IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GOVERNANÇA DO PORTFÓLIO DE PROJETOS NA SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO

IMPLEMENTATION OF A PROJECT PORTFOLIO GOVERNANCE SYSTEM AT THE SÃO PAULO STATE SECRETARIAT OF PUBLIC SECURITY

ROGÉRIO BISPO DA SILVA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RENATO PENHA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

VLAMIR FERNANDES DA SILVA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ELIDA CRISTINA DIAS CALHEIRA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
FAPI UNINOVE

IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GOVERNANÇA DO PORTFÓLIO DE PROJETOS NA SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Objetivo do estudo
Implementar um sistema de captação, seleção e priorização de iniciativas para aprimorar a governança e o alinhamento estratégico do portfólio de projetos da Secretaria da Segurança Pública do Estado de São Paulo (SSP/SP).

Relevância/originalidade
Contribui com a literatura ao abordar a gestão de portfólio em secretarias estaduais, um tema pouco explorado, e indica que é possível, no contexto estudado, digitalizar processos públicos sem aumentar os custos, utilizando ferramentas low-code e a equipe interna.

Metodologia/abordagem
Produto técnico elaborado conforme protocolo de Macari e Bergamini (2026), utilizando dados primários e secundários, analisados por meio de análise CIMO e de conteúdo temática organizada em três eixos: diagnóstico, digitalização e avaliação dos resultados.

Principais resultados
Formulário eletrônico padronizado para submissão de propostas, fluxo automatizado de avaliação por especialistas, comitê de governança com critérios definidos, painel gerencial com dados consolidados em tempo real e repositório de propostas não selecionadas O processo resultante substituiu a tomada de decisão reativa

Contribuições teóricas/metodológicas
Amplia evidências empíricas sobre a gestão de portfólios em organizações públicas e implementa mecanismos de aprendizagem organizacional no âmbito do portfólio; registra um modelo de intervenção em seis etapas que pode ser replicado sem custos extras.

Contribuições sociais/para a gestão
Fortalece a transparência e a accountability perante os órgãos de controle, aprimora a alocação de recursos públicos e o alinhamento estratégico. O modelo pode ser reproduzido em secretarias estaduais e municipais, autarquias e organizações do terceiro setor.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio de Projetos, Setor Público, Governança, Transformação Digital, Alinhamento Estratégico

IMPLEMENTATION OF A PROJECT PORTFOLIO GOVERNANCE SYSTEM AT THE SÃO PAULO STATE SECRETARIAT OF PUBLIC SECURITY

Study purpose
To implement a system for capturing, selecting, and prioritizing initiatives to improve governance and strategic alignment of the project portfolio of the Public Security Secretariat of the State of São Paulo (SSP/SP).

Relevance / originality
It contributes to the literature by addressing portfolio management in state secretariats, a topic that has been little explored, and indicates that, in the context studied, it is possible to digitize public processes without increasing costs, using low-code tools and the internal

Methodology / approach
Technical report based on the protocol of Biancolino et al. (2012), using primary and secondary data, analyzed through CIMO analysis and thematic content analysis organized into three axes: diagnosis, digitization, and evaluation of results.

Main results
Standard electronic submission form, automated evaluation workflow, governance committee with clear criteria, real-time management dashboard, repository of unselected proposals, proactive rather than reactive decision-making through a structured and auditable process.

Theoretical / methodological contributions
Expands empirical evidence on portfolio management in public organizations and implements organizational learning mechanisms within the portfolio; records a six-step intervention model that can be replicated without extra costs.

Social / management contributions
Strengthens transparency and accountability to oversight bodies, improves the allocation of public resources and strategic alignment. The model can be replicated in state and municipal secretariats, autonomous agencies, and third-sector organizations.

Keywords: Project Portfolio Management, Public Sector, Governance, Digital Transformation, Strategic Alignment

IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GOVERNANÇA DO PORTFÓLIO DE PROJETOS NA SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO

1. Introdução

O Portfólio de projetos é considerado uma das práticas essenciais em governança corporativa e pública, pois permite que as organizações alinhem seus esforços às prioridades estratégicas, utilizem os recursos de forma mais eficiente e ampliem sua capacidade de gerar valor (PMI, 2017). Em grandes órgãos públicos, como as secretarias estaduais, esse processo se torna mais complexo, pois envolve a interação de diversas áreas, diferentes orçamentos, pressões políticas e a obrigação de prestar contas aos órgãos de controle (Crawford & Helm, 2009). O sucesso em alcançar a integração usando Gestão de Projetos Organizacionais está principalmente na capacidade da organização de integrar os recursos, processos e sistemas de gerenciamento de projetos, e aplicá-los de forma eficaz para gerenciar estrategicamente as atividades do projeto dentro da organização (Müller, Drouin & Sankaran, 2019). A ausência de metodologias estabelecidas para identificar, selecionar e priorizar iniciativas, nessas situações, representa um risco direto à eficiência da gestão e à eficácia das políticas públicas oferecidas à sociedade (Elonen & Artto, 2003).

Segundo a literatura sobre gestão de portfólio de projetos, as organizações que se destacam nessa área geralmente possuem algumas características essenciais: processos padronizados para a apresentação de propostas, critérios de seleção claros e mensuráveis, mecanismos de priorização transparentes e ferramentas de monitoramento que apoiam as decisões da alta gestão (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2001). Estudos sobre o setor público apontam que a digitalização desses processos, em paralelo ao uso de plataformas de baixo código (*low-code*), tem sido uma estratégia eficaz para reduzir a burocracia e aumentar a transparência na gestão de iniciativas (Mergel, Edelmann & Haug, 2019).

Nessa linha, a Secretaria da Segurança Pública do Estado de São Paulo (SSP/SP), por meio da Diretoria de Gestão de Informações e Projetos (DGIP), identificou, na gestão de seu portfólio, algumas lacunas críticas: iniciativas não são submetidas de forma padronizada, não há critérios claros de seleção, não existe um sistema estruturado de priorização e as propostas recebidas se alinham pouco aos objetivos estratégicos da secretaria. Essa situação resultava em decisões inconsistentes, uso inadequado de recursos, ocasionando tensão entre a organização de linha que fornece os recursos e a organização de projeto que requer os recursos (Arvidsson, 2009) e uma baixa capacidade de resposta da organização às exigências operacionais e estratégicas. Diante das restrições mencionadas, a pesquisa se propõe a responder: Como

estruturar um sistema de captação, seleção e priorização de iniciativas para fortalecer a governança e o alinhamento estratégico do portfólio da SSP/SP?

Para tanto, foi elaborado um projeto de intervenção, totalmente desenvolvido pela equipe interna da DGIP, que foi executado entre dezembro de 2025 e março de 2026, somando 82 dias de trabalho. Usando uma abordagem preditiva de gestão de projetos, a equipe passou pelas fases de definição do problema, mapeamento do processo atual (*As Is*), modelagem do processo futuro (*To Be*), utilizando *Business Process Management Notation* (BPMN), digitalização do fluxo com utilização de ferramentas *low-code*, desenvolvimento de um painel gerencial (*dashboard*) e testes operacionais. O processo resultante envolve um formulário eletrônico padronizado para a coleta de propostas, um fluxo automatizado de avaliação por especialistas, comitê de governança, sistema de priorização fundamentado em critérios claros e painel de visualização para apoiar a alta administração. A aprendizagem organizacional tem um papel importante no estabelecimento e evolução contínua das capacidades de Gestão de Portfólio de Projetos por meio de mecanismos de aprendizagem tácitos e explícitos (Zollo & Winter, 2002; Killen et al., 2008, 2010), razão pela qual foi criado o repositório contendo às ideias de projetos não selecionadas para consultas futuras.

Os resultados do projeto indicam que o sistema contribuiu para a padronização da fase de captação, para a legitimidade das decisões de seleção e priorização e para a disponibilização de informações consolidadas à alta gestão. O relato técnico apresenta evidências de que é viável estruturar e digitalizar o processo de gestão de portfólio em uma grande organização pública, sem custos adicionais, desde que a equipe interna seja capacitada e atue de forma proativa.

O relato técnico fornece uma contribuição prática significativa ao mostrar que é viável, sem custos extras, estruturar e digitalizar o processo de gestão de portfólio em uma grande organização pública, desde que a equipe interna seja capacitada e atue de forma proativa. As próximas seções apresentarão: o contexto organizacional e a descrição do projeto, as estratégias de intervenção que foram utilizadas, os resultados obtidos e, por fim, as conclusões e implicações para a gestão pública.

2. Referencial Teórico

Nesta seção será abordada a base teórica utilizada como apoio a este estudo que será composta pelo tema gestão de portfólio de projetos (GPP). Ao final desta etapa, espera-se que os constructos utilizados nesta pesquisa estejam posicionados na literatura existente e proporcionem o correto desenvolvimento do estudo.

2.1. Gestão de Portfólio de Projetos

A gestão de portfólio de projetos (GPP) é reconhecida como uma das práticas essenciais para que as organizações alinhem seus investimentos em projetos às prioridades estratégicas, utilizem recursos de forma eficiente e ampliem sua capacidade de gerar valor (PMI, 2017). Em sua definição mais consolidada, um portfólio de projetos consiste em um conjunto de projetos

e programas que competem pelos recursos limitados de uma organização, orçamento, pessoal e tempo e que são gerenciados de forma coordenada para maximizar o valor total entregue (Archer & Ghasemzadeh, 2004; Cooper et al., 2001).

Os objetivos fundamentais da GPP são bem estabelecidos na literatura: a maximização do valor financeiro do portfólio, a vinculação da estratégia da organização ao portfólio e o balanceamento dos projetos em relação às capacidades organizacionais (Martinsuo & Lehtonen, 2007; Cooper et al., 2001). Para alcançar esses objetivos, as organizações que se destacam em GPP geralmente possuem processos padronizados para apresentação de propostas, critérios de seleção claros e mensuráveis, mecanismos de priorização transparentes e ferramentas de monitoramento que apoiam as decisões da alta gestão (Cooper et al., 2001).

Kopmann et al. (2015) descrevem o processo de GPP a partir de quatro fases interdependentes: (a) estruturação do portfólio, que compreende a definição do conjunto de projetos por meio da avaliação e priorização de propostas; (b) alocação de recursos, referente à distribuição dos recursos da organização entre os projetos de acordo com as suas prioridades; (c) direcionamento do portfólio, que engloba as atividades de coordenação e controle dos projetos em andamento; e (d) exploração do portfólio, relacionada às atividades de encerramento e aproveitamento dos resultados dos projetos. Embora essas fases sejam logicamente consecutivas, na prática as atividades ocorrem de forma simultânea e contínua, dado que portfólios de projetos são entidades altamente dinâmicas (Floricel & Ibanescu, 2008; Petit, 2012).

A natureza dinâmica dos portfólios exige que os gestores realizem revisões periódicas e mantenham mecanismos formais de atualização. Stettina e Hörz (2015), em estudo empírico realizado com 14 grandes organizações europeias, identificaram que rotinas de interação frequente, como revisões periódicas de portfólio, estimulam a necessidade de interação igualmente frequente em domínios de prática vizinhos, como a gestão de programas e a governança corporativa. Esse achado reforça a importância de estabelecer mecanismos formais de revisão e atualização do portfólio, de modo a garantir sua relevância estratégica ao longo do tempo.

2.2. Aprendizagem Organizacional e Melhoria Contínua na gestão de portfólio de projetos

A perspectiva da aprendizagem organizacional é central para a maturidade em GPP. A curadoria periódica de repositórios de iniciativas, para revisão e atualização conforme mudanças estratégicas, bem como o incentivo ao reaproveitamento de propostas antes da criação de novos projetos, são práticas alinhadas à perspectiva de aprendizagem contínua proposta por Brady e Davies (2004) e Killen e Hunt (2010). Esse ciclo de reflexão e reuso representa um diferencial relevante para organizações que buscam evolução constante de suas práticas de gestão de portfólio.

Estudos sobre o setor público apontam que a digitalização dos processos de GPP, em paralelo ao uso de plataformas de baixo código (low-code), tem sido uma estratégia eficaz para

reduzir a burocracia e aumentar a transparência na gestão de iniciativas (Mergel et al., 2019). A adoção de formulários eletrônicos padronizados, fluxos automatizados de avaliação e painéis gerenciais (dashboards) viabiliza o acesso a informações consolidadas e em tempo real, apoiando a tomada de decisão pela alta gestão.

Um processo formalizado de gestão de portfólio, baseado em planejamento estratégico, também está associado ao sucesso, pois proporciona transparência, facilita a coordenação e permite que a estratégia oriente a seleção de projetos (Schultz et al., 2013; Teller et al., 2012). A digitalização, contudo, não se limita à automação de processos existentes. Ela representa uma oportunidade de redesenhar fluxos de trabalho, reduzir retrabalho e criar repositórios institucionais de conhecimento. Parte da literatura sobre GPP destaca, particularmente, a relevância do aprendizado organizacional por meio das 'lições aprendidas' e da avaliação dos resultados dos projetos (Kopmann et al., 2015; Prencipe & Tell, 2001; von Zedtwitz, 2002) No contexto da GPP, a criação de repositórios de iniciativas não selecionadas, com registro dos principais motivos de reprovação e padrões recorrentes, constitui um mecanismo concreto de aprendizagem organizacional que permite à organização acumular conhecimento sobre suas decisões passadas e aprimorar continuamente seus critérios e processos de seleção.

2.3. Complexidades e Especificidades da gestão de portfólio em organizações públicas

Em grandes organizações públicas, como as secretarias estaduais, a gestão de portfólio de projetos assume contornos ainda mais complexos. Além das dificuldades inerentes à GPP no setor privado, o contexto público envolve a interação de diversas áreas, diferentes orçamentos, pressões políticas e a obrigação de prestação de contas aos órgãos de controle (Crawford & Helm, 2009). A necessidade de justificar escolhas perante esses órgãos reforça a importância de critérios claros e de processos documentados para a seleção e priorização de iniciativas.

Crawford e Helm (2009) destacam que o valor da gestão de projetos no setor público se concretiza especialmente quando há capacidade de alinhar as iniciativas aos objetivos de políticas públicas e demonstrar esse alinhamento de forma transparente. Nessa linha, a ausência de metodologias estabelecidas para identificar, selecionar e priorizar iniciativas representa um risco direto à eficiência da gestão e à eficácia das políticas públicas oferecidas à sociedade (Elonen & Artto, 2003). Em particular, a cultura de gestão de riscos emerge como o fator mais relevante para a transparência, indicando que uma comunicação aberta e honesta sobre os riscos é fundamental para identificar interdependências e pontos de estrangulamento (Teller & Kock, 2013). No contexto do setor público, onde as decisões precisam ser defensáveis perante órgãos de controle, essa transparência adquire ainda maior relevância.

Teller e Kock (2013) demonstraram empiricamente que a gestão de riscos no nível do portfólio, quando sustentada por práticas de comunicação transparente, contribui significativamente para o sucesso do portfólio. No setor público, a dimensão política adiciona uma camada de complexidade: além dos riscos técnicos e operacionais, os gestores precisam

considerar riscos de imagem, riscos regulatórios e riscos de descontinuidades decorrentes de mudanças de governo. Elonen e Artto (2003) identificaram que a ausência de metodologias claras para priorização é um dos principais problemas em ambientes multiprojeto, problema esse amplificado no setor público pela multiplicidade de stakeholders e pela rigidez orçamentária.

A literatura já indicou diversas lacunas que justificam a presente intervenção: a falta de pesquisa sobre GPP em secretarias estaduais, a inexistência de modelos ajustados às particularidades do setor público e a falta de evidências empíricas sobre a adoção de soluções digitais de baixo código para a gestão de portfólios governamentais. Essas lacunas validam a pesquisa que se propõe a investigar e delimitam o que será desenvolvido neste projeto.

3. Método de Produção Técnica

Este relato técnico foi elaborado conforme o protocolo de Biancolino et al. (2012). O autor participou diretamente do projeto como integrante da equipe da DGIP, o que caracteriza a abordagem como de participação direta. A produção técnica combinou a experiência profissional acumulada pelo autor na área de gestão de projetos com a análise sistemática dos artefatos produzidos durante a execução do projeto.

Os dados utilizados são de natureza primária e secundária. As fontes primárias incluem os registros internos do projeto, fluxogramas de processo, cronograma de entregas, atas de reunião e os documentos gerados nas fases de diagnóstico, mapeamento e implementação. As fontes secundárias compreendem o referencial teórico de GPP e documentos institucionais da SSP/SP, incluindo o Decreto n. 69.557 (2025).

A análise dos dados seguiu os preceitos da análise de conteúdo temática, com identificação e interpretação dos núcleos de sentido dos materiais coletados a partir das perguntas que orientaram a pesquisa (Guerra, 2014; Bauer & Gaskell, 2017). As evidências foram organizadas em torno de três eixos: diagnóstico das lacunas de governança, desenho e digitalização do processo, e avaliação dos resultados, assegurando coerência entre o observado empiricamente e o referencial teórico adotado. A abordagem qualitativa adotada não tem por objetivo a representação estatística, mas a compreensão aprofundada dos fenômenos organizacionais envolvidos (Guerra, 2014).

4. Contexto do Projeto

A seguir, serão apresentadas a caracterização da organização e do projeto analisado onde este relato técnico foi realizado.

4.1. Caracterização da organização

A Diretoria de Gestão de Informações e Projetos (DGIP) é uma unidade da Secretaria da Segurança Pública do Estado de São Paulo (SSP/SP), que tem por objetivo organizar,

integrar e consolidar a gestão de projetos, processos, informações e tecnologia da SSP/SP, visando aprimorar a eficiência administrativa e a efetividade das políticas públicas de segurança. A DGIP, como unidade transversal, dialoga com todas as áreas fim e meio da secretaria, atuando como agente propulsor da mudança organizacional e da modernização da gestão pública na SSP/SP.

Dentre outras competências, a DGIP é a responsável por coordenar o portfólio de projetos estratégicos da Secretaria, bem como sua forma de monitoramento e garantia da comunicação eficaz sobre seu progresso Decreto n. 69.557 (2025). Para este processo, as iniciativas são traduzidas como ideias de projetos que são propostos pelas diversas áreas da instituição. Portanto, vale enfatizar que as iniciativas são intenções de Projetos que podem ser registradas no Plano Estratégico para que, de acordo com critérios de oportunidade e conveniência da Administração, sejam gradualmente executadas até o fim do período do Plano. Nesse sentido, a identificação de falhas, gargalos e a ineficácia no gerenciamento das iniciativas motivaram o desenvolvimento e implantação de um projeto para o fortalecimento da governança do portfólio das iniciativas, adotando uma metodologia estruturada, trazendo como benefício o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as ações operacionais.

Antes da implementação do projeto, não havia na SSP/SP um processo organizado para gerenciar seu portfólio de iniciativas. Após diagnóstico realizado pela equipe da DGIP, foram identificadas as seguintes lacunas críticas e impactos que comprometem a capacidade de governança e entrega de valor da SSP/SP, conforme demonstrado na tabela 1.

Tabela 1
Lacunas e impactos

Lacunas	Impactos
Ausência de um padrão para a submissão e recebimento de propostas de iniciativas nas várias áreas da secretaria.	As iniciativas surgem de maneiras variadas entre as áreas, o que torna inviável uma comparação ou avaliação justa. A avaliação passa a depender de quem propõe e não do que é proposto.
Falta de critérios claros e oficialmente estabelecidos para escolher quais iniciativas implementar.	Sem critérios claros e documentados, as escolhas estão suscetíveis a gostos pessoais, influências internas ou agendas políticas. Isso gera uma sensação de injustiça e desmotiva os times.
Não existe um sistema estruturado para priorizar as iniciativas, o que dificulta a tomada de decisão pela alta gestão.	A alta gestão começa a decidir no calor do momento ou sob pressão específica, sem uma visão global. O que se tem é uma lentidão na tomada de decisões, contradições entre as decisões e perda de janelas de oportunidade.
Falta de um portfólio de iniciativas alinhado à estratégia institucional da SSP/SP.	Sem uma visão consolidada de todas as iniciativas, a secretaria pode acabar investindo em ações que não estão alinhadas com seus objetivos estratégicos, resultando em um desperdício de recursos e em uma falta de clareza sobre as atividades em andamento.

Fraca assertividade na distribuição dos recursos humanos e financeiros nos projetos.	Equipes se sentem sobrecarregadas ou, ao contrário, subutilizadas, os projetos estouram orçamentos e prazos, e o retorno sobre o investimento público é baixo. Também existe um risco maior de que os projetos sejam abandonados pela metade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse cenário, a DGIP idealizou o Projeto de Sistematização do Processo de Captação, Seleção e Priorização do portfólio de Iniciativas da SSP/SP. O projeto tinha como propósito o fortalecimento da governança, adotando uma metodologia estruturada, visando o aumento do alinhamento entre os objetivos estratégicos e a operação, sendo totalmente desenvolvido pela equipe interna da diretoria, sem a necessidade de contratar uma empresa externa.

4.2. Caracterização do projeto analisado

As lacunas identificadas no diagnóstico, detalhadas na Tabela 1 da subseção anterior, acarretaram falhas, gargalos e ineficácia no gerenciamento do portfólio. De posse dessas informações, a equipe da DGIP desenvolveu um projeto para implementação de um processo de captação, seleção e priorização do portfólio de iniciativas da SSP/SP, com o objetivo de promover padronização na entrada dos projetos, comunicação entre as áreas envolvidas e maior alinhamento estratégico, auxiliando na disponibilização de informações para a tomada de decisão pela alta gestão.

Dentro do processo de melhoria proposto, foi implementada ferramenta automatizada que proporciona a realização de filtros para captação das iniciativas, seleção por meio de comitê de governança, critérios de priorização, bem como a criação de painéis gerenciais para disponibilização das informações à alta gestão. Para a padronização da entrada das propostas de iniciativas na SSP/SP, foi criado link para o preenchimento de formulário eletrônico para captação das principais informações referentes à proposta, sendo disponibilizado nos principais meios de comunicação da SSP/SP. Após o preenchimento do formulário, a proposta é encaminhada para um analista que avalia preliminarmente e, havendo conformidade com os critérios mínimos, será solicitado ao proponente uma reunião para maiores esclarecimentos sobre sua proposta, bem como a apresentação de documentação existente.

Após a avaliação da proposta por especialista, esta é encaminhada juntamente com sua documentação, a um comitê de governança que irá analisá- la, conforme critérios relacionados ao escopo, prazo e custo. Em sendo a iniciativa selecionada, o comitê de governança realizará sua priorização junto às demais iniciativas, onde será classificada e rankeada, passando a fazer parte do portfólio de iniciativas da SSP/SP. Periodicamente o portfólio será revisado, a fim de balancear e verificar sua relevância estratégica.

As informações do portfólio de iniciativas são disponibilizadas por meio de painel gerencial a alta gestão, subsidiando a escolha das iniciativas mais alinhadas aos recursos disponíveis. A Figura 2 ilustra o processo de Captação, Seleção e Priorização das iniciativas.

As propostas e/ou iniciativas que porventura não forem captadas ou selecionadas, farão parte de um banco para consultas futuras, controle e aprendizados com base nos principais motivos de reprovação e padrões recorrentes, devendo a decisão ser informada ao interessado. Deverá ser estabelecido uma curadoria periódica em todo repositório para revisar e atualizar as propostas conforme mudanças estratégicas, incentivando o reaproveitamento antes da criação de novos projetos.

5. Tipo de Intervenção e Mecanismos adotados

O tipo de intervenção adotado foi o desenvolvimento de um plano de ação, com a execução de um projeto de melhoria de processo conduzido integralmente pela equipe interna da DGIP, sem geração de custos adicionais para o erário. O projeto foi executado em 82 dias, entre dezembro de 2025 e março de 2026, com abordagem preditiva. A equipe do projeto foi constituída por quatro especialistas, com papéis e responsabilidades definidos, conforme a Tabela 2.

Tabela 2

Papéis e responsabilidades da equipe do projeto

Papel	Responsabilidade
Gerente de projetos	Coordenação geral dos trabalhos.
Analista de processos	Mapeamento e modelagem dos processos As Is e To Be.
Especialista em automatização (2 profissionais)	Digitalização do fluxo e elaboração dos painéis gerenciais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O projeto foi dividido em seis etapas sequenciais com sobreposições estratégicas, conforme a Tabela 3.

Tabela 3

Cronograma macro das principais entregas do projeto

ID	Entrega	Início	Fim	Duração	Responsável
1	Formulação do problema	19/12/2025	29/12/2025	10 dias	Equipe DGIP
2	Mapeamento As Is	25/12/2025	07/01/2026	14 dias	Analista de processos

3	Mapeamento To Be	05/01/2026	19/01/2026	15 dias	Analista de processos
4	Digitalização do To Be	17/01/2026	12/02/2026	27 dias	Especialista em automatização
5	Criação e liberação do painel gerencial	10/02/2026	26/02/2026	17 dias	Especialista em automatização
6	Testes de implementação e operação	24/02/2026	10/03/2026	15 dias	Equipe DGIP

Fonte: Elaborado pelo autor.

As sobreposições entre etapas foram definidas para otimizar o prazo: o mapeamento *As Is* iniciou ainda durante a formulação do problema; o *To Be* começou antes da conclusão do *As Is*; a digitalização foi iniciada com uma semana de sobreposição ao *To Be*; e os testes ocorreram em paralelo à liberação do painel gerencial, permitindo ajustes em tempo real.

5.1 Formulação do Problema

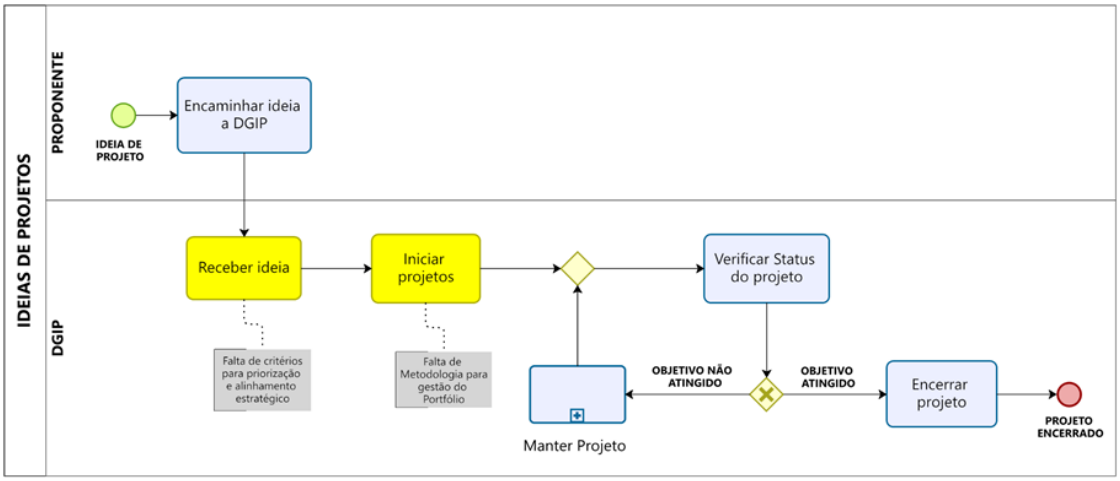
A equipe da DGIP conduziu reuniões de levantamento diagnóstico com áreas internas da SSP/SP para identificar as principais dificuldades e necessidades na gestão de iniciativas, delimitando o problema a ser solucionado.

5.2 Mapeamento e Melhoria do Processo

O diagnóstico da situação atual envolveu mapeamento detalhado do fluxo de trabalho existente na captação e seleção de iniciativas. Foram conduzidas entrevistas de levantamento de requisitos com gestores e servidores das áreas pertinentes e examinados documentos e registros internos. Os resultados foram representados em um desenho macro de processo (Figura 1), com identificação dos gargalos e oportunidades de melhoria.

Figura 1

Desenho Macro do processo As Is

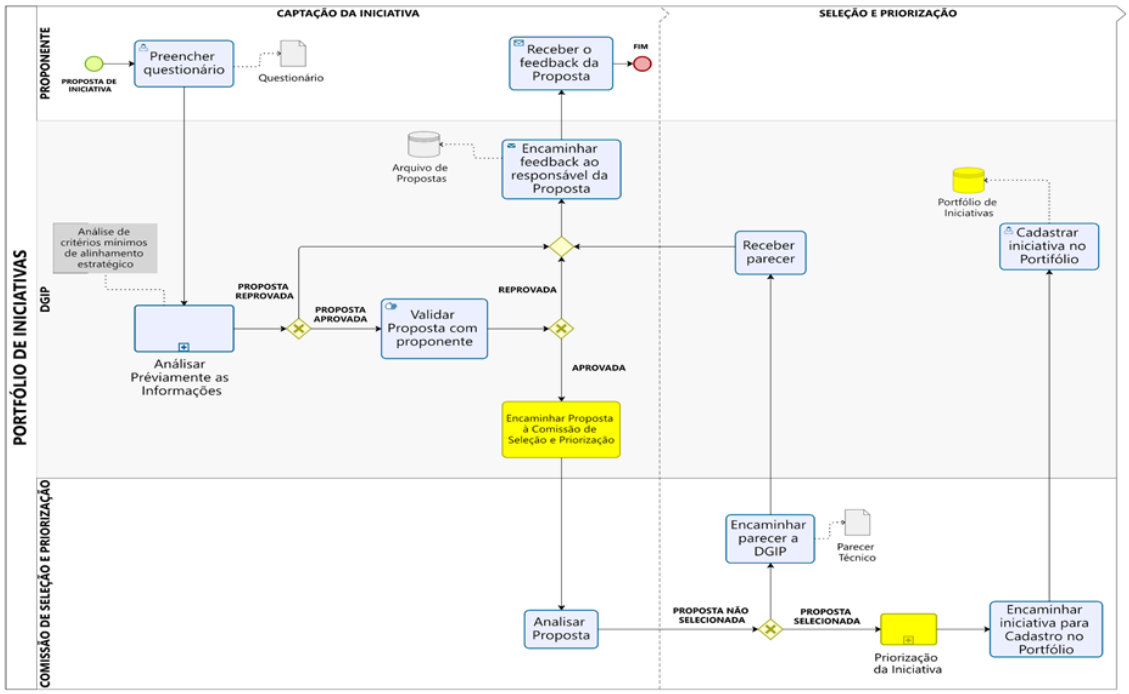


Fonte: Elaborado pelo autor

Com base no diagnóstico, a equipe elaborou o processo futuro (*To Be*), contemplando as melhorias identificadas. O novo fluxo definiu as fases de captação padronizada de propostas, avaliação com critérios estabelecidos, priorização das iniciativas e formação do portfólio priorizado. O mapeamento foi realizado com notação BPMN (Figura 2).

Figura 2

Desenho Macro do processo To Be



Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 Digitalização, Painel Gerencial e Operacionalização do Sistema

O fluxo modelado na etapa anterior foi digitalizado por meio de ferramentas *low-code*, que possibilitam a criação de aplicativos e a automatização de fluxos de trabalho sem necessidade de programação avançada. A adoção dessas plataformas viabilizou a implementação do processo dentro do prazo e sem custos adicionais ao erário, uma vez que dispensou a contratação de desenvolvimento externo e permitiu que a própria equipe da DGIP conduzisse a configuração e os ajustes do sistema. O formulário eletrônico de captação, o fluxo automatizado de encaminhamento para avaliação especializada e o sistema de registro das decisões do comitê de governança foram configurados como módulos integrados, de modo que cada etapa do processo alimenta automaticamente a seguinte, reduzindo retrabalho e garantindo rastreabilidade das informações. O sistema resultante ficou disponível para todos os participantes do processo, com acesso por perfil de usuário, permitindo o acompanhamento das fases em tempo real e o registro histórico de cada proposta submetida.

Em paralelo à digitalização do fluxo, foi desenvolvido um painel gerencial (*dashboard*) destinado a apoiar a tomada de decisão da alta gestão da SSP/SP. O painel reúne os dados das iniciativas captadas, apresenta indicadores de prioridade e o status de cada proposta, e disponibiliza uma visão consolidada do portfólio, com atualização em tempo real a partir dos registros gerados pelo fluxo digitalizado. A estrutura do painel foi organizada para refletir as dimensões de avaliação definidas pelo comitê de governança, permitindo que os gestores visualizem o conjunto de iniciativas em análise, as já priorizadas e as não selecionadas, com os respectivos critérios que fundamentaram cada decisão.

Essa configuração responde à necessidade de transparência e rastreabilidade identificada no diagnóstico e atende ao que a literatura de GPP aponta como condição para a legitimidade das decisões de portfólio em organizações públicas (Crawford & Helm, 2009; Teller & Kock, 2013). Concluída a configuração do painel, o processo digitalizado e o painel gerencial foram submetidos a testes com usuários-chave, selecionados entre os servidores das áreas envolvidas no processo de submissão e avaliação de iniciativas.

Os testes identificaram pontos de ajuste na interface do formulário, no fluxo de notificações automáticas e na visualização de indicadores do painel, os quais foram corrigidos antes da disponibilização definitiva do sistema. Após a validação, a equipe da DGIP conduziu sessões de orientação e capacitação com os responsáveis pela operação do sistema em cada área, assegurando que os participantes do processo compreendessem os critérios de avaliação, os prazos e os canais de comunicação definidos pelo comitê de governança.

6. Apresentação dos Resultados e Análise

O resultado foi a criação de um processo estruturado, operacional e digital para a gestão do portfólio de iniciativas da SSP/SP, com entregas em quatro dimensões: (1) padronização da captação, através de um único formulário eletrônico; (2) transparência e legitimidade nas

decisões, com critérios de seleção e priorização claramente definidos pelo comitê de governança; (3) suporte qualificado à alta gestão, por meio de um painel gerencial com dados consolidados em tempo real; e (4) alinhamento estratégico do portfólio, garantido por revisões regulares.

Além disso, o repositório de propostas não aprovadas trouxe um aprendizado organizacional ao processo, permitindo consultas futuras e o reaproveitamento de ideias que não passaram em edições anteriores. A intervenção resultou na substituição de um modelo de tomada de decisão reativo e informal por um processo estruturado, fundamentado em dados e auditável pelos órgãos de controle.

6.1 Análise dos Resultados

Os quatro componentes entregues pelo projeto correspondem diretamente às características que Cooper et al. (2001) identificaram nas organizações que se destacam em GPP: processo padronizado para captação de propostas, critérios de seleção mensuráveis, mecanismo de priorização transparente e ferramenta de monitoramento para a alta gestão. O modelo de fases de Kopmann et al. (2015) também é contemplado: o sistema atua nas fases de estruturação e alocação do portfólio e cria condições para o aprimoramento das fases de direcionamento e exploração.

A digitalização via ferramentas *low-code* confirma os achados de Mergel et al. (2019) sobre a eficácia dessa estratégia na redução da burocracia e no aumento da transparência no setor público. O repositório de iniciativas não selecionadas operacionaliza os mecanismos de aprendizagem organizacional descritos por Brady e Davies (2004) e Killen e Hunt (2010). O cenário institucional da SSP/SP, com múltiplas áreas, orçamentos distintos, pressões políticas e obrigação de prestação de contas, corresponde ao quadro de complexidade caracterizado por Crawford e Helm (2009) para a GPP em grandes organizações públicas.

O relato contribui em três dimensões. No âmbito teórico, amplia o conjunto de evidências empíricas sobre GPP em secretarias estaduais, área sub-representada na literatura, e demonstra como mecanismos de aprendizagem organizacional podem ser operacionalizados no nível do portfólio no setor público. No âmbito metodológico, documenta um modelo de intervenção em seis fases executável sem custos adicionais, com ferramentas de fácil acesso. No âmbito político-institucional, o comitê de governança com critérios definidos fortalece a prestação de contas aos órgãos de controle e o alinhamento do portfólio às prioridades estratégicas da secretaria.

A experiência tem potencial de replicação em secretarias estaduais e municipais, autarquias, fundações públicas e entidades do terceiro setor com equipe técnica dedicada. Para que a replicação ocorra com consistência, os seguintes fatores precisam ser observados: equipe interna multidisciplinar com papéis definidos, diagnóstico da situação atual, envolvimento da alta gestão desde o início, uso de ferramentas de baixo custo disponíveis e estabelecimento de mecanismos formais de aprendizagem organizacional.

7. Conclusão

O projeto atingiu os objetivos propostos: estruturar, digitalizar e tornar operacional um sistema de captação, seleção e priorização de iniciativas para a SSP/SP. Em 82 dias, com equipe interna e sem custo adicional ao erário, a DGIP entregou um formulário eletrônico padronizado, um fluxo automatizado de avaliação, um comitê de governança com critérios definidos, um painel gerencial em tempo real e um repositório de propostas não selecionadas. As quatro entregas correspondem diretamente às características que Cooper et al. (2001) identificaram nas organizações que se destacam em GPP: processo padronizado para captação de propostas, critérios de seleção mensuráveis, mecanismo de priorização transparente e ferramenta de monitoramento para apoio à alta gestão. O sistema implementado atua nas fases de estruturação e alocação do portfólio descritas por Kopmann et al. (2015) e cria condições para o aprimoramento das fases de direcionamento e exploração, ao disponibilizar dados consolidados que permitem revisões periódicas e balanceamento contínuo do portfólio. No âmbito do setor público, a intervenção responde ao quadro de complexidade caracterizado por Crawford e Helm (2009), ao estabelecer critérios documentados que viabilizam o alinhamento das iniciativas aos objetivos de políticas públicas e a prestação de contas aos órgãos de controle.

Organizações ou projetos que enfrentam desafios similares podem adotar a abordagem em seis fases documentada neste relato: definição do problema, mapeamento dos processos *As Is* e *To Be* com notação BPMN, digitalização por plataformas *low-code*, implementação de painel gerencial e testes operacionais com capacitação das equipes. A digitalização via ferramentas low-code confirma os achados de Mergel et al. (2019) quanto à eficácia dessa estratégia na redução da burocracia e no aumento da transparência no setor público, ao mesmo tempo em que operacionaliza, por meio do painel gerencial, a disponibilização de informações consolidadas para apoio à tomada de decisão identificada como fator de sucesso por Martinsuo e Lehtonen (2007). O envolvimento da alta gestão desde o diagnóstico é condição para a legitimidade do comitê de governança e para o cumprimento dos critérios de priorização, em alinhamento com Teller e Kock (2013), que demonstraram que a gestão de riscos no nível do portfólio, sustentada por práticas de comunicação transparente, contribui para o sucesso do portfólio. A criação do repositório de iniciativas não selecionadas, com registro dos motivos de reprovação e curadoria periódica, operacionaliza os mecanismos de aprendizagem organizacional descritos por Brady e Davies (2004) e Killen e Hunt (2010), permitindo à organização acumular conhecimento sobre suas decisões passadas e aprimorar continuamente seus critérios e processos de seleção.

Este relato apresenta três limitações. A avaliação dos resultados é majoritariamente qualitativa, sem coleta sistemática de métricas como tempo médio de aprovação ou taxa de alinhamento estratégico. O período de implementação, encerrado em março de 2026, não permite avaliar a maturidade e sustentabilidade do processo ao longo de ciclos completos de revisão de portfólio. O estudo se concentra em uma única organização, o que limita a

generalização dos resultados para contextos com culturas organizacionais, estruturas de governança ou níveis de maturidade em gestão de projetos distintos.

Como agenda de pesquisa e trabalhos futuros é possível apontar: (1) estudo longitudinal que acompanhe a SSP/SP ao longo de dois ou mais ciclos anuais de revisão de portfólio, com mensuração de indicadores quantitativos antes e depois da intervenção; (2) replicação do modelo em outras secretarias, para testar sua portabilidade e identificar fatores críticos de sucesso em diferentes contextos; (3) investigação sobre o uso do repositório de iniciativas não selecionadas como mecanismo de aprendizagem organizacional.

Declaração de Uso de Inteligência Artificial Generativa

O autor declara ter utilizado ferramentas de Inteligência Artificial Generativa como suporte à produção deste relato técnico, em conformidade com a política institucional sobre uso de Inteligência Artificial Generativa (setembro de 2025). O uso foi restrito a tarefas de organização estrutural, refinamento de linguagem e formatação do texto, preservando a autoria intelectual, a responsabilidade pelos argumentos apresentados e a integridade científica do trabalho. Todas as referências citadas foram verificadas pelo autor nas fontes originais.

Referências

Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (2004). Project portfolio selection and management. In P. W. G. Morris & J. K. Pinto (Eds.), The Wiley guide to managing projects (pp. 237-255). Wiley.

Arvidsson, N. (2009). Exploring tensions in projectified matrix organisations. Scandinavian Journal of Management, 25(1), 97-107. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.11.001

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático (13. ed.). Vozes.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. Revista de Gestão e Projetos, 3(2), 294–307. https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9467

Brady, T., & Davies, A. (2004). Building project capabilities: From exploratory to exploitative learning. Organization Studies, 25(9), 1601-1621. https://doi.org/10.1177/0170840604048002

Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Portfolio management for new products (2nd ed.). Perseus Publishing.

Crawford, L., & Helm, J. (2009). Government and governance: The value of project management in the public sector. Project Management Journal, 40(1), 73-87. https://doi.org/10.1002/pmj.20107

Decreto n. 69.557, de 17 de marco de 2025. (2025). Dispoe sobre a organizacao da Secretaria da Seguranca Publica e da providencias correlatas. Governo do Estado

de Sao Paulo. https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2025/decreto-69557-17.03.2025.html

Elonen, S., & Artto, K. A. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. International Journal of Project Management, 21(6), 395-402. https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00097-2

Floricel, S., & Ibanescu, M. (2008). Using R&D portfolio management to deal with dynamic risk. R&D Management, 38(5), 452-467. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00535.x

Guerra, I. C. (2014). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso. Principia.

Killen, C. P., & Hunt, R. A. (2010). Dynamic capability through project portfolio management in service and manufacturing industries. International Journal of Managing Projects in Business, 3(1), 157-169. https://doi.org/10.1108/17538371011014062

Kopmann, J., Kock, A., & Killen, C. P. (2015). Business case control in project portfolios: An empirical investigation of performance consequences and moderating effects. IEEE Transactions on Engineering Management, 62(4), 529-543. https://doi.org/10.1109/TEM.2015.2454679

Martinsuo, M., & Lehtonen, P. (2007). Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency. International Journal of Project Management, 25(1), 56-65. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.002

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly, 36(4), 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2019). Organizational project management: Theory and implementation. Project Management Journal, 50(6), 659-671. https://doi.org/10.1177/8756972819873951

Petit, Y. (2012). Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty. International Journal of Project Management, 30(5), 539-553. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.11.007

Prencipe, A., & Tell, F. (2001). Inter-project learning: Processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. Research Policy, 30(9), 1373-1394. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00157-3

Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (6th ed.). PMI.

Schultz, C., Salomo, S., de Brentani, U., & Kleinschmidt, E. J. (2013). How formal portfolio management influence innovation performance. Journal of Product Innovation Management, 30(4), 675-695. https://doi.org/10.1111/jpim.12011

Stettina, C. J., & Hörz, J. (2015). Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. International Journal of Project Management, 33(1), 140-152. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.008

Teller, J., & Kock, A. (2013). An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success. International Journal of Project Management, 31(6), 817-829. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.012

Teller, J., Unger, B. N., Kock, A., & Gemunden, H. G. (2012). Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity. International Journal of Project Management, 30(5), 596-607. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.12.011

von Zedtwitz, M. (2002). Organizational learning through post-project reviews in R&D. R&D Management, 32(3), 255-268. https://doi.org/10.1111/1467-9310.00258