a orientação dos eixos estruturantes em ação concreta. As primeiras funcionam como compartimentos funcionais, que delimitam ambientes distintos de atuação ao longo das fases de *input*, *throughput* e *output*. Os segundos operam no nível imediatamente operacional, traduzindo cada dimensão em instrumentos e procedimentos efetivamente aplicáveis à gestão dos GTs. Trata-se de uma relação de complementaridade hierárquica, enquanto as dimensões organizam o espaço, os componentes o tornam funcional.

No Quadro 9 tem-se a descrição desses elementos em relação à fase de *input*.

Quadro 9 – Dimensões estruturantes e componentes metodológicos de *input*

Dimensão estruturante	Componente metodológico	Função e contribuição
Fundamentação Científica	Desenho Metodológico	Ancorar a construção do <i>framework</i> na DSR e no método SEED, conferindo legitimidade epistemológica ao artefato desde sua concepção
Diagnóstico Organizacional	Diagnóstico Sistêmico	Habilitar a leitura integrada do contexto institucional dos GTs, mapeando elementos, inter-relações e lacunas de gestão no TRE-GO
Alinhamento Normativo	Matriz de Conformidade	Verificar e registrar a aderência dos GTs às diretrizes do CNJ, às normas internas e aos princípios constitucionais da Administração Pública
Escuta Ativa	Painel Colaborativo	Assegurar que as necessidades, expectativas e experiências dos integrantes dos GTs sejam reconhecidas e incorporadas ao processo

Fonte: elaborado pelo autor

Vê-se que os elementos de *input* estabelecem as condições de entrada do processo de gestão dos GTs, garantindo que a atuação dos grupos englobe bases epistemológicas sólidas, leitura integrada do contexto institucional, aderência às diretrizes externas, e prontidão para adotar uma postura participativa desde a fase de entrada. Juntos, esses elementos compõem o conjunto de insumos essenciais para aplicação do *framework* conceitual de forma a promover consistência e legitimidade desde o início dos ciclos de trabalho dos GTs.

No Quadro 10, tem-se as dimensões estruturantes e componentes metodológicos da fase de *throughput*.

Quadro 10 – Dimensões estruturantes e componentes metodológicos de *throughput*

Dimensão estruturante	Componente metodológico	Função e contribuição
Modelagem de Artefatos	Prototipagem Iterativa	Operacionaliza a construção de artefatos conceituais e práticos por meio de ciclos iterativos de desenvolvimento, teste e refinamento.
Mapeamento de Processos	Modelagem BPMN	Indicar a representação gráfica dos fluxos de trabalho dos GTs em notação BPMN como prática recomendada para o redesenho <i>AS-IS / TO-BE</i>
Padronização Operacional	Rotina Padronizada	Formalizar procedimentos, papéis e responsabilidades nos GTs, traduzindo as diretrizes normativas em práticas operacionais replicáveis
Colaboração Criativa	<i>Design Thinking</i>	Recomendar a adoção de técnicas de cocriação para o desenvolvimento colaborativo de ideias e artefatos, fortalecendo empatia, engajamento e pertença

Fonte: elaborado pelo autor

Como se observa no quadro acima, os elementos de *throughput* operacionalizam a conversão dos insumos mobilizados na fase anterior em resultados concretos e rastreáveis, conferindo ao processo um caráter experimental e reflexivo, rigor técnico na representação dos fluxos de trabalho, consistência operacional por meio da padronização de procedimentos e equilíbrio entre a dimensão técnica e a dimensão humana da transformação organizacional. Este conjunto trata de fatores essenciais para que os GTs desenvolvam, testem e refinem suas entregas com consistência, legitimidade e engajamento coletivo.

No Quadro 11, tem-se as dimensões estruturantes e componentes metodológicos da fase de *output*.

Quadro 11 – Dimensões estruturantes e componentes metodológicos de *output*

Dimensão estruturante	Componente metodológico	Função e contribuição
Transferibilidade	Generalização Analítica	Conferir ao <i>framework</i> potencial de replicação em outras organizações, materializando a fase de generalização analítica prevista no método SEED
Rastreabilidade Institucional	Registro de Evidências	Produzir registros estruturados que documentam decisões, resultados e aprendizados, garantindo visibilidade e continuidade institucional
<i>Accountability</i>	Relatório de Desempenho	Gerar instrumentos para prestação de contas, demonstrando aderência dos GTs às metas do CNJ e aos princípios de transparência e eficiência
Desenvolvimento Humano	Valorização Humana	Produzir transformações duradouras nas pessoas, reconhecendo e potencializando as contribuições dos integrantes dos GTs como sujeitos únicos

Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se que os elementos de *output* orientam a projeção dos resultados dos GTs para além de seus limites imediatos, assegurando transferibilidade do conhecimento produzido, rastreabilidade institucional das decisões e aprendizados, prestação de contas quanto às metas e diretrizes do CNJ, e reconhecimento das transformações promovidas nas pessoas que integram os grupos. Assim, apresenta-se um conjunto de resultados que o *framework* conceitual busca produzir, visando consolidar a contribuição dos GTs para a aprendizagem organizacional e o desempenho institucional do TRE-GO.

4.3.5. Portas e janelas

No Modelo BUILD, portas e janelas são elementos opcionais que representam as interfaces do *framework* conceitual com o ambiente externo. As primeiras representam a incorporação de diretrizes externas, demandas institucionais e perfis humanos que alimentam o artefato com os insumos necessários ao seu funcionamento. Já as segundas são interfaces de projeção, que conduzem os resultados para além dos limites do *framework* conceitual.

No Quadro 12 tem-se a descrição detalhada destes elementos.

Quadro 12 – Portas e janelas do *framework* proposto

Interface	Elemento	Descrição e função
Porta	Diretrizes do CNJ	Normas, metas e orientações emanadas do CNJ que alimentam o componente de Alinhamento Normativo e condicionam os critérios de conformidade dos GTs
Porta	Demandas institucionais	Necessidades identificadas pela gestão do TRE-GO e pelo GGM que ativam a constituição e o funcionamento dos GTs, definindo seu escopo e seus objetivos estratégicos
Porta	Perfil dos integrantes	Competências, experiências, expectativas e motivações das pessoas que compõem os GTs, insumos essenciais para os componentes de Escuta Ativa e Painel Colaborativo
Janela	Desempenho institucional	Resultados produzidos pelos GTs que alimentam os indicadores do Prêmio CNJ de Qualidade e fortalecem a posição do TRE-GO nos eixos de Governança, Produtividade e Transparência
Janela	Boas práticas replicáveis	Conhecimento sistematizado pelos componentes de Registro de Evidências e Generalização Analítica, com potencial de transferência para outros tribunais e órgãos da Administração Pública
Janela	Cultura de inovação	Transformação do ambiente organizacional que transcende os GTs e se projeta sobre toda a instituição, fortalecendo a mentalidade colaborativa, a segurança psicológica e o aprendizado contínuo.

Fonte: elaborado pelo autor

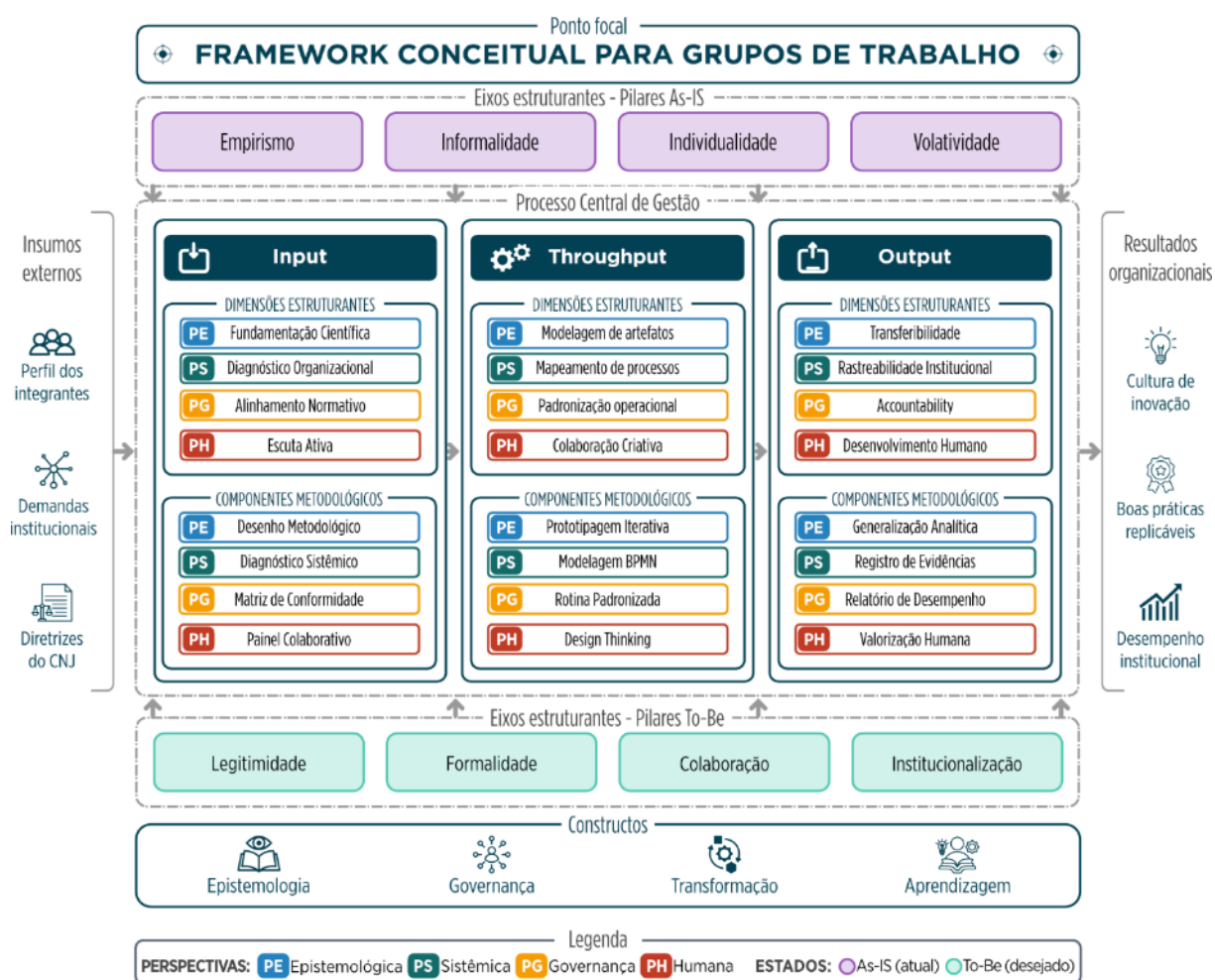
As portas (insumos externos) demonstram que o *framework* conceitual não opera em um vácuo institucional. Essa estrutura precisa ser alimentada por diretrizes externas (CNJ), por

demandas internas (gestão do TRE-GO) e por insumos humanos (perfil dos integrantes) para que seus componentes funcionem com pertinência e efetividade. As janelas (resultados organizacionais), por sua vez, revelam que o valor gerado pelo artefato não se limita aos próprios GTs, pois os resultados contribuem para a avaliação do tribunal pelo CNJ, para a difusão de boas práticas em outros órgãos da Administração Pública e para a transformação da cultura organizacional da instituição como um todo.

4.3.6. Síntese integradora do artefato

Em razão dos resultados obtidos na realização da consulta ao painel de especialistas, procedeu-se à revisão da representação visual do *framework* conceitual. Desta forma, elaborou-se uma nova ilustração, na qual os elementos apresentados nesta seção estão integrados e descritos, como se verifica na Figura 35.

Figura 35 – Framework conceitual proposto



Fonte: elaborado pelo autor com base no Modelo BUILD (Lelis *et al.*, 2026c)

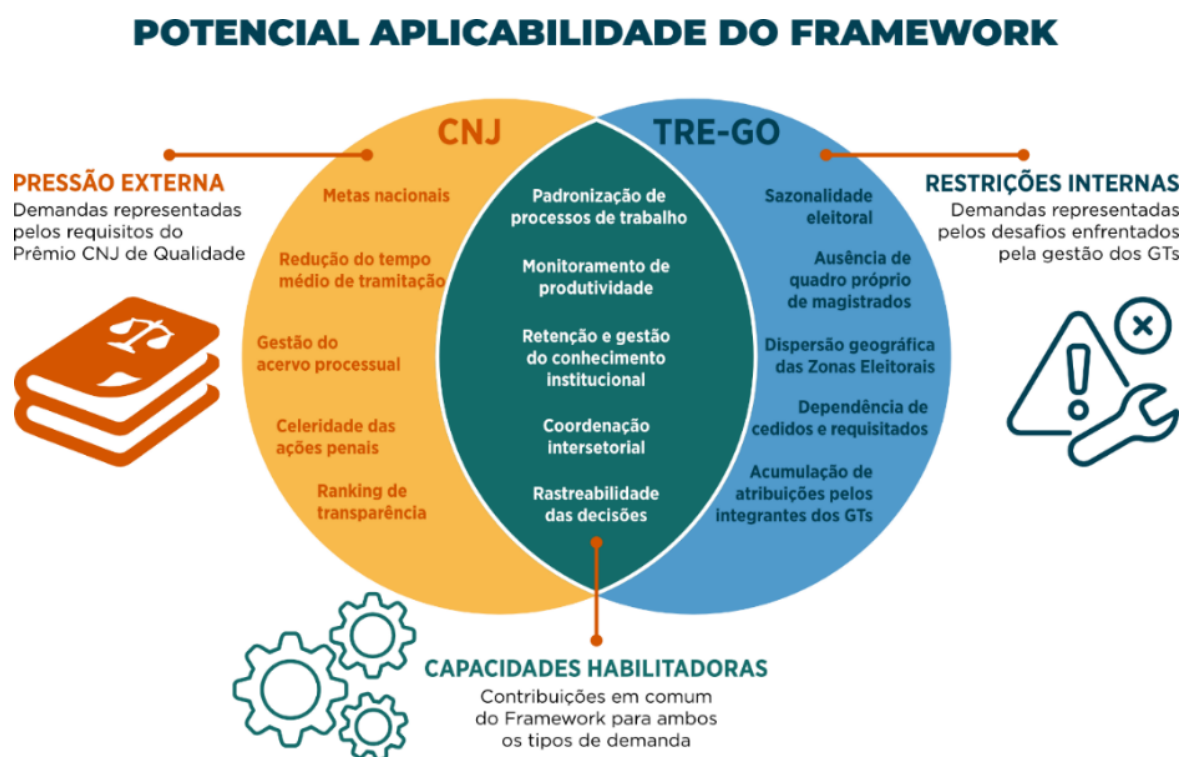
Nota-se que o ponto focal fica no topo exercendo pressão sobre toda a estrutura; as três portas (insumos externos) à esquerda, as três janelas (resultados organizacionais) à direita, os pilares *AS-IS* e *TO-BE* dos eixos estruturantes localizados acima e abaixo, respectivamente, do processo central, as 12 dimensões estruturantes e os 12 componentes metodológicos distribuídos nas três fases (*input*, *throughput* e *output*), e os quatro constructos na base.

A leitura integrada do artefato revela sua coerência sistêmica. A tensão transformadora expressa nos eixos estruturantes atravessa todas as fases e perspectivas do artefato, conferindo-lhe uma orientação clara e consistente. Cada componente metodológico se vincula a uma dimensão estruturante, que, por sua vez, se ancora em um constructo, o qual se conecta ao ponto focal. Essa cadeia de rastreabilidade permite que o *framework* conceitual vá além da organização intelectual dos conceitos, atuando também como um instrumento para acumular e transmitir o conhecimento gerado ao longo de sua aplicação nos GTs.

4.4. Aplicabilidade e potencial de contribuição do *framework*

Nesta seção será realizada a análise da aplicabilidade e o potencial de contribuição do artefato quanto ao atendimento aos requisitos do Prêmio CNJ de Qualidade e às demandas do TRE-GO. A articulação entre esses dois planos é representada na Figura 36.

Figura 36 – Potencial aplicabilidade do *framework* conceitual



Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que a análise é organizada em dois planos complementares. No plano macro, examina-se a correspondência entre os elementos do *framework* e os eixos avaliativos do Prêmio CNJ de Qualidade. No plano específico, analisa-se a aderência aos desafios concretos dos GTs do TRE-GO, cotejando suas dimensões e componentes metodológicos com as lacunas de padronização, monitoramento e retenção de conhecimento mapeadas na fase diagnóstica. O diagrama evidencia uma zona de interseção robusta entre os requisitos do Prêmio e as demandas do tribunal, na qual convergem a padronização de processos, o monitoramento da produtividade, a retenção do conhecimento e a coordenação intersetorial.

Esta análise de aplicabilidade é fundamental, pois, no âmbito da DSR, a proposição de um artefato não se encerra na descrição de sua arquitetura. Para que um *framework* conceitual atenda aos critérios de rigor do paradigma epistemológico é preciso demonstrar sua capacidade de responder a problemas reais, de ser verificado em sua consistência interna e de gerar valor observável nos contextos para os quais foi concebido (Dresch; Lacerda; Antunes Jr., 2015⁶).

Em relação ao Prêmio CNJ de Qualidade, a rastreabilidade do *framework* é particularmente relevante no eixo de Produtividade, no qual os componentes metodológicos de monitoramento e controle operacional estão relacionados a requisitos que somam até 210 pontos para os TREs, estabelecendo vínculos verificáveis entre a atuação dos GTs e os indicadores aferidos pelo avaliador.

Quanto aos três desafios centrais identificados nos GTs do TRE-GO, cada um encontra resposta direta nos elementos estruturantes do *framework*. Na governança, a dimensão de estruturação decisória e os componentes de *throughput* contribuem para a definição ágil de prioridades, com impacto verificável na redução do tempo decisório e na consistência das escolhas ao longo dos ciclos de trabalho.

Na gestão de processos, a rastreabilidade entre os fluxos padronizados e os indicadores das Metas Nacionais do CNJ transforma a atuação dos GTs de prática informal em processo estruturado, documentado e alinhado aos critérios de avaliação do tribunal. Na inovação, os componentes de *output* respondem ao desafio de perda de aprendizado entre ciclos, oferecendo mecanismos de formalização de lições aprendidas cuja efetividade pode ser aferida pelo reaproveitamento de soluções e pela redução de retrabalho nos ciclos subsequentes.

⁶ Como já observado anteriormente, no Brasil, esta é uma referência fundamental sobre *Design Science*. A edição utilizada neste estudo é a última que foi impressa. Em 2020, foi lançada uma versão digital com o mesmo conteúdo.

5. SÍNTESE CONCLUSIVA, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Este capítulo encerra o percurso investigativo da pesquisa, organizando seus achados em três seções complementares. Na primeira, apresenta-se a síntese dos resultados e as conclusões. Na segunda, são identificadas as limitações do estudo. Na terceira, são formuladas sugestões de trabalhos futuros que dão continuidade às contribuições desta pesquisa.

5.1. Síntese dos resultados e conclusões

Esta pesquisa analisou o funcionamento dos GTs instituídos pelo GGM no âmbito do TRE-GO e propôs a criação de um *framework* conceitual para aprimorar sua gestão. A partir da identificação dos desafios enfrentados pelas equipes de trabalho e da revisão crítica do contexto analisado, foram articulados elementos teóricos, metodológicos e evidências empíricas para compreender as lacunas estruturais existentes e indicar caminhos de transformação.

Para tanto, adotou-se o método SEED, desenvolvido por Lelis (2025b), que combina rigor conceitual e aplicabilidade prática no desenvolvimento de artefatos estruturados, revelando-se especialmente adequado à proposta por convergir com outras técnicas e ferramentas e por reconhecer a centralidade do componente humano no desenvolvimento colaborativo de soluções.

O serviço público opera em um ambiente de crescente complexidade, no qual a atuação mais rigorosa dos órgãos de controle e as exigências sociais por eficiência, transparência e *accountability* têm pressionado as instituições a adotarem modelos mais maduros de governança e de gestão orientada a resultados. Esse cenário exige maior capacidade de coordenação, padronização e controle dos processos internos. Assim, é essencial que os órgãos públicos sejam capazes de articular planejamento, colaboração e metodologias estruturantes a fim de fortalecer e manter constante sua capacidade de gerar valor para a sociedade.

Na Justiça Eleitoral, esse desafio se intensifica em razão de características próprias, como a peculiar estrutura das Zonas Eleitorais, o reduzido quadro de servidores, a capilarização geográfica das unidades de primeiro grau e a sazonalidade de várias rotinas de trabalho. Estes são aspectos que reforçam a necessidade de modelos de governança estruturados, flexíveis e capazes de assegurar continuidade dos trabalhos quando das alternâncias de comando das organizações.

Nesse contexto, os GTs desempenham papel estratégico como mecanismos ágeis de coordenação, análise e execução voltados a desafios específicos da instituição, reunindo pessoas de perfis diversificados para responder com efetividade às demandas institucionais. Todavia, a ausência de padronização metodológica, a rotatividade dos participantes e a insuficiência de instrumentos formais de monitoramento comprometem a consistência das entregas e a consolidação do aprendizado organizacional.

Diante desse cenário, a questão de pesquisa foi respondida pela demonstração de que a integração entre governança, gestão por processos e metodologias de inovação pode ser estruturada por meio de um *framework* conceitual organizado em constructos, eixos, dimensões e componentes metodológicos.

Nessa arquitetura, a governança fornece alinhamento institucional, conformidade e rastreabilidade; a gestão por processos contribui com a padronização, a modelagem e o monitoramento das rotinas de trabalho; as metodologias de inovação favorecem colaboração, escuta ativa, prototipação e aprendizagem organizacional. Essa articulação permite deslocar a gestão dos GTs de uma lógica predominantemente dependente de esforços individuais para uma lógica institucionalizada, replicável e orientada à geração de valor público.

Além disso, convém observar que o desenvolvimento do *framework* proposto foi sustentado na percepção dos GTs como sistemas sociotécnicos, levando em consideração as necessidades de pessoas reais e não de meras idealizações funcionais. Ainda que objetivos como eficiência e padronização sejam indispensáveis, eles não podem reduzir as pessoas a meros instrumentos, permanecendo atuais as reflexões de Jacques Ellul sobre os riscos da adoção acrítica de técnicas que reduzam singularidades e violem a dignidade humana.

O estudo ofereceu contribuições em múltiplos planos. Do ponto de vista científico, contribuiu para a consolidação do método SEED como abordagem metodológica robusta para a engenharia de artefatos conceituais, demonstrando sua compatibilidade com as exigências epistemológicas da DSR e sua capacidade de articulação com outras técnicas e ferramentas de pesquisa aplicada.

No plano profissional, o *framework* desenvolvido está alinhado às demandas de governança, coordenação e aprendizagem institucional do TRE-GO, com potencial de promover maior consistência na atuação dos GTs e de fortalecer o desempenho do tribunal nos eixos avaliativos do Prêmio CNJ de Qualidade. No que diz respeito às organizações públicas de forma geral, a proposta demonstrou que metodologias estruturadas podem ser adaptadas a

contextos complexos sem perder a sensibilidade quanto às pessoas que integram e dão vida às instituições, repercutindo positivamente na qualidade das entregas, na transparência e na produção de valor público.

5.2. Limitações da pesquisa

Entre as limitações metodológicas identificadas, destaca-se o recorte institucional centrado em um único órgão do sistema eleitoral. Essa delimitação, embora restritiva quanto à abrangência empírica, permitiu examinar em profundidade o fenômeno estudado e oferecer subsídios transferíveis a outras realidades organizacionais com características semelhantes, o que é coerente com os critérios de generalização analítica previstos pela DSR. A opção por um estudo de caso situado e participante, ao mesmo tempo em que confere riqueza descritiva à pesquisa, impõe limites à extrapolação direta dos achados para contextos institucionais substantivamente distintos.

Outra limitação relevante refere-se à ausência de uma fase de implementação do *framework*, uma vez que o estudo se encerra no nível propositivo. A efetiva execução das práticas delineadas, bem como sua sustentabilidade em ciclos futuros de gestão, depende de decisão autônoma dos gestores do TRE-GO, de modo que os impactos práticos do artefato não são objeto de mensuração nesta pesquisa. Essa condição é inerente à natureza propositiva de estudos orientados pela DSR em seu estágio inicial de construção do artefato, e não compromete a validade científica do trabalho, mas delimita o alcance das conclusões que podem ser extraídas neste momento.

Registra-se, ainda, que a validação do *framework* por painel de especialistas, embora metodologicamente rigorosa e adequada aos critérios da DSR, não substitui a verificação empírica decorrente de ciclos reais de aplicação. A avaliação especializada confere legitimidade conceitual ao artefato, mas a aferição de sua efetividade operacional, incluindo a mensuração de resultados, a identificação de resistências institucionais e o aprimoramento dos componentes metodológicos, somente será possível em estudos subsequentes que conduzam o *framework* à fase de implementação.

O reconhecimento dessas limitações reforça o compromisso com o rigor científico e a transparência metodológica, consolidando as bases para os trabalhos futuros, tema que será abordado na próxima seção.

5.3. Sugestões de trabalhos futuros

A primeira sugestão de trabalho futuro diz respeito à realização de uma nova rodada de validação do *framework* conceitual por painel de especialistas, desta vez incidindo sobre a versão revisada do artefato apresentada neste estudo. Como registrado nas limitações metodológicas, a consulta realizada no âmbito desta pesquisa avaliou a versão inicial do modelo, cujos resultados fundamentaram o redesenho da representação gráfica. A validação da segunda versão permitirá verificar se as decisões de refinamento adotadas responderam adequadamente às críticas recebidas, produzindo evidências sobre a legibilidade, a coerência conceitual e a capacidade comunicativa da nova versão do artefato.

Em sequência, sugere-se a implementação empírica do *framework* conceitual no âmbito dos GTs do TRE-GO. Como esta pesquisa se encerra no nível propositivo, a etapa natural de continuidade consiste na aplicação prática do artefato em ciclos reais de gestão, acompanhada do registro sistemático dos resultados, das dificuldades encontradas e dos ajustes realizados. Essa implementação permitirá verificar a aderência dos componentes metodológicos às reais condições operacionais da instituição e produzirá evidências empíricas para o aprimoramento e o amadurecimento do modelo.

Após a implementação, recomenda-se, ainda, a condução de estudos de avaliação sistemática do *framework* conceitual, com o objetivo de mensurar seus impactos sobre indicadores institucionais relevantes, como aqueles referentes à padronização de processos, ao cumprimento de metas e à retenção do conhecimento organizacional. Essa avaliação poderá ser estruturada com base nos componentes de rastreabilidade e *accountability*, já previstos no artefato, com registro de evidências e relatório de desempenho como fontes primárias de dados. Os resultados obtidos permitirão validar empiricamente o modelo e identificar dimensões que demandam refinamento ou ampliação.

Para encerrar, recomenda-se que após as etapas de aprimoramento e validação empírica o artefato seja replicado em outros órgãos da Administração Pública, especialmente do Poder Judiciário, com características semelhantes às do TRE-GO, nos quais se tenha estrutura descentralizada, dependência de equipes intersetoriais e subordinação a metas de desempenho definidas por órgão central de controle. Dessa forma, será possível testar a transferibilidade do artefato, um dos critérios centrais da generalização analítica prevista pelo Método SEED, além de promover uma contribuição relevante para formar uma base de conhecimento mais ampla sobre a gestão de GTs no setor público brasileiro.

REFERÊNCIAS

- AALST, Van Der; P, Wil M. Business Process Management: A Comprehensive Survey. **International Scholarly Research Notices**, v. 2013, p. e507984, 12 fev. 2013.
- ALMEIDA, João Conrado Ponte de. **BPM aplicado a inquérito policial envolvendo execução de convênio entre prefeitura municipal e a União**. 2023. 129 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Recife, 2023.
- ALVES, Felipe Otávio Moraes. **Tutela estatal da internet à luz da técnica**. 2023. 216 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista, Franca, 2023.
- ALVES, Maria Teresa de Souza Rosa. **Uma proposta de framework gerencial para a cadeia de suprimentos hospitalar sustentável nos materiais, nos equipamentos e nos medicamentos**. 2024. 97 f. Tese (Doutorado em Enfermagem e Biociências) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem e Biociências, Rio de Janeiro, 2024.
- ANDRADE, Susanne Anjos. **O poder da simplicidade no mundo ágil: como desenvolver softskills no scrum e design thinking para ter mais resultado com menos trabalho e em menos tempo**. Caieiras/SP: Gente Editora, 2018.
- ARAMIZO, Thiago. **Curso de legal design: teoria e prática** [livro eletrônico]. [S. l.]: KLSN, 2021.
- ASARE, Esther; WANG, Lili; FANG, Xianwen. Conformance Checking: Workflow of Hospitals and Workflow of Open-Source EMRs. **IEEE Access**, v. 8, p. 139546–139566, 2020.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPMP. **CBOK - Guia para a Gestão por Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento**, versão 4.0. ABPMP, 2021.
- ASSUNÇÃO, Edina Campolina; LEOPOLDO, Pedro. **Gestão de processos: aplicação no contexto da Unidade de Atendimento da Advocacia-Geral da União em Minas Gerais**. [S.l.: S.n.].
- BAPTISTA, Isabelle. **Inovação organizacional no sistema de justiça brasileiro e o combate à corrupção**. 2019. 368 f. Tese (Doutorado em Administração) - UNINOVE, São Paulo, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Campinas/SP: Edições 70, 2015.
- BARRETT, Richard. **A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade**. Rio de Janeiro: AltaBooks, 2017.
- BAXTER, Gordon; KARVONEN, Aleksi T.; MANNISTO, Tomi; MATTSSON, Malin; MÖLLER, Kari. Institutional challenges in agile adoption: evidence from a public sector IT project. **Government Information Quarterly**, [S. l.], v. 40, n. 4, 101898, 2023.
- BEN-SHAHAR, Tal. **Modelo SPIRE aborda bem-estar emocional, físico, relacional e intelectual**. *Você RH*, 18 nov. 2025. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/saude-mental/modelo-spire-aborda-bem-estar-emocional-fisico-relacional-e-intelectual/>. Acesso em: 21 nov 2025.

BIZAGI. Bizagi Documentation Platform. **Bizagi Modeler 4.2 Service Overview**. Disponível em: https://help.bizagi.com/platform/en/index.html?intro_welcome.htm. Acesso em: 16 nov. 2025.

BORDONI, Jovina d'Avila; TONET, Luciano. Inovação e tecnologia no Judiciário. **Themis: Revista da Esmecc**, v. 18, n. 2, p. 151–170, 2020.

BOUMANN, Gabrielle Amado. **Núcleos de Justiça 4.0: análise a partir de seus contornos constitucionais como proposta de eficiência processual e ampliação do acesso à justiça na Jurisdição Trabalhista**. 2023. 179 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal do Maranhão, Programa de Pós-Graduação em Direito e Instituições do Sistema de Justiça, São Luis/MA, 2023.

BRANDÃO, Gabriela Martins Durães; TOLENTINO, Isabela Gontijo. Aliando prática e ensino: a utilização de metodologias ativas para a formação de alunos e resolução de desafios no Governo do Estado de Minas Gerais. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. a, p. 77–99, 18 jul. 2022.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Justiça em Números** (Painel Estatísticas do Poder Judiciário). Brasília/DF: CNJ, 2025a. Disponível em: <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-estatisticas/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Panorama e Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro**. Brasília/DF: CNJ, 2025b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/poder-judiciario/panorama-e-estrutura-do-poder-judiciario-brasileiro/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Portaria nº 253, de 18 de novembro de 2020**. Institui os critérios e diretrizes técnicas para o processo de desenvolvimento de módulos e serviços na Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Brasília/DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3636>. Acesso em: 24 maio 2025.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Portaria nº 353, de 4 de dezembro de 2023**. Institui o Regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2024. Brasília/DF: CNJ, 2023a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5366>. Acesso em: 17 nov. 2025.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Programa Justiça 4.0**. Brasília/DF: CNJ, 2025c. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução n. 370, de 28 de janeiro de 2021**. Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário – ENTIC-JUD para o sexênio 2021–2026. Brasília/DF (CNJ), 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3663>. Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resolução n. 508, de 13 de junho de 2023**. Institui a Estratégia Nacional de Inovação do Poder Judiciário. Brasília/DF: CNJ, 2023b. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4651>. Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Resultados – Prêmio CNJ de Qualidade 2024**. Brasília/DF: CNJ, 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/resultados-premiocnj/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Termo de Acordo de Cooperação Técnica n.º 073/2009**. Brasília/DF: CNJ, 2009. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/transparencia-cnj/gestao-administrativa/acordos-termos-e-convenios/termos-de-cooperacao-tecnica/termos-de-cooperacao-tecnica-encerrado/termo-de-acordo-de-cooperacao-tecnica-n-0732009/>. Acesso em: 17 nov. 2025.

BRASIL, Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia de Modelagem de Processos de Negócio da CGU**. Brasília/DF: CGU, 2020.1

BRASIL, Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). **Guia prático de gestão de processos: aprenda a gerenciar processos organizacionais com mais eficiência e com foco na geração de valor público**. Brasília/DF: MGI, 2024.

BRASIL, Ministério Público Militar (MPM). **Guia de Modelagem de Processos**. Brasília/DF: MPM, 2022.

BRASIL, Presidência da República. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília/DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 20 set. 2025.

BRASIL, Superior Tribunal de Justiça (STJ). **Introdução à gestão de processos de trabalho**. Brasília/DF: STJ, 2022.

BRASIL, Tribunal de Contas da União (TCU). **10 passos para a boa governança**. 2. ed. Brasília/DF: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021. 44 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>. Acesso em: 20 set. 2025.

BRASIL, Tribunal Superior Eleitoral (TSE). **Estatísticas do eleitorado**. Brasília/DF: TSE, 2025. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/eleicoes/estatisticas/estatisticas-de-eleitorado/eleitorado>. Acesso em: 17 nov. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília/DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 16 nov. 2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Brasília/DF: Presidência da República, 2004a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015**. Altera e adiciona dispositivos à Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. Brasília/DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc85.htm. Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Brasília/DF: Presidência da República, 2004b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm. Acesso em: 29 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília/DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709compilado.htm. Acesso em: 22 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de

1983. Brasília/DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm. Acesso em: 16 nov. 2025.

BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

BRUM, Débora. **Comunicação assertiva**. São Paulo, SP: Literare Books International, 2021.

CAPOTE, Gart. **BPM para todos – uma visão geral, abrangente, objetiva e esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

CAROLINA, Ana. **Legal Design: criando documentos que fazem sentido para o usuário**. São Paulo, SP: SaraivaUni, 2023.

CHAAOUNI, Samia Benabdellah; HABBA, Maryam; FREDJ, Mounia. Alignment of software system level with business process level: resolving syntactic and semantic conflicts. **International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, v. 13, n. 7, 2022.

CHEVALIER, Jean; GHEERBRANT, Alain. **Dicionário de símbolos: mitos, sonhos, costumes, gestos, formas, figuras, cores, números**, 40. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2024.

CHUEKE, Gabriel Vouga. **XXVII SemeAd – Construindo frameworks teóricos a partir de revisões integrativas de literatura** [vídeo]. YouTube, 23 out. 2021. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=XrR6VP4_v4o. Acesso em: 22 nov. 2025.

CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. **Princípio da Inovação Judicial**. In: LUNARDI, Farbrício Castagna; CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda (coord.). **Inovação judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto**. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - Enfam, 2021. Parte I, Cap. 1, p. 33-57.

CONINGHAM, Adriana Sant'anna; GONÇALVES, Audrey Kramy Araruna; GUERRA, João Thiago de França; OLIVEIRA, Pedro Enrico de. **Estruturas de Governança no Poder Judiciário: investigando possibilidades de concretização por meio do design sistêmico**. In: MÜNCH, Luciane Amaral Corrêa (coord.). **Estudos sobre design para a inovação no Judiciário**. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - Enfam, 2023, p. 237-280.

CORDEIRO, Edson dos Santos. **Um framework conceitual para apoiar a proposição de instrumentos de avaliação da aprendizagem matemática a partir da unidade temática Números**. 2025. 172 f. Tese (Doutorado em Educação em Ciências e Educação Matemática) – Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências e Educação Matemática, Cascavel, 2025.

COSTA FERREIRA, Luís Henrique. A Prestação do Serviço de Investigação Criminal: um estudo para a aplicação da gestão por processo - Business Process Management (BPM). **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 9, n. 2, p. 13–42, 17 jun. 2019.

COSTA, Carmo Welkey; BESSA, Albuquerque Adriano. Project management suportaded by Business ProcessManagement: Experience in the Brazilian justice. In: **2014 9th Iberian Conference on Information Systems And Technologies (CISTI)**. Barcelona, SpaIn: IEEE, jun. 2014. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/document/6876970>>. Acesso em: 17 set. 2025

COSTA, José Reinaldo Maracaípe. **Mapeamento de processos de trabalho no setor de planejamento (COPLAN) da Universidade Federal da Grande Dourados**. 2024. 180 f. Dissertação (Mestrado

Profissional) – Universidade Federal da Grande Dourados, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP, Dourados/MS, 2024.

DANENAS, Paulius; SKERSYS, Tomas. Exploring Natural Language Processing in Model-To-Model Transformations. **IEEE Access**, v. 10, p. 116942–116958, 2022.

DEMO, Roberto Luis Luchi. Inovação, governança e tecnologia no Poder Judiciário: uma proposta de análise da justiça digital. **Revista CEJ**, 2024.

DHAOUADI, Asma *et al.* Data Warehousing Process Modeling from Classical Approaches to New Trends: Main Features and Comparisons. **Data**, v. 7, n. 8, p. 113, 12 ago. 2022.

DIAS, Karin T., CARVALHO, Rafael Lima de, SILVA, Alexandre. T. R. da. Inovação na administração pública do Brasil. In: SILVA, Warley Gramacho da (org.); SILVA, Edelson Milhomem da; MEDEIROS, Miguel Araujo (org.). Inovação: aspectos gerais e desafios. Palmas: EDUFT, 2020. p. 30-40.

DIDIER JR, Fredie; FERNANDEZ, Leandro. **O Conselho Nacional de Justiça e o Direito Processual: Administração Judiciária, Boas Práticas e Competência Normativa**. 4. ed. Salvador: JusPodivm, 2025.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria Geral do Processo**. 35. ed. São Paulo, SP: Juspodivm, 2024.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT). **Curso “Liderança ambidestra”**, Escola de Formação Judiciária do TJDFT. Brasília/DF: TJDFT, 2025. Disponível em: <https://escola.tjdft.jus.br/novo/si280/>. Acesso em: 16 nov. 2025.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DUARTE, Gabriela Garcez. **Design para a economia verde: aprendizagem reflexiva em organizações**. Curitiba, 2022. 1 recurso online: PDF. Tese (Doutorado em Design) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Artes, Comunicação e Design, Programa de Pós-Graduação em Design.

EDMONDSON, Amy C. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

EDMONDSON, Amy C. **O jeito certo de errar: como as falhas nos ensinam a prosperar**. Rio de Janeiro, RJ: Intrínseca, 2024.

ENTRINGER, Tulio Cremonini; FERREIRA, Ailton da Silva; NASCIMENTO, Denise Cristina de Oliveira. Comparative analysis of the main business process modeling methods: a bibliometric study. **Gestão & Produção**, v. 28, n. 2, e5211, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2020v28e5211>. Acesso em: 23 jun. 2025.

FAVRE, Cédric; FAHLAND, Dirk; VÖLZER, Hagen. The relationship between workflow graphs and free-choice workflow nets. **Information Systems**, v. 47, p. 197–219, jan. 2015.

FERNANDES, José Amauri Costa. **Framework de governança e gestão das aquisições públicas: uma proposta de intervenção para o IFRN**. 2021. 184 f. il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Natal-RN, 2021.

FERREIRA, Luís Henrique Costa. A prestação do serviço de investigação criminal: um estudo para a aplicação da Gestão por Processo - Business Process Management (BPM). **Revista Brasileira de Ciências Policiais**. Brasília, v. 9, n. 2, p. 13-42, jul/dez 2018.

FISCHER, André. **Manual ampliado de linguagem inclusiva** [recurso eletrônico]. 1. ed. São Paulo: Matrix, 2021a.

FISCHER, Heloísa. **Clareza em textos de e-gov, uma questão de cidadania**. Rio de Janeiro: Com Clareza, 2018.

FISCHER, Heloísa. **Impactos da linguagem simples na compreensibilidade da informação em governo eletrônico: o caso de um benefício do INSS**. 2021. Dissertação (Mestrado em artes e Design). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021b.

FRANCO, Marcelo Veiga. **Administração judicial nos Estados Unidos da América e o “caseflow management” e a incorporação das suas bases pelo Conselho Nacional de Justiça no Brasil**. In: GONÇALVES, Gláucio Maciel. ANDRADE, Érico; FREITAS, Pedro Augusto Silveira. (Org.). *Organização judiciária no direito comparado: Alemanha, Espanha, Estados Unidos da América, França, Grã-Bretanha, Itália e Portugal*. 1. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018, v. 01, p.119-137.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo** [livro eletrônico]. 1. ed. Campinas, SP: Editora Autores Associados, 2021. ePub. ISBN 978-65-88717-09-7.

FREITAS, Juarez. **Direito Fundamental à Boa Administração Pública**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

GABRYELCZYK, Renata; SIPIOR, Janice C.; BIERNIKOWICZ, Aneta. A1 Motivations to Adopt BPM in View of Digital Transformation. **Information Systems Management**, v. 41, n. 4, p. 340–356, 1 out. 2024.

GESIERICH, Stefanie. Investigating Effects of Co-creation on Outcomes of Public Service Innovation – A Comparative Analysis at the National and Local Government Level in Norway. **Scandinavian Journal of Public Administration**, v. 27, n. 2, p. 22–38, 15 jun. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa qualitativa básica**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2025.

GIRDAUSKIENE, Lina; CIPYTE, Edita Ausrine; NAVICKAS, Valentinas. Gamification as an innovative instrument for employee engagement. **Marketing and Management of Innovations**, [S. l.], v. 1, p. 10-17, 2022.

GOIÁS, Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO). **Portaria PRES nº 67, de 17 de março de 2023**. Institui o Gabinete de Gestão de Metas do Conselho Nacional de Justiça, no âmbito do TRE-GO e dá outras providências. Goiânia/GO: TRE-GO, 2023. Disponível em: <https://apps.tre-go.jus.br/internet/legislacao-compilada/portaria-da-presidencia/portaria-da-presidencia-202300067.htm>. Acesso em: 17 nov. 2025.

GOIÁS. Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO). **Cadeia de Valor 2025**. Goiânia: TRE-GO. Disponível em: <https://www.tre-go.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-institucional/cadeia-de-valor-2023>. Goiânia/GO: TRE-GO, 2025. Acesso em: 16 nov. 2025.

GOOGLE. **Understand team effectiveness**. Re:Work, [s. l.], 2024. Disponível em: <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/understanding-team-effectiveness>. Acesso em: 27 set. 2025.

GUIMARÃES, Luciana Helena Palermo de Almeida. A simplificação da linguagem jurídica como instrumento fundamental de acesso à Justiça. **Publicatio UEPG: Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes**, v. 20, n. 2, p. 173–184, 31 out. 2012.

HAMANAKA, Raíssa Yuri; SOARES, Filipi Miranda. *A relação entre o mapeamento de processos e a modelização no contexto da gestão do conhecimento: estudo de caso aplicado em uma biblioteca digital*. *Investigación Bibliotecológica*, v. 33, n. 81, p. 223–240, 2019. DOI: <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.81.57997>.

HEDLER, Luisa. Continuities and disruptions in the National Council of Justice's strategy of AI implementation in Brazil: the data-seafarers of Justice 4.0. **International Journal of Law in Context**, Cambridge, v. 20, p. 617–634, 2024.

HOLANDA, Gervina Brady Moreira. **O uso de técnicas de Gestão de Processos de Negócio (BPM), Linguagem Simples e Direito Visual para melhoria do entendimento de editais**. 2023. 214 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza, 2023.

HYYSALO, Sampsa *et al.* Design types in diversified city administration: The case City of Helsinki. **The Design Journal**, v. 26, n. 3, p. 380–398, 4 maio 2023.

INDULSKA, Marta *et al.* **Business Process Modeling: Perceived Benefits**. In: LAENDER, Alberto H. F. *et al.* (orgs.). Berlin, Heidelberg: Springer, 2009.

ISERHARD, Daniel. **Proposta de framework para automação de processos em instituições federais de ensino superior**. 2021. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2021.

IWAKURA, Cristiane Rodrigues. **Legal Design e acesso à justiça: criação de sistemas processuais eletrônicos acessíveis no ambiente jurídico digital**. In: NUNES, Dierle; WERNEK, Isadora; LUCON, Paulo Henrique dos Santos (org.). *Direito processual e tecnologia: os impactos da virada tecnológica no âmbito mundial*. 2. ed. Salvador: JusPodivm, 2024. p. 137–166.

JAIMES, Juan Camilo Barbosa. Innovación pública y pensamiento de diseño para políticas públicas en el contexto de desarrollo de ciudad. **Revista Digital de Derecho Administrativo**, n. 29, p. 235–271, 29 nov. 2022.

JOHANNESSEN, Beatrice I. An agile bureaucracy? Lessons from an ethnographic study of agile teams in the Norwegian public sector. **Government Information Quarterly**, v. 42, n. 1, 2025.

JOHANSSON, Jörgen; THOMSEN, Michel; ÅKESSON, Maria. Public value creation and robotic process automation: normative, descriptive and prescriptive issues in municipal administration. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 17, n. 2, p. 177–191, 28 jun. 2022.

KATTEL, Rainer; DRECHSLER, Wolfgang; KARO, Erkki. **Como construir um estado empreendedor: por que a inovação precisa da burocracia?**. Brasília: Enap, 2025.

KELLEY, Tom e KELLEY, David. **Confiança criativa: libere sua criatividade e implemente suas ideias**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

KIHARA, Wellington Minoru. **Design para o comportamento sustentável aplicado a serviços: proposição de modelo orientado à coesão social na fase de ideação**. Curitiba, 2023. 290 f. il. color. Tese (Doutorado em Design) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Artes, Comunicação e Design, Curitiba, PR, 2023.

KIM, Ahmee; PARK, Hyung Jun. Developing a design-led evaluation model for citizen-centered public services: a South Korean case. **Policy Design and Practice**, v. 0, n. 0, p. 1–16, [S.d.].

KLEIN, Leander Luiz *et al.* Valores Lean Management como Suporte para a Gestão de Processos: uma Avaliação sobre Efetividade e Maturidade de Processos. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 2, p. 60–75, 2021.

KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. **Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

KOTTER, John P. **Acelere: tenha agilidade estratégica num mundo em constante transformação**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

KREGEL, Ingo; DISTEL, Bettina; CONERS, André. Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants. **Business & Information Systems Engineering**, v. 64, n. 2, p. 201–221, 1 abr. 2022.

KUANG, Cliff; FABRICANT, Robert. **Fácil de usar: como as regras ocultas do design estão mudando a maneira como vivemos, trabalhamos e nos divertimos**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2020.

KÜHLER, Jakob; DRATHSCHMIDT, Nicolas; GROßMANN, Daniela. ‘Modern talking’: narratives of agile by German public sector employees. **Information Polity**, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 199–216, maio 2024.

LAUER JUNIOR, William. **O manifesto ágil e uma breve introdução ao Scrum**. 1. ed. [S. l.]: Amazon Kindle Direct Publishing, 2020. 109 p.

LAUTERT, Andréia Faleiro *et al.* Proposta de Modelo de Implementação de Escritório de Processos para Organizações Públicas. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, p. 01–18, 28 out. 2020.

LEITÃO, Emiliano Zapata de Miranda; PRADO, Eunice Maria Batista; MARTINS, Leonardo Resende; DINIZ, Michelle Amorim Sancho Souza; FONTE, Rodrigo Maia da. **O desequilíbrio entre capacidade de trabalho e demanda processual como wicked problem: Design Thinking aplicado a uma proposta de redesign organizacional no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região**. In: MÜNCH, Luciane Amaral Corrêa (coord.). Estudos sobre design para a inovação no Judiciário. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - Enfam, 2023, p. 151-203.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho. **Atuação gerencial: uma análise de fatores intervenientes na formação de profissionais de engenharia civil**. 2009. 290 f. Tese (Doutorado em Construção Civil)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho. **Ciclo TRACE (*Traceable Requirements, Analysis and Control Engineering*)**. [notas de aula]. Metodologia Científica e Tecnológica. Curso de Engenharia Civil. Palmas: Instituto Federal do Tocantins (IFTO), 2025a.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho. **Estrutura de processos**. [notas de aula]. Metodologia Científica e Tecnológica. Curso de Engenharia Civil. Palmas: Instituto Federal do Tocantins (IFTO), 2018. atual. 2024.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho. **Método SEED: Engenharia Sistemica de Desenhos Epistêmicos (*Systemic Engineering of Epistemic Designs*)**. [notas de aula]. Metodologia Científica e Tecnológica. Curso de Engenharia Civil. Palmas: Instituto Federal do Tocantins (IFTO), 2025b.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho. **Protocolo GROW (Graded Review of Frameworks)**. [notas de aula]. Metodologia Científica e Tecnológica. Curso de Engenharia Civil. Palmas: Instituto Federal do Tocantins (IFTO), 2025c.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho; AYRES, Ilana Murici; MAIA, José Carlos Lucio; MAIA, Giovana Lucio. **Protocolo GROW: graded review of frameworks: manual de aplicação** [recurso eletrônico]. Goiânia: [s.n.], 2026a.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho; AYRES, Ilana Murici; MAIA, José Carlos Lucio; MAIA, Giovana Lucio. **Método SEED: systemic engineering of epistemic designs: manual de aplicação** [recurso eletrônico]. Goiânia: [s.n.], 2026b.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho; AYRES, Ilana Murici; MAIA, José Carlos Lucio; MAIA, Giovana Lucio. **Modelo BUILD: base for unified integrated layered design: manual de aplicação** [recurso eletrônico]. Goiânia: [s.n.], 2026c.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho; AYRES, Ilana Murici; MAIA, José Carlos Lucio; MAIA, Giovana Lucio. **Ciclo TRACE: traceable requirements, analysis and control engineering: manual de aplicação** [recurso eletrônico]. Goiânia: [s.n.], 2026d.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho; BRITO, Emylane Celi Mota; MAIA, José Carlos Lucio; ARARUNA, Janaina Dantas. **Governança algorítmica e responsabilidade administrativa: construção de um framework teórico**. In: 1º Congresso Tocantinense de Direito Administrativo, 2025, Palmas/TO.

LI, Lei; DAI, Fei. **Transformation and Visualization of BPMN Models to Petri Nets**. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, v. 186, p. 012047, 11 out. 2018.

LI, Zonghua; YE, Zhengwei. A Petri nets evolution method that supports BPMN model changes. **Scientific Programming**, v. 2021, Article ID 6610795, p. 1-16, 2021.

LUNARDI, Fabrício Castagna; CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda (coord.). **Inovação judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto**. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, 2021. 1 recurso online (PDF, 514 p.).

LUTZ, Sérgio. **7 princípios do cooperativismo: uma proposta de medição da percepção dos associados**. 2021. 165 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.

MACEDO, Marcelo; SOUZA, Mariane Ramos de. **Teoria, modelos e frameworks: conceitos e diferenças**. In: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 12., 2022, Monterrey. Anais [...]. Monterrey: CIKI, 2022.

MAIA, Ana Carolina; NYBØ, Erik Fontenele; CUNHA, Mayara. **Legal design: criando documentos que fazem sentido para os usuários** [recurso eletrônico]. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. 121 p. ePUB. ISBN 978-85-5361-368-7.

MAIA, José Carlos Lucio; AYRES, Ilana Murici; SOARES, Katiussé Kelle de Melo; CARVALHO, Rafael Lima de; LELIS, Flávio Roldão de Carvalho. **Modelagem de processos judiciais via BPM: evidências de um mapeamento sistemático**. In: Congresso de Gestão da Informação na Esfera Pública – Infosfera, 2025, Curitiba.

MAIA, José Carlos Lucio; LETOUZE, Patrick e Carvalho, Rafael Lima de. **A Teoria OCO (Orientação, Cooperação, Orquestração) é aplicável à Transformação Digital no Poder Judiciário Brasileiro?** In: Congresso de Gestão da Informação na Esfera Pública – Infosfera, 2025, Curitiba.

MAIA, José Carlos Lucio; SOARES, Katiusse Kelle de Melo; FERNANDES, Luís Cláudio; MAIA, Giovana Beatriz de Souza Lucio, CARVALHO, Rafael Lima de. **Linguagem simples na convocação de mesários: relato de experiência de projeto de *Design Thinking* na Justiça Eleitoral.** In: ENGECEC - Encontro Internacional de Gestão e Comunicação, 5, 2025, São Caetano do Sul, SP.

MANGIALARDI, Giovanna; CORALLO, Angelo; LAZOI, Mariangela; SCOZZI, Barbara. Process View to Innovate the Management of the Social Housing System: A Multiple Case Study. **Sustainability.** 2022, 14, 8294.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 8. ed. [2. reimp.]. Barueri, SP: Atlas, 2024.

MARTINS, Gisely Jussyla Tonello. **Framework para a comunicação como ponte entre stakeholders da governança multinível de cidades inteligentes.** 2023. 315 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

MARTINS, Leonardo Resende. **Aplicações do legal design na atividade jurisdicional.** In: BOCHENEK, Antônio César; HADDAD, Carlos Henrique Borlido; RAMOS, Elayne da Silva (coord.). Gestão, redes e design organizacional [recurso eletrônico]. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - Enfam, 2022, p. 151-203.

MASSON, Nathalia. **Manual de Direito Constitucional.** 12 ed. São Paulo: JusPodivm, 2024.

MATO GROSSO DO SUL, Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS). **Gestão por Processos – BPM: Metodologia de Gestão por Processos.** Campo Grande/MS: TJMS, 2017.

MATOS, Marcos Paulo Santa Rosa. A linguagem compreensível como requisito e imperativo do acesso à justiça: algumas considerações a partir da cooperação jurídica e das experiências jurídicas internacionais. **Revista de Direito Brasileira**, v. 30, n. 11, p. 166–191, 16 set. 2022.

MEADOWS, Donella H. **Pensando em sistemas.** Rio de Janeiro: Sextante, 2022.

MEIJER, Albert. Design science in public administration: producing both situational interventions and generic knowledge. **Perspectives on Public Management and Governance**, v. 8, n. 1, p. 1–11, 1 mar. 2025.

MELO, Naiane Lopes Soares de. **Os poderes de direção do juiz e a aplicação de técnicas de gerenciamento no processo civil brasileiro.** 2017. Dissertação (Mestrado em Direito Processual) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

MESLOUB, Khouloud; INNAL, Fares; DUCQ, Yves. **Emergency Response Plan Modeling Using IDEF0 and BPMN Approaches.** International Journal of Safety and Security Engineering, v. 13, n. 2, p. 375–384, 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Guia para gestão de processos.** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2018. 140 p.

MOCCELLIN, Vanessa Delazeri. **O sagrado e o tecnológico: interpretações e críticas do discurso sacralizante sobre a tecnologia.** 2023. 223 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Filosofia, Florianópolis, 2023.

MUTARRAF, Umair *et al.* Transformation of Business Process Model and Notation models onto Petri nets and their analysis. **Advances in Mechanical Engineering**, v. 10, n. 12, p. 1687814018808170, dez. 2018.

NEUMANN, Oliver; KIRKLIES, Pascale-Catherine; SCHOTT, Carina. Adopting agile in government: a comparative case study. **Public Management Review**, v. 26, n. 12, p. 3692–3714, 2024.

NIATI, Asmaa; SELMA, Cyrine; TAMZALIT, Dalila; BRUNELIERE, Hugo; MEBARKI, Nasser; CARDIN, Olivier. **Towards a Digital Twin for Cyber-Physical Production Systems: A Multi-Paradigm Modeling Approach in the Postal Industry**. In: MPM4CPS 2020 – Second International Workshop on Multi-Paradigm Modeling for Cyber-Physical Systems, in MODELS 2020, Montreal, Canada. ACM/IEEE, 2020.

NOENNING, Jörg Rainer; ROSE, Filipe Mello; STADELHOFFER, Paul; JANNAACK, Anja; KULASHRI, Swati. Agile development for urban digitalisation: insights from the creation of Dresden's smart city strategy. **Measuring Business Excellence**, Bingley, v. 28, n. 2, p. 193–208, 2024.

NORMAN, Don. **O design do dia a dia: Edição revista e atualizada**. Rio de Janeiro, RJ: Rocco, 2024.

NOVELINO, Marcelo. **Curso de Direito Constitucional**. 19 ed. São Paulo: JusPodivm, 2024.

NUNES, Dierle; PAOLINELLI, Camilla. **Acesso à justiça e virada tecnológica no sistema de justiça brasileiro: gestão tecnológica de disputas e o alinhamento de expectativas para uma transformação com foco no cidadão – novos designs, arquitetura de escolhas e tratamento adequado de disputas**. In: NUNES, Dierle; WERNEK, Isadora; LUCON, Paulo Henrique dos Santos (org.). *Direito processual e tecnologia: os impactos da virada tecnológica no âmbito mundial*. 2. ed. Salvador: JusPodivm, 2024. p. 15–91.

OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG). **Business Process Model and Notation (BPMN): Version 2.0.2**. [S.l.]: OMG, 2014. Disponível em: <http://www.omg.org/spec/BPMN>. Acesso em: 4 set. 2025.

OLIVEIRA, Daniela Lopes de. **Limites à eficiência técnica no modo de trabalho artífice: um estudo de caso**. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2023.

OLIVEIRA, J. E. S. **Padronização de processos em organizações públicas: mapeamento e modelagem de processos no setor de gestão administrativa e financeira - JP do Centro de Ciências Jurídicas da UFPB**. 2021. 210 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa-PB, 2021.

ORIOLO, Xavier *et al.* Embedding reactive behavior into artifact-centric business process models. **Future Generation Computer Systems**, v. 117, p. 97–110, abr. 2021.

PIÑA, Ana Beatriz Souza. **Framework para relacionar fatores de riscos em contratos de concessões rodoviárias**. 2021. 137 f. Dissertação (Mestrado em Estruturas e Construção Civil) – Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília, Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Distrito Federal, 2021.

PIOVESAN, Ricardo. Business process management como ferramenta de gestão processual. Tribunal de Justiça do Paraná, Corregedoria-Geral da Justiça. **Academia da Magistratura**, Produção jurídico-científica, Vol. 2. Disponível em:

<https://www.tjpr.jus.br/documents/11900/11188715/bpm+como+ferramenta+de+gest%C3%A3o+processual+-+ricardo+piovesan/1cf1d3f2-7c3a-bbfc-d3c4-a587c30885d8>. Acesso em: 16 nov. 2025.

POPPER, Karl Raimund. **A lógica da pesquisa científica**, 2. ed. São Paulo: Cultrix, 2023.

POTTMAIER, Cassiana Mendonça. **Framework conceitual para organização e representação do conhecimento em saúde pessoal**. 2022. 230 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2022.

RAMOS, Vitor Carneiro; LETOUZE, Patrick; MAIA, José Carlos Lucio; AYRES, Ilana Murici; BRUSTOLIN, Rodrigo de Melo. **Boas Práticas na Gestão de Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos Judiciais Antigos no TRE Goiás**. In: Congresso de Gestão da Informação na Esfera Pública – Infosfera, 2025, Curitiba.

RAVIKUMAR, Gelli; KHAPARDE, Shrikrishna A.; JOSHI, Rushikesh K. *Integration of Process Model and CIM to Represent Events and Chronology in Power System Processes*. IEEE Systems Journal, v. 12, n. 1, p. 149–160, mar. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1109/JSYST.2016.2535719>.

REIJERS, Hajo A. Business Process Management: The evolution of a discipline. **Computers in Industry**, v. 126, p. 103404, 1 abr. 2021.

RODRIGUES, Viviane Siqueira. Gerenciamento de processos na justiça civil brasileira: análise das técnicas de gerenciamento processual. Tese (Doutorado em Direito Processual) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

ROSA, Angelo *et al.* Organization processes and artificial intelligence (AI) for healthcare processes reorganization: a case study. **Business Process Management Journal**, 10 dez. 2024.

ROSSETTO, Hallynnée Héllenn Pires. **O desenvolvimento de um framework de trajetórias de ensino e aprendizagem de matemática**. 2021. 91 f. Tese (Doutorado em Ensino de Ciências e Educação Matemática) – Centro de Ciências Exatas, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2021.

RUBIN, Rick. **O ato criativo: uma forma de ser**. Rio de Janeiro: Sextante, 2023.

RUIJER, Erna; DINGELSTAD, Justien; MEIJER, Albert. Studying complex systems through design interventions Probing open government data ecosystems in the Netherlands. **Public Management Review**, v. 25, n. 1, p. 129–149, 2 jan. 2023.

SALVADOR, Maurício Carvalho; SILVA, Anderson Veiga da; SILVA, Simone Vasconcelos; JACYNTHO, Mark Douglas de Azevedo. Um método para conversão de modelos de processos de negócio em grafos de conhecimento semânticos para auxílio em tomadas de decisão. **TransInformação**, Campinas, v. 36, e248136, 2024.

SANTANA, Leandro Tenorio de; AZEVEDO, Marília Macorin de. Identificação de estudos para a elaboração de um roadmap de processo de gestão ágil de portfólio de projetos para universidades. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, São Paulo, v. 14, n. 7, p. 11435–11456, 2023.

SANTOS, Aguinaldo dos. **Seleção do método de pesquisa: guia para pós-graduando em design e áreas afins**. Curitiba: Insight, 2018.

SANTOS, Polyana Cristina Pereira dos. **Business Process Management no apoio à mitigação de dificuldades e barreiras encontrados no uso do Lean Manufacturing**. 2022. 108 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Goiás; Universidade Federal de Catalão (em implantação), Catalão, 2022.

SANTOS, Vitor Muniz dos. **Framework para orientação e diagnóstico da governança de TI na administração pública: do diagnóstico à prática**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2024.

SCHÄFER, Bernhard; VAN DER AA, Han; LEOPOLD, Henrik; STUCKENSCHMIDT, Heiner. Sketch2Process: End-to-end BPMN sketch recognition based on neural networks. **IEEE Transactions on Software Engineering**, v. 49, n. 4, p. 2621-2638, abr. 2023.

SCHLOCHAUER, Conrado. **Lifelong learners: o poder do aprendizado contínuo**. 8 ed. São Paulo: Gente, 2021.

SCHMIDT JUNIOR, Reno. **Qual o valor do seu empregado? Proposta de um modelo de mensuração relativa do capital humano em sistemas produtivos**. 2021. 115 f. Tese (Doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, 2021.

SILVA, Fábio Regateiro da; RAMOS, Edson Marcos Leal Soares. **Manual de BPMN para a Segurança Pública**. Programa de Pós-Graduação em Segurança Pública. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal do Pará – PPGSP/IFCH/UFPA, 2024.

SILVA, Gustavo Henrique Trindade da; OLIVEIRA, Petter Ricardo de; BUVINICH, Danitza Passamai Rojas. **Design thinking para redesenho do modelo de atendimento ao cidadão na Anvisa: foco na experiência do usuário**. In: CAVALCANTE, Pedro (org.). Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia. 1. ed. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2019. p. 97-121.

SILVA, Júlia Lenzi; e BARRIENTOS-PARRA, Jorge. **Desmistificando para ressignificar: a interação entre trabalho, lazer e técnicas do homem no pensamento de Jacques Ellul**. In: BARRIENTOS-PARRA, Jorge; e MATOS, Marcus Vinicius A. B. de (org.). Direito, técnica, imagem [recurso eletrônico]: os limites e os fundamentos do humano. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013, p. 199-217.

SILVA, Nathália Eugênia Nascimento e. **A necessidade de ressimbologização do direito material do trabalho para a sua efetividade enquanto marco regulatório da sociedade técnica**. 2023. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2023.

SIMON, Herbert A. **As ciências do artificial**. Coimbra: Arménio Amado – Editor, 1981.

SOARES, Bruna Raasch. **Framework para implantação de processos de contratação de professores em uma instituição pública federal de ensino**. 2022. 185 f. il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, 2022.

SOARES, Katiussé Kelle de Melo. **Compreendendo os OKRs: uma ferramenta de transformação das pessoas, da comunicação e da estratégia**. Palmas: Universidade Federal do Tocantins – UFT, 2024.

SOARES, Katiusse Kelle de Melo; CARVALHO, Rafael Lima de; BRITO, George Lauro Ribeiro de. **Mapa temático: órgãos públicos brasileiros que utilizam a metodologia OKR**. In: 1º Congresso Tocantinense de Direito Administrativo, 2025, Palmas/TO.

SOARES, Katiusse Kelle de Melo; CARVALHO, Rafael Lima de; LELIS, Flávio Roldão de Carvalho. BRITO, George Lauro Ribeiro de. **Mapa temático: órgãos públicos brasileiros que utilizam a metodologia OKR**. In: 1º Congresso Tocantinense de Direito Administrativo, 2025, Palmas/TO.

SOTT, Michele Kremer *et al.* Process modeling for smart factories: using science mapping to understand the strategic themes, main challenges and future trends. **Business Process Management Journal**, v. 27, n. 5, p. 1391-1417, 2021.

STAROSTKA, Justyna; DE GÖTZEN, Amalia; MORELLI, Nicola. Design thinking in the public sector – a case study of three Danish municipalities. **Policy Design and Practice**, v. 5, n. 4, p. 504–515, 2 out. 2022.

STEELMAN, David C.; GOERDT, John; MCMILLAN, James E. **Caseflow management: the heart of court management in the new millennium**. Williamsburg, Va.: National Center for State Courts, 2000.

SULEYMAN, Mustafa; BHASKAR, Michael. **A próxima onda: inteligência artificial, poder e o maior dilema do século XXI**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2024.

SURIANI, Fernanda Mattar Furtado. **A transformação digital dos tribunais e o impacto no acesso à justiça**. In: NUNES, Dierle; WERNEK, Isadora; LUCON, Paulo Henrique dos Santos (org.). *Direito processual e tecnologia: os impactos da virada tecnológica no âmbito mundial*. 2. ed. Salvador: JusPodivm, 2024. p. 105–136.

SUTHERLAND, Jeff; SUTHERLAND, J.J. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

TARACHUCKY, Laryssa. **Framework conceitual para apoiar a formulação de estratégias de design de interação urbana envolvendo o uso de recursos de mídia locativa digital**. 2021. 280 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

TOLEDO, Antonia Shirlene Bandeira Alvarenga; MILAGRES, Cleiton Silva Ferreira. O uso de Design Thinking como ferramenta para otimização na gestão de riscos dos pregões eletrônicos no setor de compras da UFT. **Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP**, Belo Horizonte, ano 23, n. 272, p. 25-47, ago. 2024.

TOMAŽEVIČ, Nina; KOVAČ, Polonca; RAVŠELJ, Dejan; UMEK, Lan; BABAOĞLU, Cenay; BOHATÁ, Marie; HIRSCH, Bernhard; KULAÇ, Onur; NURLYBAEVA, Guliya K.; SCHÄFER, Fabienne-Sophie; ARISTOVNIK, Aleksander. The role of agile values in enhancing good governance in public administration during the COVID-19 crisis: an international survey. **Administrative Sciences**, Basel, v. 13, n. 12, p. 248, 2023.

TONELLI, Maria José. **As habilidades que temos e não sabemos**. *Valor Econômico*, 21 nov. 2025. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/coluna/as-habilidades-que-temos-e-nao-sabemos.ghml>. Acesso em: 21 nov 2025.

UNIÃO EUROPEIA. **Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia**. [S. l.]: Parlamento Europeu, 2012. Disponível em: https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_pt.pdf. Acesso em: 20 set. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB). **Business Process Modeling Notation (BPMN)**. Decanato de Planejamento e Orçamento (DPO), Diretoria de Processos Organizacionais (DPR). Brasília/DF: UnB, 2015. Disponível em: <https://dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/biblioteca/BPMN.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO (UFOP). **Notações de modelagem de processos de negócio**. Ouro Preto/MG: UFOP, 2025. Disponível em: <https://www.processos.ufop.br/pages/notations.html>. Acesso em: 4 jun. 2025.

VINNI, Rauno. The potential of design thinking and total quality management in creating public value. **The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy**, Bratislava, v. 14, n. 1, p. 123–140, Summer 2021.

WINKELMANN, Caroline; BARROS, Rubenio; MAGER, Gabriela Botelho; NICKEL, Elton Moura. **Frameworks teóricos e conceituais: definições e contribuições para pesquisa e prática de Design**. In: Congresso Internacional de Design da Informação – CIDI, 11., 2023, Caruaru. Anais [...]. Caruaru: Sociedade Brasileira de Design da Informação – SBDI, 2023.

ZILIO, Rodrigo López. **Manual de Direito Eleitoral**. 10 ed. São Paulo: JusPodivm, 2024.

ZOLDAN, Luiz. **Liderança Saudável: Como cuidar de pessoas e manter o time produtivo**. [notas de aula]. Liderança de Alta Performance: Pessoas, Estratégia e Gestão. São Paulo: Universidade de São Paulo (USP), 2026.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL)

A.1. Estudos que compuseram a primeira fase (quantitativa) do MSL.

ID	Dados do Estudo	Método de modelagem					
		BPM / BPMN	UML	Flowchart	IDEF0	EPC	Petri Net
1	Título: How well can a large language model explain business processes as perceived by users? Periódico: Data and Knowledge Engineering Base(s): Scopus Origem: Israel	●					
2	Título: Multimodal Livestock Operations Analysis Using Business Process Modeling: A Case Study of Romanian Black Sea Ports Periódico: Economies Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Romania	●					
3	Título: A structured approach for enhancing clinical risk monitoring and workflow digitalization in healthcare Periódico: Decision Analytics Journal Base(s): Scopus Origem: Italy	●					
4	Título: Applying Process Mining to Generate Business Process Models from Smart Environments Periódico: International Journal of Computing and Digital Systems Base(s): Scopus Origem: Morocco	●					
5	Título: BPMN diagram dataset: Comprehensive collection of functional requirements Periódico: DATA IN BRIEF Base(s): Web of Science Origem: Indonesia	●					
6	Título: Exploring the Limitations of Business Process Maturity Models: A Systematic Literature Review Periódico: Information Systems Management Base(s): Scopus Origem: United Kingdom	●					
7	Título: Hidden Markov model: Method for building a business process model Periódico: Business Informatics Base(s): Scopus Origem: Russian Federation	●					
8	Título: Intelligent automation computational modelling for contextual consulting services using Industry 4.0 Periódico: IAES International Journal of Artificial Intelligence Base(s): Scopus Origem: India	●					

ID	Dados do Estudo	Método de modelagem					
		BPM / BPMN	UML	Flowchart	IDEF0	EPC	Petri Net
9	Título: Modeling inter-organizational business process governance in the age of collaborative networks Periódico: Electronic Markets Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Portugal	●					
10	Título: Process mining beyond workflows Periódico: Computers in Industry Base(s): Web of Science Origem: Netherlands	●					
11	Título: Standardization of the Modeling System for Choosing the Reengineering Form to Change Business Processes at Critical Energy Infrastructure Enterprises: Challenges for Human Capital Security Periódico: Journal of Ecohumanism Base(s): Scopus Origem: Ukraine				●		
12	Título: The modelling of cargo transshipment operations using the business process modelling tools Periódico: Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport Base(s): Scopus Origem: Romania	●					
13	Título: Towards digital readiness of evidence-based practice in a regional cancer center using role-based business process and data modeling Periódico: Digital Health Base(s): Web of Science Origem: England	●					
14	Título: A business process re-engineering approach to transform business process simulation to BPMN model Periódico: Plos One Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Pakistan	●					
15	Título: An experimental investigation of BPMN-based corporate communications modeling Periódico: Business Process Management Journal Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Slovenia	●					
16	Título: Application of business process modelling and reengineering to law making process in Poland Periódico: eJournal of eDemocracy and Open Government Base(s): Scopus Origem: Poland	●					
17	Título: Business Process Modeling Supporting the Requirements Elicitation of an Audit System: An Experience Report Periódico: International Journal of Electronic Government Research Base(s): Scopus Origem: Brazil	●					

ID	Dados do Estudo	Método de modelagem					
		BPM / BPMN	UML	Flowchart	IDEF0	EPC	Petri Net
18	Título: Emergency Response Plan Modeling Using IDEF0 and BPMN Approaches Periódico: International Journal of Safety and Security Engineering Base(s): Scopus Origem: France	●			●		
19	Título: Proposing improvements to the civil servant admission model at a health science and technology institution: the case of Fiocruz Periódico: Revista de Gestão e Secretariado-GESEC Base(s): Web of Science Origem: Brazil	●					
20	Título: A framework for assessing capability in organisations using enterprise models Periódico: Journal of Industrial Information Integration Base(s): Scopus Origem: France	●					
21	Título: Data Warehousing Process Modeling from Classical Approaches to New Trends: Main Features and Comparisons Periódico: Data Base(s): Web of Science, Scopus Origem: France, Tunisia	●	●				●
22	Título: Efficient Transition Adjacency Relation Computation for Process Model Similarity Periódico: IEEE Transactions on Services Computing Base(s): Scopus Origem: United States	●					●
23	Título: Modelling and measuring complexity of traditional and ancient technologies using Petri nets Periódico: Plos One Base(s): Web of Science Origem: South Africa						●
24	Título: Modelling IoT Behaviour in Supply Chain Business Processes with BPMN: A Systematic Literature Review Periódico: Journal of ICT Standardization Base(s): Scopus Origem: Morocco	●					
25	Título: Production Model in the Peruvian Aquaculture Industry; [Modelo de Producción en la Industria Acuicola Peruana] Periódico: Revista Venezolana de Gerencia Base(s): Scopus Origem: Peru	●					
26	Título: Using Unified Modeling Language to Analyze Business Processes in the Delivery of Child Health Services Periódico: International Journal of Environmental Research and Public Health Base(s): Scopus Origem: Italy	●	●				

ID	Dados do Estudo	Método de modelagem					
		BPM / BPMN	UML	Flowchart	IDEF0	EPC	Petri Net
27	Título: Verifying the Smart Contracts of the Port Supply Chain System Based on Probabilistic Model Checking Periódico: SYSTEMS Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Singapore	●					
28	Título: Visibility Matrix: Efficient User Interface Modelling for Low-Code Development Platforms Periódico: Sustainability Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Poland	●					
29	Título: A validated business process modelling success factors model Periódico: Business Process Management Journal Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Australia	●					
30	Título: Applying business process modeling to improve IT incident management processes in a public entity in Peru Periódico: IBIMA Business Review Base(s): Scopus Origem: Peru	●					
31	Título: Business Process Management (BPM) application through strategy, indicators and operations model (meio): a health service company case Periódico: Independent Journal of Management & Production Base(s): Web of Science Origem: Brazil	●					
32	Título: Business process risk modelling in theory and practice Periódico: Quality Innovation Prosperity Base(s): Scopus Origem: Czech Republic	●					
33	Título: Comparative analysis of the main business process modeling methods: A bibliometric study; [Análise comparativa das principais metodologias de modelagem de processos de negócios: Um estudo bibliométrico] Periódico: Gestao e Producao Base(s): Scopus Origem: Brazil	●	●			●	
34	Título: Cross-sectoral process modelling for smart city development Periódico: Business Process Management Journal Base(s): Web of Science, Scopus Origem: United Kingdom	●					
35	Título: Development and testing of an explorative BPM acceptance model: Insights from the COVID-19 pandemic Periódico: Plos One Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Belgium	●					
36	Título: Human factor in business process management: modeling competencies of BPM roles Periódico: Business Process Management Journal Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Slovakia, Czech Republic	●					

ID	Dados do Estudo	Método de modelagem					
		BPM / BPMN	UML	Flowchart	IDEF0	EPC	Petri Net
37	Título: Influence of diagram layout and scrolling on understandability of BPMN processes: an eye tracking experiment with BPMN diagrams Periódico: Information Technology & Management Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Germany	●					
38	Título: lot-driven workflows for risk management and control of beehives Periódico: Diversity Base(s): Scopus Origem: France	●					
39	Título: Model-driven engineering for multi-party business processes on multiple blockchains Periódico: Blockchain-Research and Applications Base(s): Web of Science Origem: Italy	●					
40	Título: Modeling a process management office: study on a campus of a brazilian federal university; [Modelagem de um escritório de gerenciamento de processos: Estudo em um campus de uma universidade federal brasileira] Periódico: Perspectivas em Ciencia da Informacao Base(s): Scopus Origem: Brazil	●					
41	Título: Modelling factors of influence on business process management in the organizations of the clothing industry Periódico: Industria Textila Base(s): Scopus Origem: Serbia	●					
42	Título: Modelling workforce employability pipelines for organisational resilience Periódico: International Journal of Engineering Business Management Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Australia	●					
43	Título: Requirements for Model-Based Development Process Design and Compliance of Standardized Models Periódico: Systems Base(s): Web of Science Origem: Israel	●					
44	Título: Seamless conceptual modeling of processes with transactional and analytical data Periódico: Data and Knowledge Engineering Base(s): Scopus Origem: Switzerland	●					
45	Título: The 1+5 Architectural Views Model in Designing Blockchain and IT System Integration Solutions Periódico: Symmetry-Basel Base(s): Web of Science Origem: Poland		●				

ID	Dados do Estudo	Método de modelagem					
		BPM / BPMN	UML	Flowchart	IDEF0	EPC	Petri Net
46	Título: Transformation of the CIM Model into A PIM Model According to The MDA Approach for Application Interoperability: Case of the COVID-19 Patient Management Business Process Periódico: International Journal of Online and Biomedical Engineering Base(s): Web of Science Origem: Morocco	●					
47	Título: A constructivist model of bank branch front-office employee evaluation: An FCM-SD-based approach Periódico: Technological and Economic Development of Economy Base(s): Scopus Origem: Portugal	●					
48	Título: A Modeling Method for Model-Driven API Management Periódico: Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly Base(s): Scopus Origem: Romania	●					
49	Título: Application of system-dynamic modeling to improve distribution logistics processes in the supply chain Periódico: Communications - Scientific Letters of the University of Žilina Base(s): Scopus Origem: Kazakhstan	●					
50	Título: Configurable process model: Discovery approach from event logs Periódico: Advances in Science, Technology and Engineering Systems Base(s): Scopus Origem: Morocco	●					
51	Título: Delphi method to achieve clinical consensus for a bpmn representation of the central venous access placement for training purposes Periódico: International Journal of Environmental Research and Public Health Base(s): Scopus Origem: Chile	●					
52	Título: Enterprise architecture breakthrough for telecommunications transformation: A reconciliation model to solve bankruptcy Periódico: Heliyon Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Indonesia	●					
53	Título: Proposal of a BPM Center of Excellence Implementation Model for Public Organizations Periódico: Navus-Revista de Gestão e Tecnologia Base(s): Web of Science Origem: Brazil	●					
54	Título: The business process model and notation used for the representation of alzheimer's disease patients care process Periódico: Data Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Czech Republic	●					

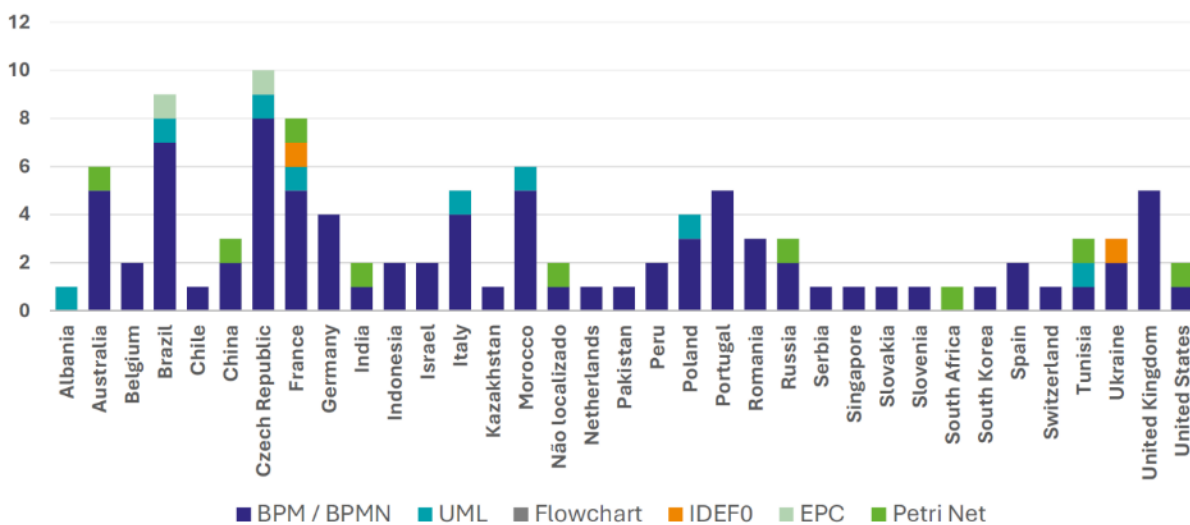
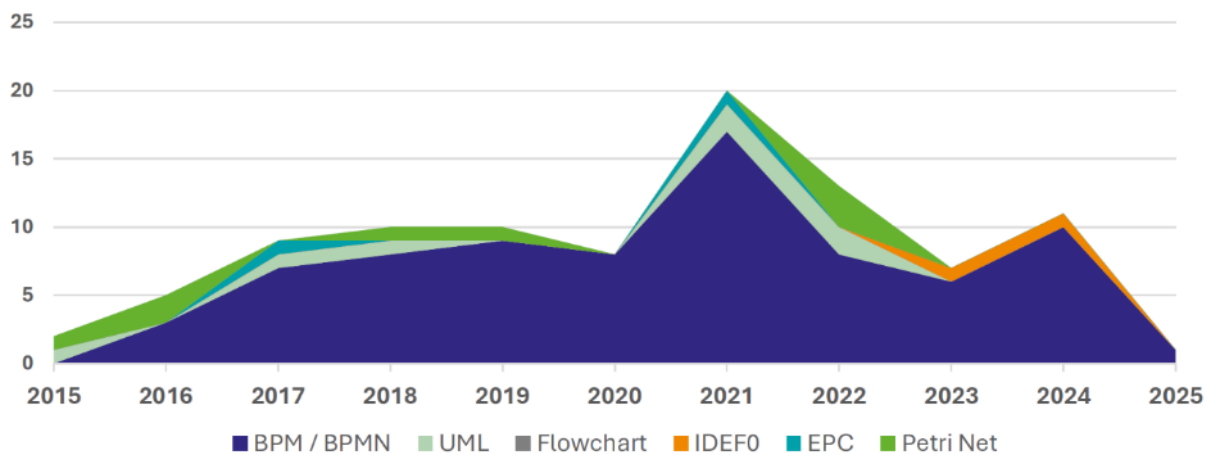
ID	Dados do Estudo	Método de modelagem					
		BPM / BPMN	UML	Flowchart	IDEF0	EPC	Petri Net
55	Título: A dataset to facilitate automated workflow analysis Periódico: Plos One Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Australia	●					
56	Título: A similarity-based hierarchical clustering method for manufacturing process models Periódico: Sustainability (Switzerland) Base(s): Scopus Origem: South Korea	●					
57	Título: Automated planning of process models: The construction of parallel splits and synchronizations Periódico: Decision Support Systems Base(s): Scopus Origem: Germany	●					
58	Título: Discovering high-level BPMN process models from event data Periódico: Business Process Management Journal Base(s): Scopus Origem: Russian Federation	●					
59	Título: Distributed Management Systems for Infocommunication Networks: A Model Based on TM Forum Frameworks Periódico: Computers Base(s): Web of Science Origem: Russia						●
60	Título: EOQ for perishable goods: Modification of Wilson's model for food retailers Periódico: Technological and Economic Development of Economy Base(s): Scopus Origem: China	●					
61	Título: Performance of an automated process model discovery - The logistics process of a manufacturing company Periódico: Engineering Management in Production and Services Base(s): Scopus Origem: Czech Republic	●					
62	Título: The business process model and notation of open innovation: The process of developing medical instrument Periódico: Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity Base(s): Scopus Origem: Czech Republic	●					
63	Título: Towards a characterization of BPM tools' simulation support: The case of BPMN process models Periódico: International Journal for Quality Research Base(s): Scopus Origem: Portugal	●					
64	Título: Using a business process management system to model dynamic teaching methods Periódico: Journal of Strategic Information Systems Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Spain	●					

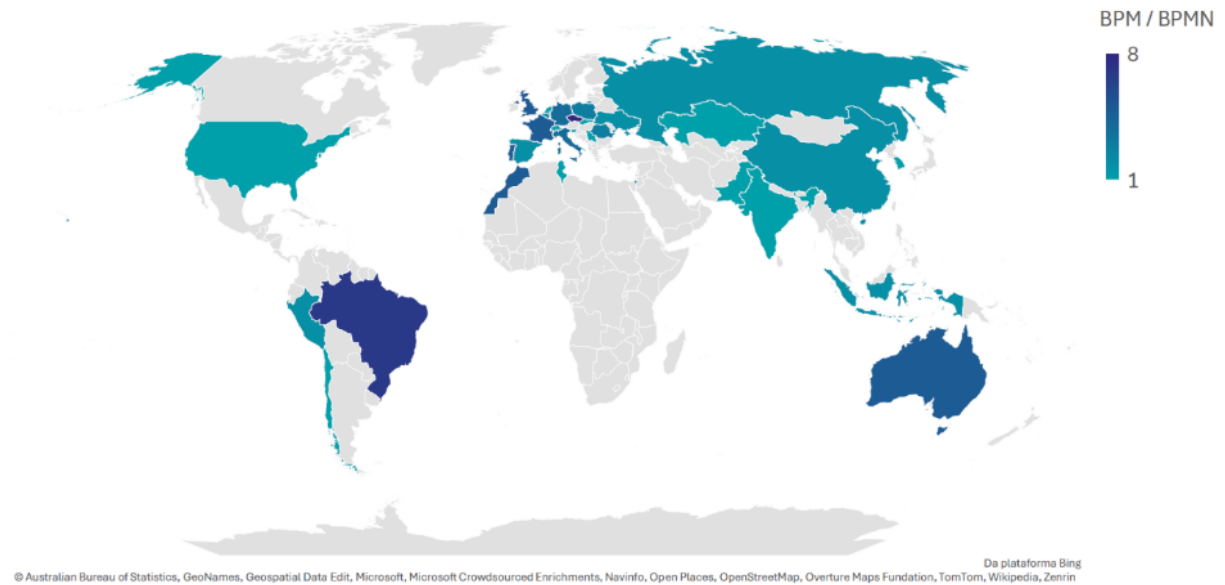
ID	Dados do Estudo	Método de modelagem					
		BPM / BPMN	UML	Flowchart	IDEF0	EPC	Petri Net
65	Título: A 3-D Security Modeling Platform for Social IoT Environments Periódico: IEEE Transactions on Computational Social Systems Base(s): Scopus Origem: China	●					
66	Título: A BPMN extension to support discrete-event simulation for healthcare applications: an explicit representation of queues, attributes and data-driven decision points Periódico: Journal of the Operational Research Society Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Italy, United Kingdom	●					
67	Título: A Formal Model for Compliance Verification of Service Compositions Periódico: IEEE Transactions on Services Computing Base(s): Scopus Origem: Australia						●
68	Título: Aligning textual and model-based process descriptions Periódico: Data and Knowledge Engineering Base(s): Scopus Origem: Germany	●					
69	Título: Applying a Model Driven Architecture Approach: Transforming CIM to PIM Using UML Periódico: International Journal of Online Engineering Base(s): Web of Science Origem: Morocco		●				
70	Título: CBG-Framework: A bottom-up model-based approach for Collaborative Business Process Management Periódico: Computers in Industry Base(s): Web of Science Origem: Spain	●					
71	Título: Information-decision model for self-controlling enterprise processes Periódico: Engineering Management in Production and Services Base(s): Scopus Origem: Poland	●					
72	Título: Is there a Need for Agent-based Modelling and Simulation in Business Process Management? Periódico: Organizacija Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Czech Republic	●					
73	Título: Modelling of management activity of the organization considering the impact of implicit factors in business processes Periódico: Eastern-European Journal of Enterprise Technologies Base(s): Scopus Origem: Não localizado	●					
74	Título: Performance analysis model for service supply chains: Case of the retirement supply chain Periódico: International Journal of Engineering and Technology(UAE) Base(s): Scopus Origem: Morocco	●					

ID	Dados do Estudo	Método de modelagem					
		BPM / BPMN	UML	Flowchart	IDEF0	EPC	Petri Net
75	Título: An experience report on the introduction of business process modeling for understanding and validation of requirements of an information system for spillways management Periódico: Revista Brasileira de Computação Aplicada Base(s): Web of Science Origem: Brazil	●					
76	Título: Applying the Business Process and Practice Alignment Meta-model: Daily Practices and Process Modelling Periódico: Business Systems Research Journal Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Portugal	●					
77	Título: Business process modelling languages Periódico: Agris On-line Papers in Economics and Informatics Base(s): Scopus Origem: Czech Republic	●	●			●	
78	Título: Conceptual foundations of the organisation of innovative activities at agro-industrial enterprise based on outsourcing and The Business Process Model and Notation program Periódico: Economic Annals-XXI Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Ukraine	●					
79	Título: Teaching business process management: Improving the process of process modelling course Periódico: Journal of Applied Engineering Science Base(s): Scopus Origem: Czech Republic	●					
80	Título: Towards fully-facilitated discrete event simulation modelling: Addressing the model coding stage Periódico: European Journal of Operational Research Base(s): Web of Science, Scopus Origem: United Kingdom	●					
81	Título: Using BPMN to model Internet of Things behavior within business process Periódico: International Journal of Information Systems and Project Management Base(s): Web of Science, Scopus Origem: Portugal	●					
82	Título: An economic decision model for determining the appropriate level of business process standardization Periódico: Business Research Base(s): Scopus Origem: Germany	●					
83	Título: Analysis of process mining model for software reliability dataset using HMM Periódico: Indian Journal of Science and Technology Base(s): Scopus Origem: India						●

ID	Dados do Estudo	Método de modelagem					
		BPM / BPMN	UML	Flowchart	IDEF0	EPC	Petri Net
84	Título: Comprehensible predictive models for business processes Periódico: MIS Quarterly: Management Information Systems Base(s): Scopus Origem: Não localizado	●					●
85	Título: Exploring business process modelling paradigms and design-time to run-time transitions Periódico: Enterprise Information Systems Base(s): Scopus Origem: Belgium	●					
86	Título: A conceptual comparison of service blueprinting and business process modeling notation (BPMN) Periódico: Asian Social Science Base(s): Scopus Origem: Australia	●					
87	Título: A framework for model integration and holistic modelling of socio-technical systems Periódico: Decision Support Systems Base(s): Scopus Origem: Australia	●					
88	Título: A methodology proposal for collaborative business process elaboration using a model-driven approach Periódico: Enterprise Information Systems Base(s): Scopus Origem: France	●					
89	Título: Comparison of two model driven architecture approaches for automating business processes, MOSKitt framework and Bizagi process management suite Periódico: Mediterranean Journal of Social Sciences Base(s): Scopus Origem: Albania	●	●				
90	Título: The equivalency between logic petri workflow nets and workflow nets Periódico: Scientific World Journal Base(s): Scopus Origem: China						●

A.2. Achados da primeira fase





A.3. Estudos que compuseram a segunda fase (qualitativa) do MSL.

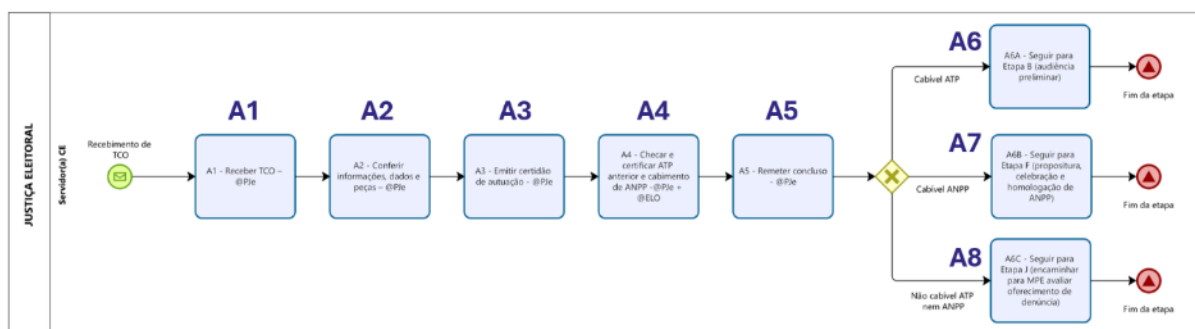
ID	Dados do estudo	Contexto	Score
1	Título: Organization processes and artificial intelligence (AI) for healthcare processes reorganization: a case study Base: SCOPUS Ano de publicação: 2024	Setor público	6
2	Título: Emergency Response Plan Modeling Using IDEF0 and BPMN Approaches Base: SCOPUS Ano de publicação: 2023	Setor público	6
3	Título: Alignment of Software System Level with Business Process Level: Resolving Syntactic and Semantic Conflicts Base: SCOPUS Ano de publicação: 2022	Setor público	6
4	Título: Integration of Process Model and CIM to Represent Events and Chronology in Power System Processes Base: IEEE Ano de publicação: 2018	Setor público	6
5	Título: Towards a Methodology and a Tool for Modeling Clinical Pathways Base: Web of Science Ano de publicação: 2015	Setor público	6
6	Título: Business Process Model for Deriving CIM Profile: A Case Study for Indian Utility Base: IEEE Ano de publicação: 2015	Setor público	6
7	Título: Towards a Digital Twin for Cyber-Physical Production Systems: A Multi-Paradigm Modeling Approach in the Postal Industry Base: Web of Science Ano de publicação: 2020	Setor público	5,5

ID	Dados do estudo	Contexto	Score
8	Título: A relação entre o mapeamento de processos e a modelização no contexto da gestão do conhecimento: estudo de caso aplicado em uma biblioteca digital Base: SCIELO Ano de publicação: 2019	Setor público	5,5
9	Título: From Secure Business Process Modeling to Design-Level SecurityVerification Base: Web of Science Ano de publicação: 2017	Setor público	5
10	Título: Conformance Checking: Workflow of Hospitals and Workflow of Open-SourceEMRs Base: IEEE Ano de publicação: 2020	Setor público	4,5
11	Título: Liveness and reachability analysis of BPMN process models Base: SCOPUS Ano de publicação: 2016	Genérico/Não informado	6
12	Título: Formal verification of complex business processes based on high-level Petri nets Base: SCOPUS Ano de publicação: 2017	Genérico/Não informado	6
13	Título: Transformation of Business Process Model and Notation models onto Petri nets and their analysis Base: SCOPUS Ano de publicação: 2018	Genérico/Não informado	6
14	Título: Research on Smart Contract Optimization Method on Blockchain Base: SCOPUS Ano de publicação: 2019	Setor privado	6
15	Título: Process innovation and improvement using business object-oriented process modelling (BOOPM) framework Base: SCOPUS Ano de publicação: 2019	Setor privado	6
16	Título: A Petri Nets Evolution Method that Supports BPMN Model Changes Base: SCOPUS Ano de publicação: 2021	Genérico/Não informado	6
17	Título: Stepwise Verification for the BPMN With Timed and Stochastic Process Using a Colored Generalized Stochastic Petri Net Base: SCOPUS Ano de publicação: 2022	Setor privado	6
18	Título: TM4BPPMN: Recasting BPMN to Low-Level of Abstraction Base: SCOPUS Ano de publicação: 2022	Genérico/Não informado	6
19	Título: Supporting data-aware processes with MERODE Base: SCOPUS Ano de publicação: 2023	Genérico/Não informado	6
20	Título: Functional and Process Modeling of the Risk Management Procedure Base: SCOPUS Ano de publicação: 2024	Genérico/Não informado	6
21	Título: The composition diagram of a complex process: Enhancing understanding of hierarchical business processes Base: SCOPUS Ano de publicação: 2025	Genérico/Não informado	6
22	Título: A Unified Trace Meta-Model for Alignment and Synchronization of BPMN and UML Models Base: SCOPUS Ano de publicação: 2025	Genérico/Não informado	6

ID	Dados do estudo	Contexto	Score
23	Título: Enhancing BPMN 2.0 Informational Perspective to Support Interoperability for Cross-Organizational Business Processes Base: Web of Science Ano de publicação: 2015	Genérico/Não informado	5,5
24	Título: Transformation and Visualization of BPMN Models to Petri Nets Base: Web of Science Ano de publicação: 2018	Genérico/Não informado	5,5
25	Título: Exploring Natural Language Processing in Model-To-Model Transformations Base: Web of Science Ano de publicação: 2022	Genérico/Não informado	5,5
26	Título: Checking Missing-Data Errors in Cyber-Physical Systems Based on the Merged Process of Petri Nets Base: IEEE Ano de publicação: 2023	Genérico/Não informado	5,5
27	Título: Collaborative Modeling of BPMN and HCPN: Formal Mapping and Iterative Evolution of Process Models for Scenario Changes Base: SCOPUS Ano de publicação: 2025	Genérico/Não informado	5,5
28	Título: The relationship between workflow graphs and free-choice workflow nets Base: SCOPUS Ano de publicação: 2015	Genérico/Não informado	5
29	Título: Automated model transformation method from BORM to BPMN Base: SCOPUS Ano de publicação: 2015	Genérico/Não informado	5
30	Título: Cloud-based BIM governance platform requirements and specifications: Software engineering approach using BPMN and UML Base: SCOPUS Ano de publicação: 2016	Setor privado	5
31	Título: Process description languages in construction logistics Base: SCOPUS Ano de publicação: 2016	Setor privado	5
32	Título: An empirical investigation of intuitive understandability of process diagrams Base: SCOPUS Ano de publicação: 2016	Genérico/Não informado	5
33	Título: Business process modelling languages Base: SCOPUS Ano de publicação: 2017	Genérico/Não informado	5
34	Título: BUSINESS PROCESS MODELING: A WEBIBLIOMINIG PERSPECTIVE OF ARCHITECTUREFRAMEWORKS Base: Web of Science Ano de publicação: 2019	Genérico/Não informado	5
35	Título: A product-process model for decision-aid perspective in additive manufacturing field Base: SCOPUS Ano de publicação: 2020	Setor privado	5
36	Título: An ontology framework for generating requirements specification Base: SCOPUS Ano de publicação: 2020	Genérico/Não informado	5
37	Título: Embedding reactive behavior into artifact-centric business processmodels Base: Web of Science Ano de publicação: 2021	Genérico/Não informado	5

ID	Dados do estudo	Contexto	Score
38	Título: Comparative analysis of the main business process modeling methods: A bibliometric study; [Análise comparativa das principais metodologias de modelagem de processos de negócios: Um estudo bibliométrico] Base: SCOPUS Ano de publicação: 2021	Genérico/Não informado	5
39	Título: Process modeling for smart factories: using science mapping to understand the strategic themes, main challenges and future trends Base: SCOPUS Ano de publicação: 2021	Genérico/Não informado	5
40	Título: State Modeling Methodology for Business Processes Base: Web of Science Ano de publicação: 2022	Genérico/Não informado	5
41	Título: Data Warehousing Process Modeling from Classical Approaches to NewTrends: Main Features and Comparisons Base: Web of Science Ano de publicação: 2022	Genérico/Não informado	5
42	Título: Process Model Represented in BPMN for Guiding the Implementation of Software Development Practices in Very Small Companies Harmonizing DEVOPS and SCRUM Base: SCIELO Ano de publicação: 2022	Setor privado	5
43	Título: Sketch2Process: End-to-End BPMN Sketch Recognition Based on Neural Networks Base: SCOPUS Ano de publicação: 2023	Genérico/Não informado	5
44	Título: Um método para conversão de modelos de processos de negócio em grafos de conhecimento semânticos para auxílio em tomadas de decisão Base: SCIELO Ano de publicação: 2024	Setor privado	5

A.4. Exemplo de possível aplicação de BPMN



A1: Receber TCO

A2: Conferir informações

A3: Emitir certidão de autuação

A4: Checar e certificar ATP e ANPP

A5: Remeter conclusão

A6: Seguir para etapa B (audiência)

A7: Seguir para etapa F (ANPP)

A8: Seguir para etapa J (denúncia)

A.5. Exemplo de roteiro complementar à modelagem BPMN

ETAPA A: AUTUAÇÃO E ANÁLISES INICIAIS						
SEQUÊNCIA	TAREFA	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL	SISTEMA	OBSERVAÇÕES	PRAZO
A1	Receber TCO	Recebimento do TCO vindo da Polícia Judiciária. Autuar (se necessário).	Servidor(a) do Cartório Eleitoral	PJe	Analisar peças, dados do fato e dos envolvidos	Mesmo dia
A2	Conferir	Conferir a classificação e o registro dos dados do processo e das partes no PJe. Verificar se o documento foi enviado na íntegra e se consta a descrição do fato, a qualificação dos envolvidos.	Servidor(a) do Cartório Eleitoral	PJe	Verificar se o fato investigado configura crime de menor potencial ofensivo	Mesmo dia
A3	Emitir certidão de autuação	Emitir certidão de autuação e de verificação dos dados do processo.	Servidor(a) do Cartório Eleitoral	PJe	Se não estiver em conformidade, entrar em contato com a Polícia Judiciária.	Mesmo dia

APÊNDICE B – Produção acadêmica do pesquisador

Este apêndice apresenta a produção acadêmica do pesquisador desenvolvida ao longo do Mestrado em Governança e Transformação Digital, organizada por tipo de trabalho em sete seções: **B1)** artigos publicados em periódicos; **B2)** artigos apresentados em eventos; **B3)** capítulos de livro; **B4)** reconhecimento de boas práticas; **B5)** produtos técnicos ou tecnológicos; **B6)** projeto de pesquisa submetido; **B7)** complementações formativas.

Cada item recebe um identificador alfanumérico (ID) composto por um prefixo correspondente à seção e um número sequencial, o qual permite sua localização direta em uma pasta compartilhada contendo a documentação comprobatória na íntegra. O acesso à pasta pode ser feito pelo seguinte link abaixo.

Link de acesso à documentação comprobatória na íntegra



https://drive.google.com/drive/folders/1DU-E3G6l9m80EYk6N015DnoXaHpXgywE?usp=drive_link

B.1. Artigos publicados em periódicos

ID	Título	Coautores	Periódico	Data de Publicação
B1_01	Proposta de uma solução baseada em internet das coisas para monitorar fatores físicos no ambiente de trabalho	Araújo, Maia , Soares	Revista ARACÊ	28/02/2025
B1_02	Governança sustentável e contratações públicas responsáveis no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás: alinhamento com os objetivos de desenvolvimento sustentável 12 e 16 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas	Sousa, Ayres, Maia , Silva, Campos, Rodrigues, Gilioli, Lelis	Revista ARACÊ	10/03/2025
B1_03	Sustentabilidade em foco: propostas para redução do consumo de papel e copos descartáveis	Lelis, Brito, Sousa, Ayres, Maia , Soares, Silva, Fernandes, Silva, Duarte, Ramos	Revista Jurídica Verba Legis	04/12/2025
B1_04	Sustentabilidade em foco: gestão da mudança com ênfase na experiência do cidadão	Lelis, Brito, Sousa, Ayres, Maia , Soares, Silva, Fernandes, Silva, Duarte, Ramos	Revista Jurídica Verba Legis	04/12/2025
B1_05	Sustentabilidade em foco: transformação digital com uso inteligente dos recursos existentes	Lelis, Brito, Sousa, Ayres, Maia , Soares, Silva, Fernandes, Silva, Duarte, Ramos	Revista Jurídica Verba Legis	04/12/2025

ID	Título	Coautores	Periódico	Data de Publicação
B1_06	Sustentabilidade em foco: gestão das impressões e valorização da escolha do cidadão	Lelis, Brito, Sousa, Ayres, Maia , Soares, Silva, Fernandes, Silva, Duarte, Ramos	Revista Jurídica Verba Legis	04/12/2025
B1_07	Inovação Gerencial na Justiça Eleitoral: <i>Framework</i> Conceitual para a Gestão de Grupos de Trabalho Fundamentado no Método SEED	Maia , Lelis, Carvalho, Ayres	Revista Humanidades e Inovação (Unitins)	02/06/2026
B1_08	Do Desempenho Medido ao Valor Percebido – Evidências do Prêmio CNJ de Qualidade Frente às Expectativas Sociais	Lelis, Ayres, Maia , Ramos, Sousa, Silva, Mortari	Veredas do Direito	11/06/2026
B1_09	<i>Framework</i> conceitual de maturidade em Governança e Transformação Digital no Poder Judiciário baseado no Modelo BUILD	Maia , Ayres, Ramos, Maia (G.), Mortari, Lelis	Cadernos Cajuína	17/06/2026
B1_10	Aprendizagem Organizacional e Processo de Inovação Gerencial	Maia , Ayres, Ramos, Lelis	Revista Humanidades e Inovação (Unitins)	Submetido em 24/05/2026, ainda não avaliado

B.2 Artigos apresentados em eventos

ID	Título	Coautores	Evento	Data
B2_01	Avaliação da Implantação do Pacto Nacional pela Linguagem Simples no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás	Nunes, Maia , Brito, Soares, Fernandes	III Conferência Internacional de Políticas Públicas e Ciência de Dados - Universidade de Aveiro	20/05/2025
B2_02	A Teoria OCO (Orientação, Cooperação, Orquestração) é aplicável à Transformação Digital no Poder Judiciário Brasileiro?	Maia , Moreira, Carvalho	Infosfera 2025	20/10/2025
B2_03	<i>Compliance</i> na Justiça Eleitoral: modelo replicável de gestão baseada na ISO 37301 para transformação digital e integridade institucional	Ayres, Ramos, Maia , Nunes, Lelis	Infosfera 2025	21/10/2025
B2_04	Modelagem de processos judiciais via BPM: evidências de um mapeamento sistemático	Maia , Ayres, Soares, Santos, Lelis, Carvalho	Infosfera 2025	21/10/2025

ID	Título	Coautores	Evento	Data
B2_05	O Paradoxo das Plataformas de Detecção e Atribuição de IA: Análise Comparativa de Trabalhos Acadêmicos entre 1980 e 2025	Maia , Ayres, Fernandes, Duarte, Ramos, Barbosa, Brustolin, Lelis	XXVIII Encontro Nacional de Modelagem Computacional (ENMC)	23/10/2025
B2_06	Análise Comparativa do Processo de Transformação Digital do TRE-GO sob a Perspectiva da Doutrina Europeia	Brito, Sousa, Ayres, Maia , Soares, Fernandes, Silva, Ramos	XXVIII Encontro Nacional de Modelagem Computacional (ENMC)	23/10/2025
B2_07	Linguagem Simples na Convocação de Mesários: Relato de Experiência de Projeto de Design <i>Thinking</i> na Justiça Eleitoral	Maia , Soares, Fernandes, Maia (G.), Carvalho	V ENGEC - Encontro Internacional de Gestão e Comunicação	23/10/2025
B2_08	Aplicação de Técnicas de Inteligência Computacional no Contexto da Saúde dos Servidores do TRE-GO	Sousa, Fernandes, Rodrigues, Rocha, Maia	V ENGEC - Encontro Internacional de Gestão e Comunicação	24/10/2025
B2_09	Governança Algorítmica e Responsabilidade Administrativa: construção de um <i>framework</i> teórico	Lelis, Brito, Maia , Araruna	1º Congresso Tocantinense de Direito Administrativo	06/11/2025
B2_10	Precisão ou Incerteza? Um Estudo sobre Plataformas de Verificação de Uso da IA em Produções Acadêmicas	Maia , Ayres, Silva, Soares, Sousa, Carvalho, Brustolin, Lelis, Maia (G.), Brito	Congresso Internacional Conexões Globais	19/11/2025
B2_11	<i>Framework</i> conceitual da relação entre segurança psicológica, liderança transformacional e inovação organizacional no setor público	Lelis, Maia , Putencio, Maia (G.), Constantino	Congresso de Gestão, Negócios e Inovação (CONGENI) — IFTO Campus Porto Nacional	28/05/2026

B.3 Capítulos de livro

ID	Título	Coautores	DOI
B3_01	Proposta de uma solução baseada em <i>internet</i> das coisas para monitorar fatores físicos no ambiente de trabalho	Araújo, Maia , Soares	https://doi.org/10.56238/sevened2025.001-039
B3_02	Governança sustentável e contratações públicas responsáveis no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás: alinhamento com os objetivos de desenvolvimento sustentável 12 e 16 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas	Sousa, Ayres, Maia , Silva, Campos, Rodrigues, Gilioli, Lelis	https://doi.org/10.56238/edimacto2024.002-084
B3_03	Automação de processos judiciais: revisão sistemática da literatura	Maia , Carvalho, Lelis	Publicação pendente

B.4 Reconhecimento de boas práticas

ID	Título	Coautores	Evento	Data
B4_01	Boas Práticas na Gestão de Grupo de Trabalho Remoto para Análise de Processos Judiciais Antigos no TRE Goiás	Ramos, Moreira, Maia , Ayres, Brustolin	Infosfera 2025	21/10/2025

B.5 Produtos técnicos ou tecnológicos

ID	Tipo	Descrição	Coautores
B5_01	Instrutoria interna	Apresentação e utilização do <i>template</i> para elaboração de cartilha e manuais	Maia
B5_02	<i>Template</i> para elaboração de documentos	<i>Template</i> para elaborar cartilhas e manuais	Maia , Moreira
B5_03	Organização de evento	Encontro de Avaliação das Eleições de 2024	Maia et al.
B5_04	Apostila	Curso de exploração de dados com pandas	Maia , Sousa, Borges
B5_05	Manual	Como estruturar o problema de pesquisa	Lelis, Ayres, Maia , Brito, Amorim, Souto, Cavalcante
B5_06	Proposta de desenvolvimento de <i>software</i>	Automatização da certificação de publicações de matérias do PJE no diário da justiça eletrônico	Sousa, Maia , Campos
B5_07	Resenha	Uma arquitetura de referência para implementar a governança da transformação digital no setor público (Rosa, Catarino, Silva)	Sousa, Maia , Soares, Silva, Ramos, Brito
B5_08	Manual	Manual Prático – Procedimentos Preliminares à Execução Penal	Silva, Maia , Soares, Sousa
B5_09	Manual (ISBN)	Ciclo TRACE: <i>Traceable Requirements, Analysis and Control Engineering</i> - Manual de Aplicação	Lelis, Ayres, Maia , Maia (G.)
B5_10	Manual (ISBN)	Método SEED: <i>Systemic Engineering of Epistemic Designs</i> - Manual de Aplicação	Lelis, Ayres, Maia , Maia (G.)
B5_11	Manual (ISBN)	Modelo BUILD: <i>Base for Unified Integrated Layered Design</i> - Manual de Aplicação	Lelis, Ayres, Maia , Maia (G.)
B5_12	Manual (ISBN)	Protocolo GROW: <i>Graded Review of Frameworks</i> - Manual de Aplicação	Lelis, Ayres, Maia , Maia (G.)
B5_13	Livreto (ISBN)	Digital Nexus: Decisão e Conhecimento Digital Inteligência Artificial e a Taxonomia da Cognição Judicial	Lelis, Bianchini Filho, Ayres, Maia , Pinto, Salles Neto, Ramos, Mortari, Santos Júnior

B.6 Projeto de pesquisa submetido

ID	Descrição	Coautores	Protocolo	Data de Submissão
B6_01	Meta-governança e proteção de defensoras e defensores de direitos humanos: proposição de <i>framework</i> para mensuração, interoperabilidade de dados, difusão de boas práticas e <i>accountability</i> - Prêmio Pesquisa-DH CNPq	Lelis (coord.), Ferreira, Ayres, Maia , Maia (G.)	4165355960175669	03/11/2025

B.7 Complementações formativas

ID	Instituição	Tipo	Título	Carga Horária
B7_01	ENAP	Curso	Fundamentos da transformação digital: mapeamento e automação de processos	20h
B7_02	ABPMP	Curso	Modelagem de Processos na Prática	16h
B7_03	Certprof	Certificação	<i>Design Thinking</i> Professional Certificate	6h
B7_04	ENAP	Curso	Praticando a Gestão de Processos com Foco em Inovação	20h
B7_05	QMS Academy	Certificação	<i>Lead Auditor</i> ISO 37301:2021 Sistemas de Gestão de <i>Compliance</i>	42h

B.8 Quadro consolidado da produção acadêmica

Espécie	Nacional	Internacional	Total
Estudos publicados em periódicos	10	0	10
Estudos apresentados em eventos	7	4	11
Capítulos de livro	3	0	3
Reconhecimento de boas práticas	1	0	1
Produtos Técnicos ou Tecnológicos	13	0	13
Projeto de pesquisa submetido	1	0	1
Complementações formativas	4	1	5
Total geral	39	5	44

APÊNDICE C – Consulta ao Painel de Especialistas

C.1 Apresentação

Neste apêndice apresenta-se, de forma detalhada o procedimento e os dados coletados por meio da consulta realizada junto a um painel de cinco especialistas para apreciação do *framework* conceitual desenvolvido nesta pesquisa, complementando a síntese apresentada na seção 4.2.

A consulta foi organizada em duas etapas complementares. Na primeira etapa, que teve natureza qualitativa, buscou-se captar a percepção livre dos especialistas sobre o *framework* conceitual e sobre partes específicas de sua representação gráfica. Na segunda etapa, de natureza avaliativa, manifestaram-se quanto à capacidade dos elementos visuais do artefato para comunicar os conceitos pretendidos.

Por coerência com o compromisso de não identificação nominal indicado no termo de consentimento, os participantes são referidos apenas como E1, E2, E3, E4 e E5. Para conferir maior transparência à apresentação de como se deu o processo de validação, É possível ter acesso aos formulários das duas etapas utilizando os *links* abaixo:

Links para acesso aos formulários respondidos pelos especialistas	
	Primeira Etapa: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc1sd7rQ6YgBOeqV96cl-q_rM9HSizuPsrZzgst3k24Gxjw/viewform?usp=publish-editor
	Segunda Etapa: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdy-le0QcV632Y_9SJ6hvCspNg1pPOVyU1vGTxZKfGnCDNmCg/viewform?usp=header

Após responder ao termo de consentimento livre e esclarecido e, com isso, aceitar formalmente participar da pesquisa, o participante deveria responder a um breve questionamento sobre sua experiência em relação a atividades com grupos de trabalho. A resposta a esta questão tinha por finalidade complementar os dados obtidos por meio da consulta ao currículo dos especialistas na plataforma Lattes.

Na sequência, os especialistas tiveram acesso às questões (Q1 a Q9) da primeira etapa. Cada pergunta era precedida da ilustração que estava sendo avaliada, iniciando pela visão geral do *framework* conceitual, que foi apresentada na Figura 33 do corpo da dissertação. As demais perguntas do primeiro formulário (Q2 a Q9) eram propositalmente genéricas e idênticas para não promover nenhum tipo de direcionamento na análise dos elementos avaliados. Desta forma, tão somente questionou-se aos participantes qual a percepção que tinham a respeito dos

elementos destacados na imagem que lhe era apresentada, como se pode conferir acessando o *link* disponibilizado anteriormente.

A segunda etapa consistiu em outro formulário, que era acessado após o registro das respostas do primeiro, visando com isto assegurar que as respostas da Etapa 1 foram decorrentes da apreciação espontânea do avaliador, sem interferência das descrições dos contextos e das finalidades dos elementos postos à sua apreciação, que ocorria no segundo questionário.

Desta forma, na segunda etapa, manteve-se a mesma definição de *framework* apresentada na Etapa 1, acrescida de explicações sobre o contexto de desenvolvimento da pesquisa, solicitando-se aos especialistas que avaliassem se os elementos apresentados comunicavam adequadamente os conceitos para os quais foram criados, utilizando escala de 0 a 10, em que 0 indicava discordância total e 10 indicava concordância total. A íntegra deste segundo formulário pode ser acessada por meio do *link* informado acima. A seguir, apresenta-se o perfil dos especialistas que participaram da pesquisa.

C.2 Perfil dos especialistas

O painel foi composto por especialistas com formações e trajetórias heterogêneas, mas convergentes com o objeto da pesquisa. A seguir, apresenta-se o perfil individual de cada participante, incluindo titulação, atuação profissional, lente avaliativa predominante e aderência de sua produção acadêmica aos temas centrais do *framework* conceitual.

No Quadro C1 consta o perfil acadêmico e profissional do especialista E1.

Quadro C1 – Perfil do especialista E1

Perfil do especialista E1	
Formação acadêmica	Doutor em Administração; Pós-doutor em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação
Atuação profissional	Docência em graduação e mestrado profissional; coordenação acadêmica; programas de extensão em empreendedorismo e inovação
Lente avaliativa	Legibilidade e autoexplicação do artefato
Linhas de pesquisa aderentes	Empreendedorismo e inovação (linha formal); aderência ao setor público observada de forma pontual em produção e orientação, não como linha de pesquisa própria
Produção acadêmica aderente	Orientação de pesquisas e produção pontual sobre gestão de riscos em contratações públicas, terceirização e orçamento no setor público
Contribuição ao painel	Apresentou a avaliação mais uniforme e severa quanto à autoexplicação do artefato, registrando em todas as questões abertas que a figura precisava de explicação e não era auto-dedutível

Fonte: elaborado pelo autor com base no currículo Lattes do participante

A análise dos dados de perfil de E1 permite inferir que se trata de um profissional experiente, com atuação voltada à inovação e ao empreendedorismo e com vivência

consolidada na docência de pós-graduação stricto sensu em Administração, ainda que sua produção acadêmica dialogue com o setor público de forma mais indireta. Esse perfil é coerente com a lente avaliativa adotada, mais sensível à clareza didática do artefato do que à sua institucionalização no contexto judicial.

A seguir, tem-se o perfil do especialista E2, no Quadro C2.

Quadro C2 – Perfil do especialista E2

Perfil do especialista E2	
Formação acadêmica	Doutor em Administração; Pós-doutor em Administração Pública
Atuação profissional	Pesquisa e orientação em inovação no setor público, desempenho judicial e tecnologia aplicada aos tribunais
Lente avaliativa	Coerência conceitual-institucional e legitimidade
Linhas de pesquisa aderentes	Administração da Justiça; Inovação no setor público
Produção acadêmica aderente	Condução de pesquisas em Administração da Justiça; autoria de artigos sobre inovação em tribunais, desempenho judicial e adoção de tecnologia no Judiciário, publicados em periódicos nacionais e internacionais
Contribuição ao painel	Reconheceu o interesse do <i>framework</i> e a coerência de elementos com o contexto do Judiciário, mas questionou a relação entre empirismo e legitimidade, recomendando maior explicitação da institucionalização

Fonte: elaborado pelo autor com base no currículo Lattes do participante

Pelo perfil apresentado no quadro acima, verifica-se que E2 é o especialista com maior proximidade temática direta ao objeto da pesquisa, dada sua atuação consolidada em Administração da Justiça e inovação no setor público. Isso explica a profundidade técnica de suas contribuições, voltadas à coerência conceitual e à institucionalização do artefato no contexto do Poder Judiciário.

Prosseguindo, tem-se, no Quadro C3, o perfil da especialista E3.

Quadro C3 – Perfil da especialista E3

Perfil da especialista E3	
Formação acadêmica	Doutora em Geografia Humana
Atuação profissional	Docência e pesquisa em desenvolvimento territorial, terceiro setor, transformação institucional e relações sociais
Lente avaliativa	Fluidez, retroalimentação e coerência simbólica
Linhas de pesquisa aderentes	Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial Local
Produção acadêmica aderente	Condução de pesquisas sobre estruturas institucionais, participação social e transformação organizacional, com ênfase territorial e em políticas públicas
Contribuição ao painel	Questionou a metáfora arquitetônica do <i>framework</i> , apontando que pilares, telhado e alicerces podem reforçar símbolos historicamente associados a estruturas dominantes, em contraste com a ideia de transformação pretendida

Fonte: elaborado pelo autor com base no currículo Lattes da participante

É possível observar pela análise do perfil de E3 que se trata de uma profissional cuja trajetória em políticas públicas e transformação institucional, embora não centrada no

Judiciário, confere repertório crítico para questionar escolhas simbólicas e estruturais do artefato. Esse perfil é coerente com a lente mais reflexiva e menos técnico-processual adotada por ela no painel.

A seguir, no Quadro C4, tem-se o perfil da especialista E4.

Quadro C4 – Perfil da especialista E4

Perfil da especialista E4	
Formação acadêmica	Doutora em Engenharia de Produção
Atuação profissional	Docência e pesquisa em processos de negócio, gestão de serviços, inovação e modelagem organizacional
Lente avaliativa	Lógica processual, operações e clareza entre resultados
Linhas de pesquisa aderentes	Gestão de PD&I; Gestão Estratégica (Engenharia de Produção)
Produção acadêmica aderente	Condução de pesquisas sobre gestão de processos, qualidade e modelagem organizacional, com foco predominante no setor privado e industrial
Contribuição ao painel	Reconheceu a lógica de entrada, conversão e saída do <i>framework</i> , mas apontou possível confusão entre <i>outputs</i> e <i>outcomes</i> e a necessidade de explicitar atores e estrutura organizacional

Fonte: elaborado pelo autor com base no currículo Lattes da participante

Como se pode inferir do perfil acadêmico e profissional de E4, cuida-se de uma profissional com robusta formação técnica em gestão de processos. Ainda que sua produção acadêmica seja mais voltada ao setor privado, seu conjunto de conhecimentos e suas experiências práticas explicam suas observações precisas sobre a lógica processual do artefato, assim como sua atenção a distinções conceituais mais refinadas.

As informações do perfil do especialista E5 constam no Quadro C5.

Quadro C5 – Perfil do especialista E5

Perfil do especialista E5	
Formação acadêmica	Doutor em Comunicação e Semiótica; Pós-doutor em Ciência da Informação
Atuação profissional	Docência em semiótica, narrativas, comunicação institucional e produção de sentido
Lente avaliativa	Legibilidade e decodificação visual
Linhas de pesquisa aderentes	Comunicação e produção de sentido; aderência ao tema central da pesquisa (governança e gestão pública) não constitui linha de pesquisa própria
Produção acadêmica aderente	Condução de pesquisas sobre narrativas, semiótica e comunicação institucional, com aplicação direta à análise da legibilidade visual de artefatos
Contribuição ao painel	Fez leitura sofisticada da representação gráfica, mas atribuiu notas baixas à comunicação geral da figura, defendendo maior legibilidade imediata para o público-alvo

Fonte: elaborado pelo autor com base no currículo Lattes do participante

Como é possível observar no quadro acima, o perfil de E5 revela que se trata de um profissional cuja especialização em semiótica e comunicação institucional, embora distante do tema da gestão pública, é diretamente aderente à dimensão visual e simbólica do artefato

avaliado. Estes atributos explicam a riqueza interpretativa de suas respostas, voltadas à decodificação de sentido da representação gráfica mais do que ao conteúdo conceitual em si.

C.3 Resultados da Etapa 1

Nesta seção apresenta-se, na íntegra, as respostas registradas por cada especialista nas questões abertas da Etapa 1 (Q1 a Q9), garantindo a transparência e a rastreabilidade dos dados qualitativos que fundamentam a análise temática apresentada em C.5.

No Quadro C6, tem-se as respostas de E1 às questões abertas da primeira etapa.

Quadro C6 – Respostas de E1

Respostas de E1 ao primeiro formulário	
Q1	Precisa de explicação. Não é é auto-dedutiva.
Q2	Precisa de explicação. Não é é auto-dedutiva.
Q3	Precisa de explicação. Não é é auto-dedutiva.
Q4	Precisa de explicação. Não é é auto-dedutiva.
Q5	Precisa de explicação. Não é é auto-dedutiva.
Q6	Precisa de explicação. Não é é auto-dedutiva.
Q7	Precisa de explicação. Não é é auto-dedutiva.
Q8	Precisa de explicação. Não é é auto-dedutiva.
Q9	Precisa de explicação. Não é é auto-dedutiva.

Fonte: elaborado pelo autor

Vê-se que as respostas de E1 reiteram a necessidade de explicação adicional para a compreensão do artefato, o que evidencia uma leitura centrada na legibilidade imediata da representação gráfica.

No Quadro C7, tem-se as respostas de E2 às questões abertas da primeira etapa.

Quadro C7 – Respostas de E2

Respostas de E2 ao primeiro formulário	
Q1	Parece interessante, apenas os eixos empirismo e legitimidade parecem destoar.
Q2	Estão coerentes com o contexto do judiciário.
Q3	Também interessante.
Q4	Parece interessante, o problema são os eixos, não parece coerente empirismo e legitimidade. Empirismo tem a ver com epistemologia, todavia legitimidade tem a ver com institucionalismo, que à propósito falta no modelo.
Q5	Também parece interessante.
Q6	Parece interessante.
Q7	A figura mostra a ideia de uma fachada tradicional de um tribunal romano, talvez mostrando o tradicionalismo do setor. A minha percepção geral é que o eixo empirismo x legitimidade não está coerente, e falta algo relacionado com a institucionalização.
Q8	ok.
Q9	A parte da categoria Humana eu não percebi na figura.

Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se pela análise das respostas de E2 que o especialista realiza uma leitura predominantemente institucional, reconhecendo a coerência geral do artefato com o contexto do Judiciário, mas questionando a fragilidade da relação entre os conceitos de empirismo e legitimidade.

No Quadro C8, tem-se as respostas de E3 às questões abertas da primeira etapa.

Quadro C8 – Respostas de E3

Respostas de E3 ao primeiro formulário	
Q1	Gostei dos elementos visuais, da ordem descrita dentro e fora do framework. Entendi a percepção dos pilares ligando, por exemplo, o empirismo à legitimidade, a informalidade à formalidade e os demais pilares. Entendi a ordem envolvida desde a epistemologia à aprendizagem, também percebo que a legenda congrega uma ordem a ser construída, considerando o método escolhido (SEED). Contudo, vejo que algumas questões merecem reflexão: (i) se a pesquisa enfoca em pontos valorizados pelo SEED, como criação colaborativa e experiência do usuário, a fim de propor transformação e aprendizagem, será que utilizar elementos visuais (telhado, pilares e alicerces) historicamente construídos e “impostos como pilares de justiça”, não seria reforçar elementos estruturalmente construídos e “dominantes”?; (ii) se a pesquisa pretende abordar elementos da gestão de processos (inputs; throughput; output), não seria interessante deixar, também, os subelementos mais claros como partes desse processo? Sem os “pilares” no meio? Os elementos que se encontram fora do framework não deveriam indicar transformação? De cima para baixo e, também, numa perspectiva de baixo para cima, se realimentando?
Q2	Como comentei na Q1, vejo que são elementos que podem se realimentar, não somente de cima para baixo. Penso que essa transformação “conversa” com os resultados apresentados na parte direita do framework (ilustração Q3). Os elementos não deveriam estar mais próximos? Ou demonstrarem ligações, itens de um mesmo processo? Não vejo o elemento gráfico como o mais adequado para demonstrar itens de um processo, que contribua com as transformações pretendidas.
Q3	Entendi que a “cultura de inovação”, alinhada com “boas práticas replicáveis”, podem proporcionar “desempenho institucional”. Vejo, também, que esses elementos são o fim da gestão de processos sob a perspectiva do método SEED, que tem seu início em Q2. Se pudessem ficar mais próximos seria melhor, indicando-os como consequência, sendo retroalimentados de baixo para cima também.
Q4	Como comentei inicialmente, percebi que os elementos fazem parte dos inputs que começam no empirismo e ganham legitimidade. Entendi que vêm de elementos estruturantes para algo metodologicamente construído. Contudo, como no mesmo comentário anterior, penso que os elementos não devem ser “colocados” como algo “de cima para baixo” somente. Tudo se realimenta, penso que merece uma reflexão.
Q5	Mesmo comentário anterior.
Q6	Mesmo comentário anterior.
Q7	Entendi os pilares e concordo com todos, contudo, não vejo que as pilastras sejam os melhores elementos gráficos para representarem a transformação desejada.
Q8	Também compartilho do comentário anterior, entendi a ordem desejada e concordo. Concordo também com um “alicerce” representando a base, mas vejo com bons olhos uma reflexão crítica sobre os elementos gráficos que reforçam um “status quo” historicamente construído.
Q9	Gostei da legenda.

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se que as respostas de E3 destacam-se pela extensão e pela profundidade crítica, com ênfase na necessidade de retroalimentação entre os elementos do *framework* e em uma reflexão sobre os símbolos arquitetônicos utilizados na representação gráfica.

No Quadro C9, tem-se as respostas de E4 às questões abertas da primeira etapa.

Quadro C9 – Respostas de E4

Respostas de E4 ao primeiro formulário	
Q1	Trata-se de uma estrutura que traz lembranças dos modelos de excelência operacional, em que existe uma base, pilares e, no topo, o telhado, geralmente abarca a essência a estrutura de gestão.
Q2	Parecem ser os requisitos (condições de contorno) que nortearão os elementos de entrada do <i>framework</i> .
Q3	Parecem estar relacionadas às consequências das saídas do <i>framework</i> .
Q4	Dizem respeito às ferramentas e metodologias previamente aplicadas para a identificação dos desafios gerenciais, os quais serão tratados e processados na etapa seguinte.
Q5	Dizem respeito às ferramentas e metodologias para gerar as melhorias e agregação de valor. É o <i>locus</i> da transformação organizacional.
Q6	Dizem respeito às principais saídas do processo de melhoria organizacional (talvez avaliar se não há interface com <i>outcomes</i> ou invés de <i>outputs</i>).
Q7	São os pilares para que o <i>framework</i> possa ser aplicado.
Q8	São a base que sustentam o sucesso do <i>framework</i> .
Q9	São explicações que ajudam a melhor compreender o framework. Meu entendimento foi que as variações das cores dos componentes estruturais e operacionais relacionam-se com as perspectivas do SEED.

Fonte: elaborado pelo autor

A análise das respostas de E4 permitem identificar a leitura técnica e processual, que identifica com precisão a lógica de entrada, conversão e saída do artefato, ainda que sinalize dúvida pontual quanto à distinção entre *outputs* e *outcomes*.

No Quadro C10, tem-se as respostas de E5 às questões abertas da primeira etapa.

Quadro C10 – Respostas de E5

Respostas de E5 ao primeiro formulário	
Q1	O modelo se apresenta como forte ferramenta de engenharia organizacional e política, capaz de transformar a atuação de pessoas gestoras em prol da eficiência e da transparência pública.
Q2	Acredito que esses elementos funcionam como insumos ambientais inevitáveis que entram no sistema. Eles demonstram que o <i>framework</i> não opera em um vácuo teórico, mas é permanentemente atravessado por forças políticas, humanas e normativas externas que moldam a sua sustentação.
Q3	Já esses funcionam como vetores de retroalimentação e de transbordamento institucional. Diferentemente da margem esquerda, representam as correntes que emanam do processo para impactar e transformar o ecossistema externo.
Q4	Nesta seção, apresentam-se o detalhamento das dimensões estruturantes e as ferramentas metodológicas necessárias à correta ancoragem, fundamentação e diagnóstico inicial das atividades do grupo de trabalho.
Q5	A centralidade dada ao <i>throughput</i> sugere que a eficiência e o movimento constante são fatores determinantes para a sustentação dessa estrutura organizacional. A imagem opera como discurso visual que legitima a integração entre métodos ágeis de criação e a rigidez da padronização de processos.
Q6	Se a imagem anterior colocava o motor do sistema na eficiência do fluxo interno, esta estabelece que a sustentação da estrutura depende crucialmente do que é devolvido à sociedade e às instituições. Os <i>outputs</i> surgem, assim, como pilares de transparência e de relevância social que justificam a própria existência do aparato metodológico.
Q7	Entendo que o topo representa a dimensão dinâmica, fluida e, por vezes, caótica da realidade vivida, enquanto as bases simbolizam as forças de contenção, de ordenamento e de estabilização jurídica e metodológica. O templo se sustenta justamente no equilíbrio tenso entre o que está no topo e o que está na base. Em outros termos, o excesso de forças superiores levaria à dispersão e ao colapso por falta de estrutura, ao passo que o excesso de forças inferiores resultaria no engessamento completo do sistema.
Q8	O ordenamento desses quatro blocos sugere que uma prática institucional ou científica robusta requer o alinhamento rigoroso entre o saber pensar, o saber conduzir, o saber agir e o saber evoluir.
Q9	Finalmente, o Método SEED se apresenta como um modelo que recusa reducionismos, posto que articula o rigor técnico-sistêmico com a sensibilidade das ciências humanas, amparado por uma governança transparente e por critérios epistemológicos inequívocos.

Fonte: elaborado pelo autor

Constata-se nas respostas de E5 o uso de um vocabulário e abordagem semiótica acentuados, interpretando profundamente os elementos do *framework* como discursos visuais que comunicam sentidos institucionais, com destaque para a leitura do equilíbrio entre o topo e a base da figura.

Cabe registrar nesta seção, ainda, que a última questão do instrumento de pesquisa (Q19) solicitava sugestões livres dos especialistas para o aprimoramento da representação gráfica do *framework* conceitual. Embora essa pergunta faça parte do segundo formulário, sua natureza eminentemente qualitativa, torna mais adequado tratar de suas respostas nesta seção, por maior coerência com o tipo de dado e de análise realizada neste ponto.

Assim, no Quadro C11 constam as respostas dos especialistas para a questão Q19.

Quadro C11 – Respostas dos especialistas à Q19

Respostas dos especialistas à última questão do formulário 2	
E1	Precisa de explicação. Não é auto-dedutiva. Desse modo, ou melhorar a aparência para que seja algo de fácil compreensão, ou fazer notas de explicação.
E2	Destacar os elementos humanos, não ficou claro e na minha opinião, resolver o bloco de epistemologia, que não está coerente.
E3	Já comentei dos elementos gráficos no formulário 1. Concordo com a explicação do que você quer representar: “uma construção, de forma que a estrutura conte com camadas de funções distintas: conceitos que lhe dão base, eixos que a sustentam e orientam a transformação, categorias que organizam os trabalhos e mecanismos voltados à sua operacionalização”. Contudo, penso que utilizar de elementos gráficos que “reforcem” um “status quo” historicamente construído pode representar algo absoluto (concreto, e não abstrato e orgânico). Processos de transformação geralmente são ilustrados com elementos mais fluídos e orgânicos. Elementos gráficos mais concretos que abstratos não reforçariam uma estrutura dominante? Se a pesquisa quer enfocar transformação e aprendizagem, penso que valeria a pena uma reflexão crítica a respeito.
E4	Ilustração Q11. Na minha opinião, e não sei se a sugestão é válida (talvez os construtos tenham surgido de revisão sistemática da literatura), mas outros recursos tangíveis e intangíveis também podem influenciar a atuação de grupos de trabalho. E também fiquei na dúvida sobre os elementos serem externos (porque são fatos organizacionais (internos)). Ilustração Q14. Na minha opinião, a modelagem de atores/estrutura organizacional são fatores importantes e não presentes no framework. Ilustração Q15. Eu fiquei com dúvida se seriam outputs ou outcomes. Ilustração Q16. Eu acho que fiquei muito focada em tentar compreender como pilares do framework (Não deu para entender muito bem como os pilares sustentavam o framework, comparando com os modelos de excelência operacional, como o Lean. As extremidades pareciam antagônicas.). Somente com a explicação da pergunta Q16 entendi se tratar da situação As Is e a proposta To Be. Eu inverteria para o To Be ser no topo...
E5	Embora as respostas anteriores possam parecer esquizofrênicas, é mister estabelecer que, isoladamente, vários dos elementos apresentados são imediatamente legíveis; outros não. Especificamente sobre a ilustração para Q16, penso que pode ser discutida a alternância do que está no topo para a base e vice-versa, em uma representação daquilo que deve ser alcançado. Ainda, e por mais que tenha apreciado o nível de detalhamento imagético, é basilar ter em mente que qualquer modelo, por mais complexo que seja, precisa ser reconhecível e decodificável pelo público ao qual se destina. Assim, em termos semióticos, talvez valha a pena investir na busca por essa legibilidade imediata.

Fonte: elaborado pelo autor

A análise das respostas constantes no quadro permite constatar os núcleos temáticos já identificados a partir da Etapa 1. Nota-se que E1 e E5 reiteram a necessidade de maior legibilidade imediata, enquanto E3 aprofunda a crítica à metáfora arquitetônica, associando

elementos gráficos concretos à manutenção de estruturas dominantes. Por sua vez, E4 acrescenta observações inéditas, relativas à distinção entre fatores internos e externos, à ausência de modelagem de atores e estrutura organizacional e a uma sugestão para inversão da posição gráfica entre os estados *AS-IS* e *TO-BE*.

Na sequência, trata-se dos resultados obtidos por meio do segundo formulário.

C.4 Resultados da Etapa 2

Nesta seção são tratadas as notas atribuídas pelos especialistas aos nove itens avaliados na Etapa 2 (Q10 a Q18), assim como as estatísticas descritivas por questão que fundamentam o critério interpretativo apresentado na seção 4.2 (Quadro 5).

Na Tabela C1 constam as notas conferidas a cada um dos itens avaliados de forma objetiva. Neste ponto, optou-se pela média aritmética por refletir de forma mais sensível o padrão individual de resposta de cada especialista.

Tabela C1 – Notas atribuídas às questões objetivas

Especialista	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Média
E1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
E2	8	9	9	10	9	9	5	9	6	8,22
E3	2	2	2	5	5	5	1	7	10	4,33
E4	9	9	10	10	7	8	6	10	10	8,78
E5	2	10	10	7	7	7	2	10	10	7,22

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se que E1 apresentou padrão de resposta uniforme em todos os itens, conferindo nota 3 a todos os elementos avaliados, refletindo sua leitura crítica quanto à legibilidade do artefato, conforme já tratado na seção anterior. Por outro lado, E2 e E4 concentraram as notas mais altas, o que pode ser explicado pela maior familiaridade técnica e institucional com o objeto avaliado.

No Quadro C12 tem-se as estatísticas descritivas por questão e o respectivo nível de aderência, segundo o critério interpretativo adotado na pesquisa, conforme explicitado no corpo da dissertação, na seção 4.2 (Quadro 5).

Quadro C12 – Estatísticas por questão e nível de aderência

Questão	Objeto avaliado	Mediana	DP	Amplitude	Notas ≥ 7	Nível de aderência
Q10	Comunicação geral da representação gráfica do <i>framework</i> conceitual	3,0	3,06	2–9	2/5	Baixo
Q11	Fatores externos que influenciam a gestão dos GTs	9,0	3,38	2–10	3/5	Forte
Q12	Fatores projetados além dos limites dos GTs	9,0	3,54	2–10	3/5	Forte
Q13	Insumos essenciais à gestão dos GTs	7,0	2,76	3–10	3/5	Médio
Q14	Fatores de conversão essenciais à gestão dos GTs	7,0	2,04	3–9	3/5	Médio
Q15	Resultados essenciais à gestão dos GTs	7,0	2,15	3–9	3/5	Médio
Q16	Transformação organizacional de <i>AS-IS</i> para <i>TO-BE</i>	3,0	1,85	1–6	0/5	Baixo
Q17	Conceitos fundamentais de sustentação dos GTs	9,0	2,64	3–10	4/5	Forte
Q18	Legenda, dimensões, componentes e perspectivas SEED	10,0	2,86	3–10	3/5	Total

Legenda: DP = Desvio padrão

Fonte: elaborado pelo autor

A análise da avaliação confirma que os itens de menor aderência (Q10 e Q16) são referentes à comunicação geral da representação gráfica e à transmissão da lógica transformacional do estado atual para o estado desejado. Por sua vez, os itens de maior aderência (Q17 e Q18) relacionam-se aos conceitos fundamentais de sustentação e à legenda explicativa do artefato.

C.5 Síntese temática das respostas abertas

A análise qualitativa das respostas abertas da Etapa 1 permitiu identificar quatro núcleos temáticos principais, coerentes com os apresentados na seção 4.2. Dessa forma, nesta seção serão detalhadas, com evidências textuais, as percepções dos especialistas que fundamentam cada núcleo.

Legibilidade do artefato: Os especialistas sinalizaram que a representação gráfica não é suficientemente autoexplicativa para públicos sem familiaridade prévia com o método, demandando mediação textual ou notas explicativas. E1 registrou essa percepção de forma reiterada em todas as questões da Etapa 1, classificando o artefato como algo que “precisa de explicação” e “não é auto-dedutiva”. Em sentido complementar, E2 reconheceu como positiva

a legenda do artefato, sugerindo aderência parcial nesse ponto específico, ainda que sem aprofundar a justificativa.

Metáfora arquitetônica: A aplicação de elementos visuais relacionados a uma construção clássica gerou leituras divergentes entre os especialistas. E2 reconheceu a coerência simbólica do artefato com o contexto do Poder Judiciário, descrevendo a figura como “a ideia de uma fachada tradicional de um tribunal romano”. Em sentido oposto, E3 questionou se esses elementos não reforçariam estruturas “dominantes” em vez de comunicar transformação, defendendo uma reflexão crítica. E5, por sua vez, ofereceu uma leitura intermediária, apontando que a estrutura sustenta o equilíbrio das forças aplicadas pelo topo e pela base, sem classificar essa tensão como positiva ou negativa.

Fluxo processual: De forma geral, os especialistas avaliaram que o artefato comunica mais a organização estrutural do que o processo dinâmico, sugerindo a necessidade de tornar mais visíveis o movimento, o retorno e a lógica de aprendizagem contínua. E3 defendeu que os elementos deveriam também se retroalimentar, enquanto E5 reconheceu os elementos à direita do *framework* como “vetores de retroalimentação e de transbordamento institucional”.

Dimensão humana: Neste núcleo temático, os avaliadores indicaram que a perspectiva humanística do *framework* conceitual precisava ser mais destacada, pois, embora presente nos conceitos, não estava suficiente representada na ilustração. Essa percepção foi expressa diretamente por E2, que declarou não ter percebido a devida ênfase à categoria humana na ilustração submetida à análise.

C.6 Considerações finais

O conjunto das respostas qualitativas e quantitativas indica que o *framework* conceitual possui potencial reconhecido como instrumento de organização para a gestão de grupos de trabalho, com aderência forte aos conceitos fundamentais de sustentação (Q17) e à legenda explicativa (Q18). A lógica de entrada, conversão e saída foi compreendida com clareza pelos especialistas com repertório em processos e gestão organizacional, revelando que a arquitetura conceitual do artefato é consistente.

Por outro lado, a consulta revelou fragilidades relevantes na representação gráfica. O ponto mais crítico foi a comunicação do processo de transformação organizacional do estado atual (*AS-IS*) para o desejado (*TO-BE*), item que obteve a menor mediana (3,0) e nenhuma nota igual ou superior a 7 entre os cinco especialistas. A esse problema somam-se a ambiguidade na

relação entre os pares conceituais dos pilares (especialmente entre empirismo e legitimidade), a baixa visibilidade da dimensão humana na figura, e a tensão entre a metáfora arquitetônica adotada e a fluidez que se pretende comunicar.

A tensão central identificada pela consulta pode ser sintetizada na constatação de que a arquitetura conceitual do artefato é mais madura que sua representação gráfica. Essa conclusão não fragiliza a pesquisa; ao contrário, reforça o caráter iterativo do processo de desenvolvimento do artefato e fundamentou o redesenho visual apresentado na seção 4.3.

Algumas limitações da consulta devem ser consideradas na interpretação destes resultados. O painel foi composto por cinco especialistas, número adequado para uma apreciação qualitativa aprofundada do artefato, mas insuficiente para generalizações estatísticas. A seleção dos participantes foi intencional, orientada por aderência temática às diferentes dimensões da estrutura desenvolvida, e não probabilística. Além disso, a avaliação ocorreu sem observação da aplicação prática do artefato em um grupo de trabalho real, e a heterogeneidade de perfis dos especialistas, embora amplie a riqueza interpretativa dos elementos, reduz a comparabilidade direta entre as notas atribuídas.

APÊNDICE D – Roteiro de Aplicação Prática

1 - Apresentação

Este roteiro apresenta orientações práticas para aplicar o *framework* conceitual para a gestão de Grupos de Trabalho (GTs) na Justiça Eleitoral. Trata-se de uma estrutura abstrata e flexível que organiza ideias, atividades e processos, auxiliando na compreensão de sistêmicas complexas, como é a gestão de equipes interdisciplinares. O artefato proposto foi concebido com o objetivo de orientar as equipes na estruturação, execução e aprendizado contínuo de suas atividades, promovendo maior eficiência, rastreabilidade e geração de valor público.

Na Figura 1, a seguir, tem-se o *framework* desenvolvido, com seus elementos organizados em três camadas interdependentes: **1)** os fundamentos conceituais que sustentam o modelo proposto; **2)** os mecanismos estruturantes que garantem sua continuidade; e **3)** o processo central de gestão, distribuído nas fases de entrada (*input*), conversão (*throughput*) e resultados (*output*).

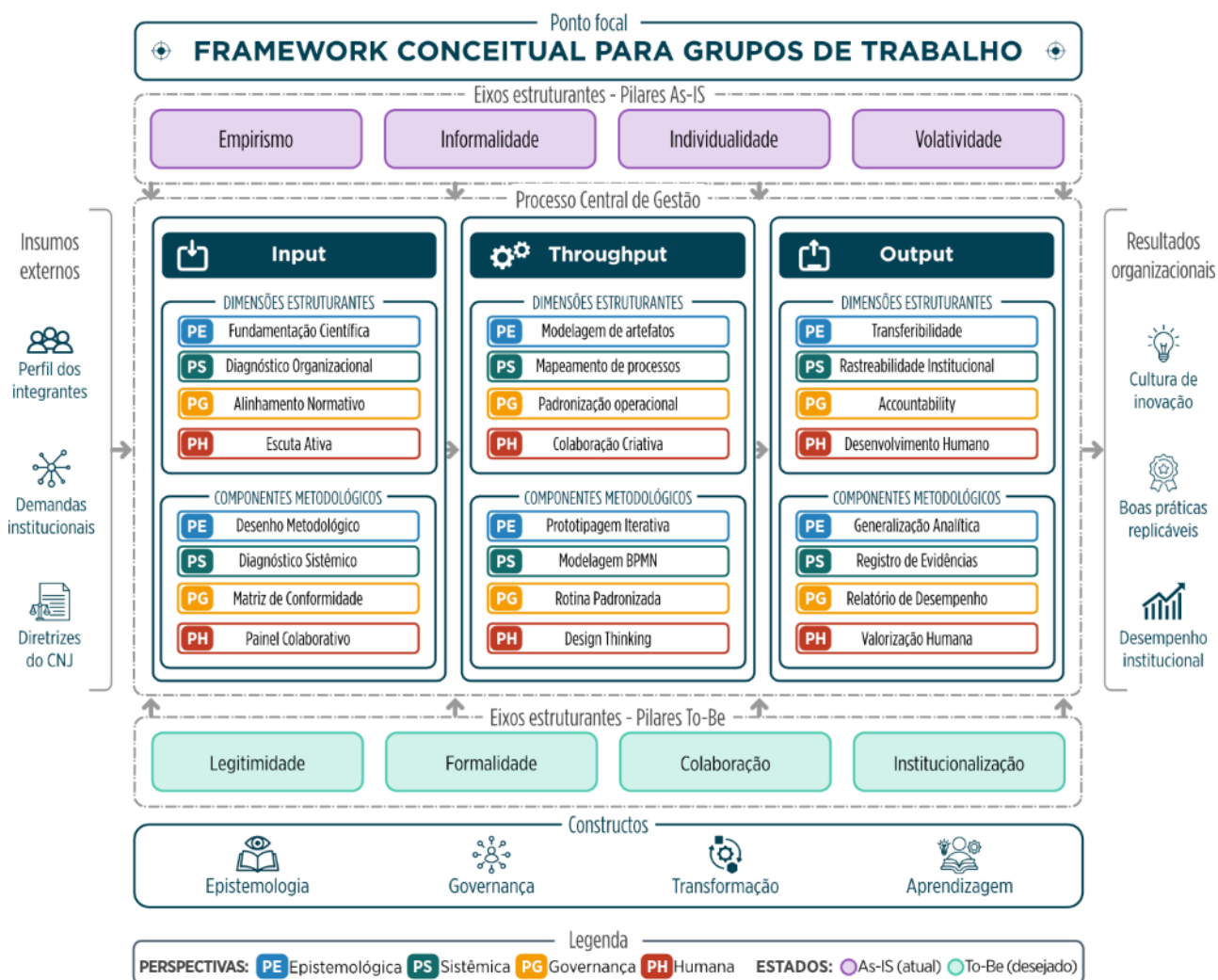


Figura 1 – Framework conceitual para gestão dos GTs

Na sequência, trata-se de arquitetura operacional para aplicação prática do artefato.

2 - A arquitetura operacional

Organizar bem as ideias é um primeiro passo fundamental, e assim o *framework* conceitual se mostra uma ferramenta de grande valor. Contudo, na dinâmica da gestão dos GTs é necessário que o artefato possa contribuir efetivamente para melhorar as atividades praticadas pelas equipes. Dessa forma, na Figura 2, é apresentada a arquitetura operacional para aplicação do instrumento proposto. Ela expõe como seus elementos se organizam na prática, ou seja, como a estrutura conceitual proposta auxilia a organizar o que entra, o que é transformado e o que é produzido ao longo da atuação dos GTs.

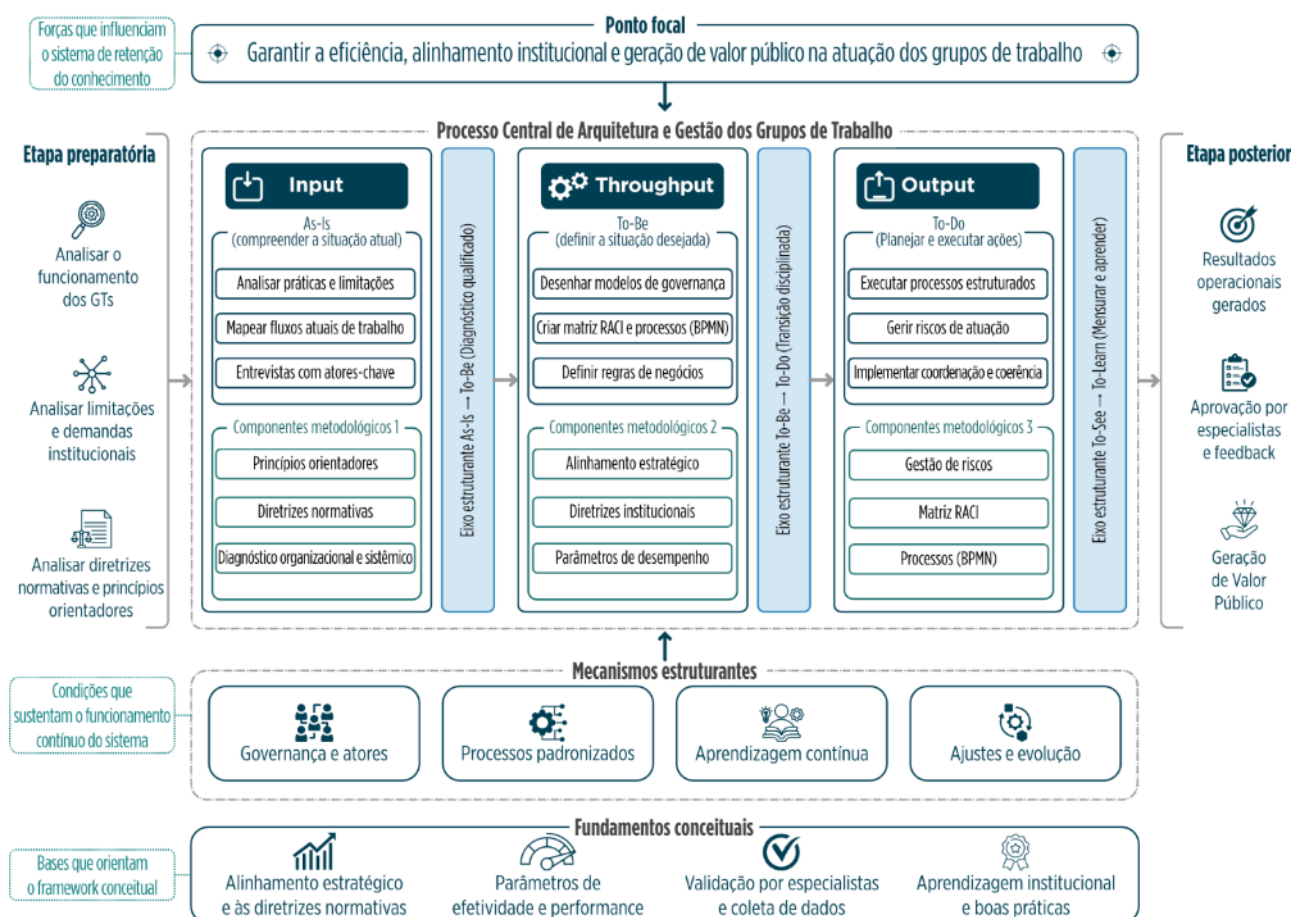


Figura 2 – Arquitetura operacional do *framework* conceitual

Analisando a figura é possível notar a lógica processual que orienta a aplicação do *framework*, articulando os insumos externos, o processo central de gestão e os resultados organizacionais. Assim, a ilustração acima deve ser vista como um mapa do percurso que o GT irá percorrer. No estágio preparatório, encontram-se os elementos exteriores e atividades prévias que alimentam o mecanismo de conversão. No processo central tem-se a representação das atividades internas dos GTs, por meio das quais efetivamente se desenvolvem os produtos que serão entregues à sociedade. Esse núcleo operacional está segmentado nas fases de *input* (entrada), *throughput* (conversão) e *output* (saída). Na última etapa, têm-se os resultados, que geram valor público e guiam o aprimoramento da gestão.

Compreendida a arquitetura do *framework* conceitual, é preciso responder a uma pergunta prática: como o GT deve percorrer essa estrutura no dia a dia? A resposta está na aplicação do Ciclo TRACE, apresentado a seguir, que traduz a lógica de conversão em fases concretas de trabalho.

3 - O Ciclo TRACE como estrutura de aplicação

A aplicação prática do *framework* conceitual é organizada pelo Ciclo TRACE (*Traceable Requirements, Analysis and Control Engineering*), protocolo metodológico desenvolvido por Lelis (2025⁷) que estrutura o percurso decisório em cinco fases complementares e iterativas. Trata-se de um protocolo simples e replicável, que não exige conhecimentos técnicos avançados nem estruturas complexas para ser aplicado.

A adoção deste instrumento como estrutura de operacionalização do *framework* conceitual se justifica pela compatibilidade direta entre as cinco fases do ciclo e a lógica de transformação que o artefato propõe, quais sejam: **compreender, decidir, agir, avaliar** e **aprender**. Assim, o TRACE oferece aos GTs um roteiro de raciocínio e ação que pode ser percorrido de forma consciente, sem abrir mão da flexibilidade necessária para se adaptar à realidade de cada grupo.

Na Figura 3 tem-se a dinâmica de funcionamento do Ciclo TRACE.



Figura 3 – Ciclo TRACE
Fonte: Lelis *et al.* (2026d)

Apresentado o funcionamento do ciclo, parte-se agora para o seu detalhamento. O capítulo a seguir oferece uma visão geral do percurso, situando o GT antes de avançar para a abordagem de cada fase, com as ações, ferramentas e resultados esperados em cada etapa do trabalho.

⁷ LELIS, Flávio Roldão de Carvalho; AYRES, Ilana Murici; MAIA, José Carlos Lucio; MAIA, Giovana Lucio Maia. *Ciclo TRACE: traceable requirements, analysis and control engineering: manual de aplicação* [recurso eletrônico], 2026.

4 - Detalhamento das etapas do ciclo

O quadro a seguir apresenta uma visão geral das cinco etapas do Ciclo TRACE, descrevendo a ação operacional, os elementos associados, o resultado esperado e a intencionalidade de cada fase. Nos quadros subsequentes, cada etapa é detalhada com as ferramentas metodológicas recomendadas para sua execução.

VISÃO GERAL DAS ETAPAS DO CICLO TRACE				
Fase	Ação Operacional	Elementos Associados	Resultado Gerado	Intencionalidade
1. AS-IS (Compreender a situação atual)	Analisar o funcionamento dos grupos de trabalho, suas práticas, limitações e demandas institucionais	Princípios orientadores Diretrizes normativas Diagnóstico organizacional e sistêmico Demandas institucionais	Diagnóstico estruturado dos grupos de trabalho	Garantir compreensão qualificada da atuação institucional antes de propor intervenções
2. TO-BE (Definir situação desejada)	Definir o modelo desejado de atuação dos grupos de trabalho, com critérios de desempenho e alinhamento institucional	Alinhamento estratégico Diretrizes institucionais Parâmetros de desempenho e efetividade	Modelo conceitual de atuação (estado desejado)	Orientar a transformação institucional com base em objetivos claros e compartilhados
3. TO-DO (Planejar e executar ações)	Estruturar e operacionalizar a atuação dos grupos de trabalho com base em governança, processos e regras definidas	Governança Atores e responsabilidades Matriz RACI e Processos (BPMN) Requisitos e Regras de negócio Gestão de riscos	Processos estruturados e atuação padronizada dos grupos	Assegurar coordenação, coerência e execução disciplinada da atuação institucional
4. TO-SEE (Monitorar e avaliar)	Monitorar o desempenho e a efetividade da atuação dos grupos de trabalho	Indicadores de eficiência Indicadores de efetividade Relatórios Registro de evidências	Avaliação de desempenho e geração de valor público	Verificar a aderência entre planejamento, execução e resultados institucionais
5. TO-LEARN (Aprender e retroalimentar)	Sistematizar aprendizados, validar com especialistas e incorporar as melhorias ao modelo	Validação por especialistas Coleta de dados Boas práticas Aprendizagem organizacional	Ajustes no <i>framework</i> e evolução da gestão dos grupos de trabalho	Promover aprendizagem institucional e aprimoramento contínuo dos GTs

A análise do quadro permite observar como cada fase do Ciclo TRACE possui uma função específica e complementar às demais, formando um percurso contínuo que vai da compreensão da realidade até a consolidação do aprendizado institucional. Essa visão de conjunto é o ponto de partida para a aplicação prática. A partir dela cada fase pode ser detalhada com as ferramentas que a tornam operacional no dia a dia do GT.

Seguindo nesta lógica de aplicação mais prática dos conceitos expostos no *framework*, no capítulo seguintes apresenta-se um mapa ilustrado que reúne, de forma integrada e sistêmica, as ferramentas metodológicas associadas a cada uma das cinco fases do ciclo, oferecendo uma visão panorâmica de todo o conjunto instrumental antes do detalhamento individual que será apresentado nas seções seguintes.

5 - Ferramentas metodológicas

Como já foi possível perceber, o Ciclo TRACE não é uma sequência rígida. Ele funciona como um guia de raciocínio e ação, no qual cada fase tem um propósito claro, ferramentas associadas e um resultado esperado. Assim, ao final de cada temporada completa, os aprendizados alimentam o início do próximo, promovendo a melhoria contínua da gestão dos GTs.

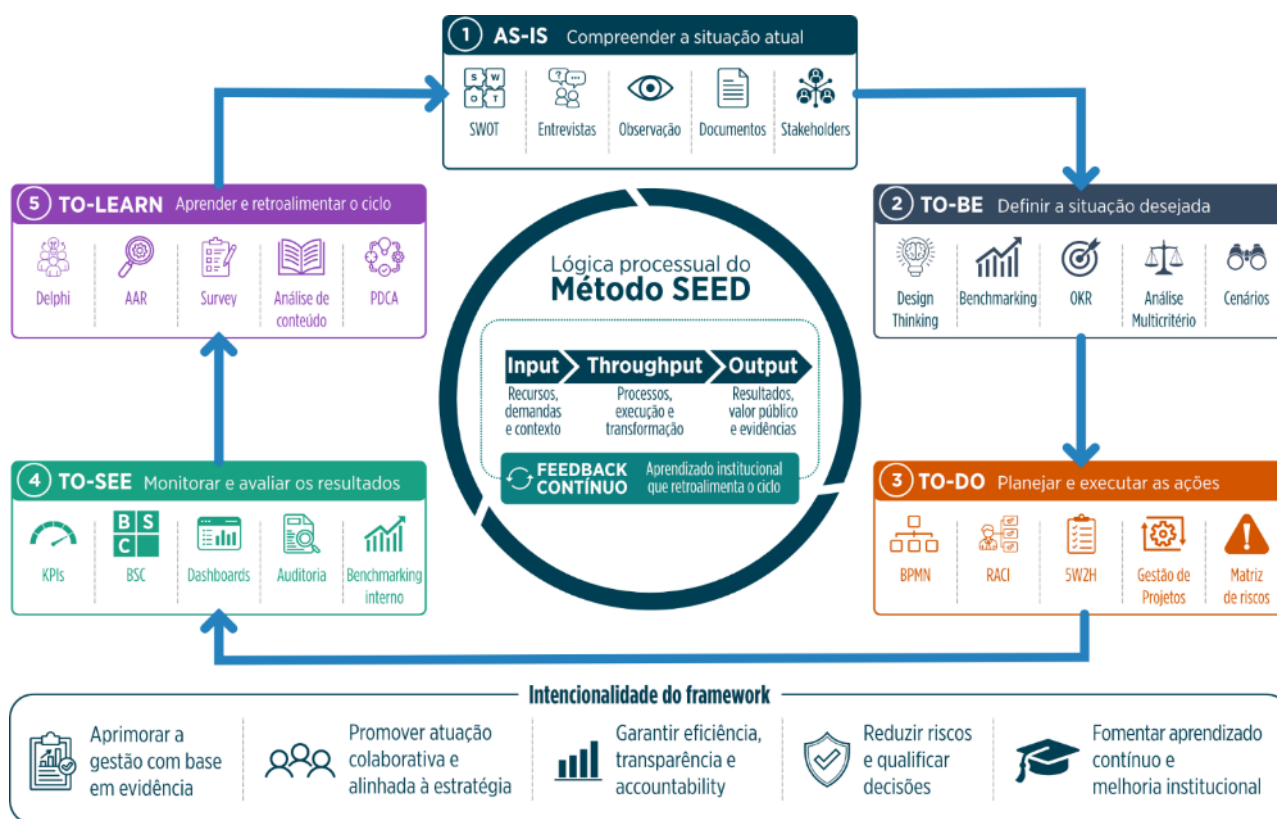


Figura 4 – Ferramentas metodológicas do *framework* conceitual

Como observado, é possível identificar em um único olhar todas as ferramentas que compõem o *framework* conceitual e a fase do ciclo à qual cada uma delas pertence. Essa visão de conjunto ajuda os integrantes do GT a reconhecerem, desde já, o repertório metodológico disponível, antes mesmo de aprofundar-se no funcionamento de cada instrumento. Mais do que um catálogo de técnicas, a figura revela a coerência interna do artefato, no qual cada ferramenta tem um lugar específico e responde a uma necessidade concreta da fase à qual está associada. Reconhecer essa lógica facilita a escolha consciente dos instrumentos mais adequados para cada momento da atuação.

Nas seções seguintes, cada fase do Ciclo TRACE é detalhada individualmente. Para cada uma delas, apresenta-se o objetivo central da fase, uma breve orientação sobre seu propósito prático e um quadro com as ferramentas metodológicas recomendadas, descrevendo a ação operacional, os elementos associados e a intencionalidade de cada instrumento.

Recomenda-se que a equipe dos GT percorra as fases na ordem apresentada, mas sem tratá-las como compartimentos estanques. A leitura de uma fase frequentemente esclarece decisões tomadas na fase anterior e prepara o terreno para a seguinte. O detalhamento começa pela fase *AS-IS*, ponto de partida de todo o ciclo, na seção seguinte.

5.1 - Fase *AS-IS*: compreender a situação atual

Objetivo: conhecer o funcionamento real do GT antes de propor qualquer mudança.

Esta é a base de todo o ciclo, pois quanto mais preciso o diagnóstico, mais coerentes serão as decisões seguintes. As ferramentas a seguir apoiam o levantamento de informações, a escuta dos integrantes e a análise do contexto institucional. Ao final desta etapa, o GT deve ter produzido um diagnóstico estruturado de sua situação atual.

FERRAMENTAS METODOLÓGICAS DA ETAPA AS-IS

Etapa	Ação Operacional	Elementos Associados	Intencionalidade
Análise SWOT	Identificar fatores internos e externos dos grupos de trabalho	Mapeamento de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	Ampliar a compreensão crítica da realidade institucional
Entrevistas semiestruturadas	Coletar percepções dos atores institucionais	Registro qualitativo das experiências e percepções	Incorporar a visão dos participantes ao diagnóstico
Observação participante	Acompanhar a atuação real dos grupos de trabalho	Evidências empíricas do funcionamento operacional	Reduzir distorções entre prática e normativos institucionais
Análise documental	Examinar normas, atas e registros institucionais	Base documental sistematizada	Garantir aderência normativa e institucional
Mapeamento de <i>stakeholders</i>	Identificar atores, interesses e relações institucionais	Matriz de <i>stakeholders</i> estruturada	Compreender a dinâmica de influência e interação institucional

5.2 - Fase *TO-BE*: definir a situação desejada

Objetivo: construir, de forma colaborativa, a visão do que o GT pretende alcançar.

O *TO-BE* não é uma lista de intenções, mas sim a definição clara do estado futuro que orientará todas as ações do ciclo. As ferramentas desta etapa apoiam a ideação, a definição de metas e a construção de cenários. Ao final, o GT deve ter formalizado um modelo conceitual de atuação, com objetivos, critérios de desempenho e diretrizes claras.

FERRAMENTAS METODOLÓGICAS DA ETAPA TO-BE

Etapa	Ação Operacional	Elementos Associados	Intencionalidade
<i>Design Thinking</i> (fase de ideação)	Construir soluções colaborativas para a atuação dos grupos de trabalho	Propostas estruturadas de melhoria	Promover inovação orientada às necessidades institucionais
<i>Benchmarking</i> institucional	Comparar práticas com organizações similares	Referenciais externos qualificados	Elevar o padrão de atuação dos grupos de trabalho
OKR (<i>Objectives and Key Results</i>)	Definir objetivos e resultados mensuráveis	Estrutura de metas e indicadores	Alinhar a atuação dos grupos à estratégia institucional
Análise multicritério (AHP)	Priorizar alternativas de intervenção	Hierarquização das soluções propostas	Apoiar decisões estruturadas e justificáveis
Construção de cenários prospectivos	Antecipar impactos, riscos e possibilidades futuras	Cenários estruturados de decisão	Reduzir incertezas e orientar a definição do modelo desejado

5.3 - Fase *TO-DO*: planejar e executar as ações

Objetivo: transformar o modelo desejado em ação concreta.

Esta é a fase de maior esforço operacional, com papéis definidos, processos mapeados, riscos tratados e atividades em execução. As ferramentas expostas no quadro a seguir garantem padronização, rastreabilidade e disciplina na execução. Com a devida operacionalização destes instrumentos, o GT deve ter processos formalizados, responsabilidades distribuídas e um plano de ação em andamento.

FERRAMENTAS METODOLÓGICAS DA ETAPA TO-DO

Etapa	Ação Operacional	Elementos Associados	Intencionalidade
BPMN (<i>Business Process Model and Notation</i>)	Modelar e estruturar os processos dos grupos de trabalho	Fluxos operacionais formalizados	Garantir padronização e clareza na execução
Matriz RACI	Definir papéis e responsabilidades dos atores envolvidos	Distribuição formal de responsabilidades	Evitar sobreposição e lacunas de atuação
8W4H	Planejar detalhadamente as ações a serem executadas	Plano de ação estruturado	Organizar a execução de forma objetiva e transparente
Gestão de Projetos (PMBOK ou Ágil)	Coordenar e acompanhar a execução das atividades	Cronogramas, entregas e controles definidos	Assegurar disciplina e controle na execução
Matriz de Riscos (ISO 31000)	Identificar, analisar e tratar riscos operacionais	Plano de mitigação de riscos	Reduzir incertezas e impactos na execução das ações

5.4 - Fase *TO-SEE*: monitorar e avaliar resultados

Objetivo: verificar se o plano está sendo executado e produzindo os resultados esperados.

Monitorar não é só controlar, é observar com atenção para corrigir rotas antes que os problemas se agravem. As ferramentas desta fase apoiam a coleta e visualização de dados, a avaliação de desempenho e a verificação de conformidade. Ao final, o GT deve ter evidências documentadas de seus resultados e identificado os desvios a corrigir.

FERRAMENTAS METODOLÓGICAS DA ETAPA TO-SEE

Etapa	Ação Operacional	Elementos Associados	Intencionalidade
KPIs (<i>Key Performance Indicators</i>)	Monitorar o desempenho operacional dos grupos de trabalho	Indicadores de desempenho mensurados	Avaliar a eficiência da atuação institucional
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Avaliar o desempenho em múltiplas dimensões estratégicas	Painel estratégico estruturado	Integrar desempenho operacional e estratégia institucional
<i>Dashboards</i> gerenciais	Visualizar dados e resultados em tempo real	Painéis de acompanhamento e controle	Apoiar a tomada de decisão baseada em evidências
Auditoria de processos	Verificar conformidade e aderência aos processos definidos	Relatórios de auditoria	Garantir alinhamento entre execução e modelo estruturado
<i>Benchmark</i> interno	Comparar desempenho entre unidades ou grupos	Análise comparativa de resultados	Identificar oportunidades de melhoria e padronização

Fase 5.5 - *TO-LEARN*: aprender e retroalimentar o ciclo

Objetivo: transformar a experiência vivida em conhecimento institucional.

Esta fase garante que erros e acertos não se percam, tornando-se insumos para o próximo ciclo, fortalecendo o aprendizado coletivo. Nela, as ferramentas propostas promovem reflexão sistemática, validação e incorporação de melhorias. Ao concluir esta parte do percurso, o GT reinicia o ciclo com um modelo mais maduro, fundamentado na experiência acumulada.

FERRAMENTAS METODOLÓGICAS DA ETAPA TO- LEARN

Etapa	Ação Operacional	Elementos Associados	Intencionalidade
Técnica Delphi	Validar o <i>framework</i> conceitual e seus resultados com especialistas	Consenso qualificado sobre o modelo proposto	Refinar e legitimar o <i>framework</i> conceitual
<i>After Action Review</i> (AAR)	Analisar criticamente as ações executadas	Registro estruturado de lições aprendidas	Promover reflexão sistemática sobre a prática
<i>Survey</i> estruturado	Coletar percepções dos participantes dos grupos de trabalho	Base quantitativa de <i>feedback</i>	Incorporar a visão dos atores ao aprimoramento do modelo
Análise de conteúdo (Bardin)	Interpretar dados qualitativos coletados	Categorias analíticas e inferências estruturadas	Transformar dados em conhecimento organizacional
Ciclo PDCA	Sistematizar e implementar melhorias contínuas	Ajustes e melhorias incorporadas ao <i>framework</i> conceitual	Garantir evolução contínua da gestão dos grupos de trabalho

O ciclo é iterativo. Ao concluir o *TO-LEARN*, o GT retorna ao *AS-IS* com um olhar renovado, observando uma realidade atual diferente da do ciclo anterior, refletindo de modo a aprimorá-la. Cada ciclo completo fortalece a governança, a memória institucional e a capacidade coletiva do grupo.

Conclusão

Este roteiro apresentou o *framework* conceitual desenvolvido para gestão dos GTs no âmbito da Justiça Eleitoral, orientando sua aplicação por meio do Ciclo TRACE, instrumento metodológico que auxilia a organizar o raciocínio operacional. Assim, partindo da compreensão da situação atual até à consolidação do aprendizado institucional, cada fase do percurso oferece um conjunto de ferramentas testadas e organizadas, para orientar decisões mais conscientes e tornar as ações mais coerentes.

Mais do que um documento a ser lido uma única vez, este material é pensado como referência de consulta recorrente. Cabe aos integrantes dos GTs retornarem a ele sempre que iniciarem um novo ciclo de trabalho, revisar uma fase específica ou quando forem escolher a ferramenta mais adequada a um desafio concreto enfrentado pela equipe.

A aplicação consistente do instrumento proposto, fase após fase e ciclo após ciclo, é o que transforma um conjunto de boas intenções em prática institucional consolidada. É esse o convite deixado por este roteiro, que cada GT faça do TRACE não apenas um modelo a conhecer, mas um hábito de trabalho a exercitar.