GOVERNANÇA DE PORTFÓLIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DIGITALIZAÇÃO DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO, SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE INICIATIVAS NA SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA

PORTFOLIO GOVERNANCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: DIGITALIZATION OF THE PROCESS FOR SOURCING, SELECTING, AND PRIORITIZING INITIATIVES AT THE SECRETARIAT OF PUBLIC SECURITY

ROGÉRIO BISPO DA SILVA
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

GOVERNANÇA DE PORTFÓLIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DIGITALIZAÇÃO DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO, SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE INICIATIVAS NA SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA

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

PORTFOLIO GOVERNANCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: DIGITALIZATION OF THE PROCESS FOR SOURCING, SELECTING, AND PRIORITIZING INITIATIVES AT THE 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

GOVERNANÇA DE PORTFÓLIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DIGITALIZAÇÃO DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO, SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE INICIATIVAS NA SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA

1. Contexto em que se apresenta o problema

A gestão de portfólio de projetos é uma das práticas essenciais da governança corporativa e pública, pois permite que as organizações alinhem seus esforços às prioridades estratégicas, empreguem recursos de forma eficiente e ampliem sua capacidade de gerar valor (PMI, 2017). Em grandes órgãos públicos, como as secretarias estaduais, esse processo torna-se mais complexo, pois envolve a interação de diversas áreas, orçamentos distintos, pressões políticas e a obrigação de prestar contas aos órgãos de controle (Crawford & Helm, 2009). A ausência de metodologias estabelecidas para identificar, selecionar e priorizar iniciativas representa risco direto à eficiência da gestão e à eficácia das políticas públicas oferecidas à sociedade (Elonen & Artto, 2003).

A Diretoria de Gestão de Informações e Projetos (DGIP) é a unidade da Secretaria da Segurança Pública do Estado de São Paulo (SSP/SP) responsável por organizar, integrar e consolidar a gestão de projetos, processos, informações e tecnologia da secretaria, com o objetivo de aprimorar a eficiência administrativa e a efetividade das políticas de segurança. Como unidade transversal, a DGIP dialoga com as áreas fim e meio e coordena o portfólio de projetos estratégicos da secretaria, bem como seu monitoramento e a comunicação sobre o progresso das iniciativas (Decreto n. 69.557, 2025). Nesse contexto, as iniciativas correspondem a intenções de projetos propostas pelas diversas áreas, que podem ser registradas no Plano Estratégico para execução gradual, conforme critérios de oportunidade e conveniência da Administração.

Antes da intervenção, a SSP/SP não dispunha de um processo organizado para gerir seu portfólio de iniciativas. As propostas não eram submetidas de forma padronizada, não havia critérios claros de seleção, inexistia um sistema estruturado de priorização e as iniciativas recebidas apresentavam baixo alinhamento aos objetivos estratégicos. Esse quadro resultava em decisões inconsistentes, uso inadequado de recursos e tensão entre a organização de linha, que fornece os recursos, e a organização de projeto, que os requer (Arvidsson, 2009). O diagnóstico conduzido pela equipe da DGIP identificou cinco lacunas críticas e seus respectivos impactos, sintetizados na Tabela 1.

Tabela 1
Lacunas e impactos

Lacunas	Impactos
Ausência de um padrão para a submissão e o recebimento de propostas de iniciativas nas várias áreas da secretaria.	As iniciativas surgem de maneiras variadas entre as áreas, o que inviabiliza 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 documentados, as escolhas ficam suscetíveis a preferências pessoais, influências internas ou agendas políticas, o que gera sensação de injustiça e desmotiva as equipes.
Inexistência de um sistema estruturado para priorizar as iniciativas, o que dificulta a decisão da alta gestão.	A alta gestão decide sob pressão específica, sem visão global. Disso resultam lentidão nas decisões, contradições entre elas e perda de janelas de oportunidade.

Lacunas	Impactos
Falta de um portfólio de iniciativas alinhado à estratégia institucional da SSP/SP.	Sem visão consolidada, a secretaria pode investir em ações não alinhadas aos objetivos estratégicos, com desperdício de recursos e pouca clareza sobre as atividades em andamento.
Fraca assertividade na distribuição dos recursos humanos e financeiros nos projetos.	Equipes se sentem sobrecarregadas ou subutilizadas, projetos estouram orçamentos e prazos, o retorno do investimento público é baixo e cresce o risco de abandono das iniciativas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Diante dessas restrições, o problema que orientou a intervenção pode ser sintetizado na seguinte questão: como estruturar um sistema de captação, seleção e priorização de iniciativas capaz de fortalecer a governança e o alinhamento estratégico do portfólio da SSP/SP? A resposta a essa pergunta orientou o desenvolvimento do produto técnico descrito neste relato.

2. Diagnóstico e Desenvolvimento do PTT

2.1 Aparato científico

A gestão de portfólio de projetos (GPP) reúne o conjunto de projetos e programas que competem pelos recursos limitados de uma organização, orçamento, pessoal e tempo, geridos de forma coordenada para maximizar o valor total entregue (Archer & Ghasemzadeh, 2004; Cooper et al., 2001). Seus objetivos são a maximização do valor do portfólio, a vinculação da estratégia organizacional ao portfólio e o balanceamento dos projetos em relação às capacidades da organização (Martinsuo & Lehtonen, 2007). As organizações que se destacam em GPP costumam manter processos padronizados de submissão de propostas, critérios de seleção claros e mensuráveis, mecanismos de priorização transparentes e ferramentas de monitoramento que apoiam a alta gestão (Cooper et al., 2001).

Kopmann et al. (2015) descrevem o processo de GPP em quatro fases interdependentes: a estruturação do portfólio, que define o conjunto de projetos pela avaliação e priorização de propostas; a alocação de recursos entre os projetos conforme suas prioridades; o direcionamento, que coordena e controla os projetos em andamento; e a exploração, voltada ao encerramento e ao aproveitamento dos resultados. Embora sejam logicamente consecutivas, essas fases ocorrem de forma simultânea e contínua, dado que os portfólios são entidades dinâmicas que exigem revisões periódicas (Petit, 2012; Stettina & Hörz, 2015).

A aprendizagem organizacional é central para a maturidade em GPP. A curadoria periódica de repositórios de iniciativas e o incentivo ao reaproveitamento de propostas antes da criação de novos projetos alinham-se à perspectiva de aprendizagem contínua de Brady e Davies (2004) e Killen e Hunt (2010). A criação de repositórios de iniciativas não selecionadas, com registro dos motivos de reprovação e dos padrões recorrentes, constitui mecanismo concreto para a organização acumular conhecimento sobre suas decisões e aprimorar seus critérios de seleção (Kopmann et al., 2015; Prencipe & Tell, 2001).

No setor público, a GPP assume contornos ainda mais complexos: além das dificuldades do setor privado, há a interação de diversas áreas, orçamentos distintos, pressões políticas e a obrigação de prestação de contas (Crawford & Helm, 2009). A necessidade de justificar escolhas perante os órgãos de controle reforça a importância de critérios documentados e de comunicação transparente sobre os riscos do portfólio (Teller & Kock, 2013). Nesse cenário, a digitalização dos processos de GPP com plataformas de baixo código (*low-code*) tem se mostrado estratégia eficaz para reduzir a burocracia e ampliar a transparência, ao viabilizar formulários eletrônicos padronizados, fluxos automatizados de avaliação e painéis gerenciais com informações consolidadas (Mergel et al., 2019).

2.2 Diagnóstico e seleção do produto técnico

O relato foi elaborado conforme o protocolo de produção técnica de Biancolino et al. (2012). O autor participou diretamente do projeto como integrante da equipe da DGIP, o que caracteriza a abordagem por participação direta e combina a experiência profissional em gestão de projetos com a análise sistemática dos artefatos produzidos durante a execução. As fontes primárias incluem registros internos, fluxogramas, 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, entre eles o Decreto n. 69.557 (2025).

A análise seguiu os preceitos da análise de conteúdo temática, com identificação dos núcleos de sentido dos materiais a partir das perguntas que orientaram a pesquisa (Bauer & Gaskell, 2017; Guerra, 2014). As evidências foram organizadas em três eixos: diagnóstico das lacunas de governança, desenho e digitalização do processo, e avaliação dos resultados. A abordagem qualitativa não busca representação estatística, mas a compreensão aprofundada dos fenômenos organizacionais envolvidos (Guerra, 2014).

O produto técnico resultante enquadra-se como relatório técnico conclusivo, no subtipo processos de gestão. No relatório do Grupo de Trabalho de Produção Técnica da CAPES, esse produto (item 10) é definido como o texto conciso que reúne informações sobre o projeto realizado, do planejamento às conclusões, indicando a relevância dos resultados em termos de impacto social ou econômico e a aplicação do conhecimento produzido, e contempla expressamente o subtipo processos de gestão (CAPES, 2019). A mesma categoria consta da classificação de PTTs da ANPAD (item 3), aderente à área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (Área 27). Como a intervenção estruturou e digitalizou um processo de gestão de portfólio, com resultados de transformação organizacional documentados do planejamento à conclusão, o enquadramento nessa categoria é o mais preciso.

2.3 Desenvolvimento do produto técnico

A intervenção consistiu no desenvolvimento de um plano de ação, executado como projeto de melhoria de processo conduzido integralmente pela equipe interna da DGIP, sem custos adicionais ao erário. O projeto foi realizado em 82 dias, entre dezembro de 2025 e março de 2026, com abordagem preditiva. A equipe reuniu quatro especialistas com papéis 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 trabalho foi dividido em seis etapas sequenciais com sobreposições estratégicas para otimizar o prazo, conforme a Tabela 3. O mapeamento As Is iniciou ainda durante a formulação do problema; o To Be começou antes da conclusão do As Is; a digitalização teve uma semana de sobreposição ao To Be; e os testes ocorreram em paralelo à liberação do painel gerencial, o que permitiu ajustes em tempo real.

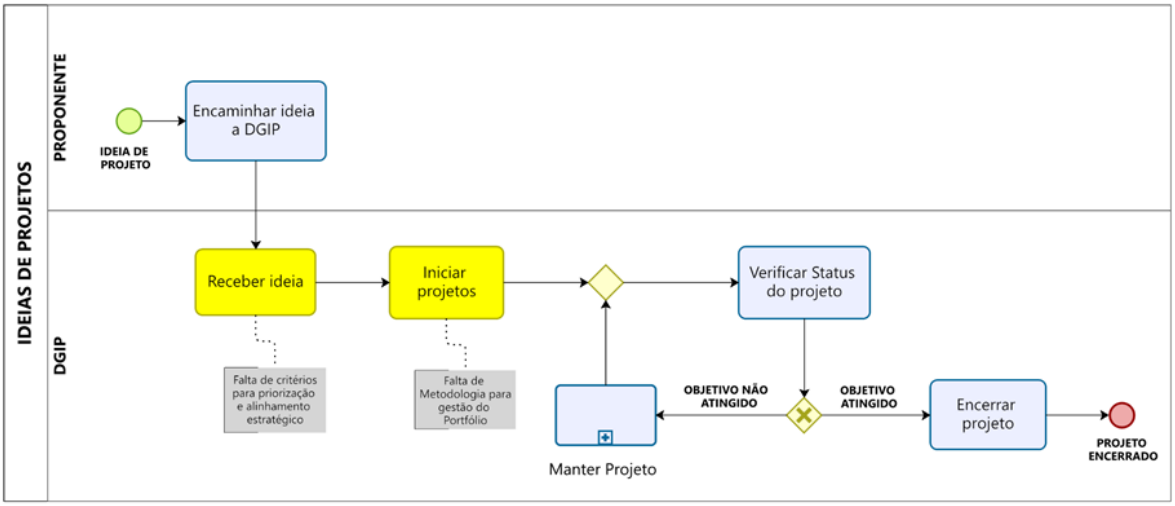
Tabela 3
Cronograma macro das principais entregas do projeto

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.

Na formulação do problema, a equipe conduziu reuniões de levantamento diagnóstico com as áreas internas da SSP/SP para delimitar as dificuldades e necessidades na gestão de iniciativas. Em seguida, mapeou em detalhe o fluxo de trabalho existente na captação e seleção de propostas, com entrevistas de levantamento de requisitos junto a gestores e servidores e exame de documentos e registros internos. O resultado foi representado em um desenho macro do processo atual, com identificação dos gargalos e das oportunidades de melhoria (Figura 1).

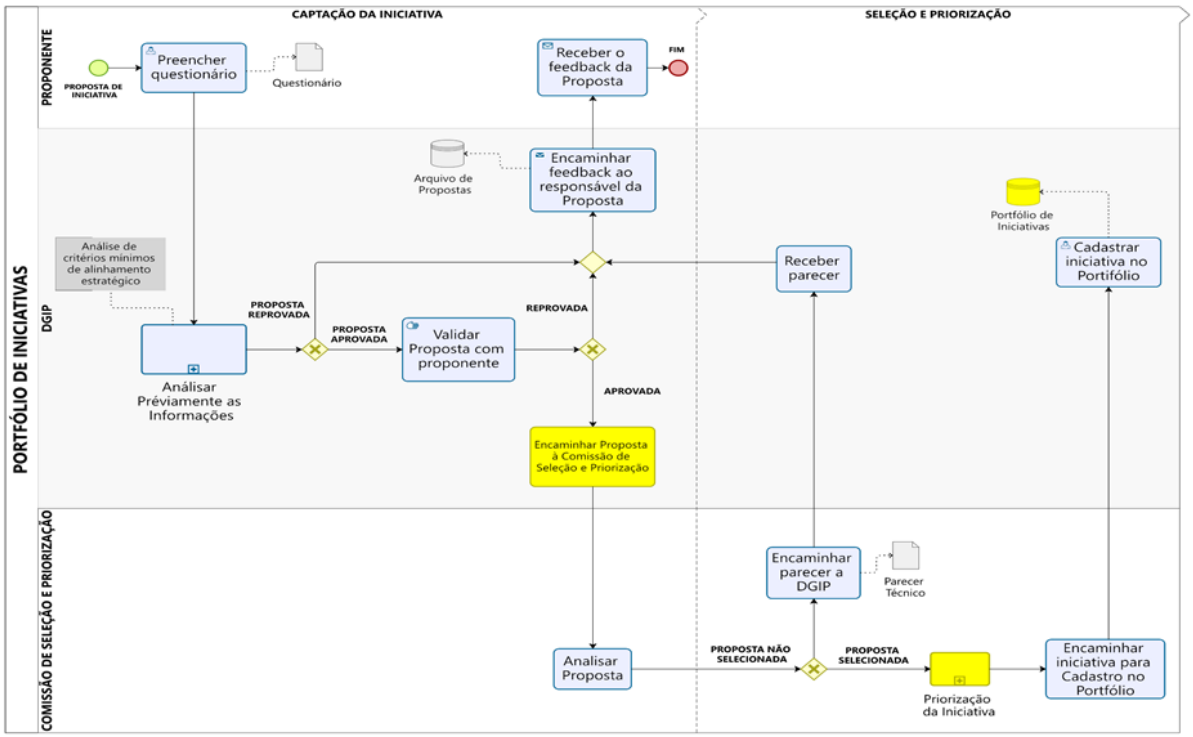
Figura 1
Desenho macro do processo As Is



Fonte: elaborado pelo autor.

Com base no diagnóstico, a equipe elaborou o processo futuro (To Be) em notação BPMN, contemplando as melhorias identificadas. O novo fluxo definiu as fases de captação padronizada de propostas, avaliação por critérios estabelecidos, priorização das iniciativas e formação do portfólio priorizado (Figura 2). O processo prevê que a proposta submetida por formulário eletrônico seja avaliada preliminarmente por um analista e, havendo conformidade com os critérios mínimos, encaminhada a um comitê de governança, que a analisa quanto a escopo, prazo e custo. Selecionada a iniciativa, o comitê realiza sua priorização e classificação, incorporando-a ao portfólio, que passa por revisões periódicas para balanceamento e verificação de relevância estratégica.

Figura 2
Desenho macro do processo To Be



Fonte: elaborado pelo autor.

O fluxo modelado foi digitalizado por ferramentas *low-code*, que permitem criar aplicativos e automatizar fluxos de trabalho sem programação avançada. A adoção dessas plataformas viabilizou a implementação dentro do prazo e sem custos adicionais, pois dispensou desenvolvimento externo e permitiu que a própria equipe da DGIP configurasse e ajustasse o sistema. O formulário eletrônico de captação, o encaminhamento automatizado para avaliação especializada e o registro das decisões do comitê foram configurados como módulos integrados, de modo que cada etapa alimenta a seguinte, o que reduz retrabalho e garante rastreabilidade. O sistema ficou disponível a todos os participantes, com acesso por perfil de usuário e acompanhamento das fases em tempo real.

Em paralelo, foi desenvolvido um painel gerencial (dashboard) para apoiar a decisão da alta gestão. 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, atualizada em tempo real a partir dos registros do fluxo digitalizado. A estrutura reflete as dimensões de avaliação definidas pelo comitê de governança, o que permite visualizar as iniciativas em análise, as priorizadas e as não selecionadas, com os critérios que fundamentaram cada decisão. Essa configuração responde à necessidade de transparência e rastreabilidade apontada no diagnóstico e atende ao que a literatura indica como condição para a legitimidade das decisões de portfólio no setor público (Crawford & Helm, 2009; Teller & Kock, 2013).

Concluída a configuração, o processo digitalizado e o painel foram submetidos a testes com usuários-chave, servidores das áreas envolvidas na submissão e avaliação de iniciativas. Os testes identificaram ajustes na interface do formulário, no fluxo de notificações automáticas e na visualização dos indicadores, corrigidos antes da liberação definitiva. Após a validação, a equipe conduziu sessões de orientação e capacitação com os responsáveis pela operação em cada área, assegurando a compreensão dos critérios de avaliação, dos prazos e dos canais de comunicação definidos pelo comitê. As propostas não selecionadas passaram a integrar um

repositório para consultas futuras, com registro dos motivos de reprovação e curadoria periódica que incentiva o reaproveitamento antes da criação de novos projetos.

3. Adoção e Contribuições do PTT

3.1 Adoção e possibilidade de replicação

O produto técnico foi adotado como o processo oficial de captação, seleção e priorização do portfólio de iniciativas da SSP/SP. A intervenção substituiu um modelo de decisão reativo e informal por um processo estruturado, fundamentado em dados e auditável pelos órgãos de controle, com entregas em quatro dimensões: padronização da captação por um único formulário eletrônico; transparência e legitimidade das decisões, com critérios de seleção e priorização definidos pelo comitê de governança; suporte qualificado à alta gestão por meio do painel com dados consolidados em tempo real; e alinhamento estratégico do portfólio, garantido por revisões regulares. O repositório de propostas não aprovadas acrescentou aprendizagem organizacional ao processo, ao permitir consultas futuras e o reaproveitamento de ideias.

A experiência tem potencial de replicação em secretarias estaduais e municipais, autarquias, fundações públicas e entidades do terceiro setor que disponham de equipe técnica dedicada. Para que a replicação ocorra com consistência, alguns 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. Por se tratar de descrição realizada por autor cujo vínculo não decorre exclusivamente de programa de pós-graduação, registra-se que o produto é aderente às áreas de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (Área 27).

3.2 Contribuições segundo a ficha de avaliação da Área 27 (CAPES, 2020)

As contribuições do produto são descritas a seguir conforme os cinco itens da ficha de avaliação de PTT da Área 27: aderência, impacto, aplicabilidade, inovação e complexidade.

Aderência: o produto é aderente à área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. O tema articula governança pública, gestão de portfólio de projetos, gestão de processos e alinhamento estratégico, com aplicação direta em uma secretaria de Estado. O relato dialoga com linhas de pesquisa voltadas à gestão de organizações públicas e à gestão de projetos, ao documentar a estruturação de um processo de decisão orientado a resultados.

Impacto: avaliam-se o impacto potencial e o realizado. O impacto realizado é médio: o sistema foi efetivamente implantado e passou a operar, substituindo o modelo informal por um processo estruturado e auditável, embora a avaliação dos ganhos tenha sido predominantemente qualitativa, sem coleta sistemática de métricas como tempo médio de aprovação. O impacto potencial é alto, dada a possibilidade de ampliar a governança e o alinhamento estratégico do portfólio e de replicar a solução em outros órgãos, sem custo adicional.

Aplicabilidade: avaliam-se a aplicabilidade potencial, a realizada e a replicabilidade. A aplicabilidade realizada é alta: o produto foi empregado e tornado operacional em 82 dias, com ferramentas de fácil acesso e sem contratação externa. A aplicabilidade potencial é alta, pois o modelo pode ser empregado por outras organizações públicas com equipe técnica dedicada. Quanto à replicabilidade, o produto é escalável, uma vez que a abordagem em seis fases pode ser transposta para secretarias, autarquias e fundações com os devidos ajustes de contexto.

Inovação: o teor de inovação é médio, correspondente à inovação incremental. O produto combina e modifica conhecimentos pré-estabelecidos, como os modelos de GPP, a

modelagem de processos em BPMN, a digitalização por *low-code* e os mecanismos de aprendizagem organizacional, e os integra em um sistema de governança aplicado a um contexto sub-representado na literatura, o de uma secretaria estadual de segurança pública. A contribuição não reside na criação de uma tecnologia inédita, mas na recombinação de instrumentos existentes para um ambiente em que ainda eram pouco empregados.

Complexidade: a complexidade é alta, pois o desenvolvimento do produto exigiu a combinação de diferentes atores e de diferentes conhecimentos. Participaram a equipe multidisciplinar da DGIP, com papéis definidos, o comitê de governança, as diversas áreas fim e meio da secretaria e a alta gestão. O arranjo demandou a integração de conhecimentos de gestão de portfólio, modelagem de processos, desenvolvimento *low-code*, visualização de dados e governança pública, com a resolução das tensões entre as rotinas das áreas e as exigências de padronização e prestação de contas.

Em conjunto, esses achados correspondem às características que Cooper et al. (2001) identificaram nas organizações que se destacam em GPP e operacionalizam as fases de estruturação e alocação descritas por Kopmann et al. (2015). A digitalização por *low-code* confirma os achados de Mergel et al. (2019) sobre a redução da burocracia no setor público, e o repositório de iniciativas não selecionadas concretiza os mecanismos de aprendizagem organizacional de Brady e Davies (2004) e Killen e Hunt (2010). O comitê de governança com critérios definidos fortalece a prestação de contas aos órgãos de controle, em linha com Teller e Kock (2013), que associam a comunicação transparente de riscos ao sucesso do portfólio.

3.3 Considerações finais e recomendações

O projeto atingiu o objetivo de 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. A intervenção respondeu ao quadro de complexidade da GPP em grandes organizações públicas (Crawford & Helm, 2009), ao estabelecer critérios documentados que viabilizam o alinhamento das iniciativas às políticas públicas e a prestação de contas.

O 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 a sustentabilidade do processo ao longo de ciclos completos de revisão do portfólio. E o estudo se concentra em uma única organização, o que restringe a generalização para contextos com culturas, estruturas de governança ou níveis de maturidade distintos.

Como agenda de trabalhos futuros, recomenda-se um estudo longitudinal que acompanhe a SSP/SP ao longo de dois ou mais ciclos anuais de revisão, com mensuração de indicadores quantitativos antes e depois da intervenção; a replicação do modelo em outras secretarias, para testar sua portabilidade e identificar fatores críticos de sucesso; e a investigação sobre o uso do repositório de iniciativas não selecionadas como mecanismo de aprendizagem organizacional. Organizações que enfrentam desafios semelhantes podem adotar a abordagem em seis fases documentada neste relato, da definição do problema à digitalização por *low-code* e aos testes operacionais com capacitação das equipes.

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 limitou-se 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.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2019). Grupo de Trabalho de Produção Técnica: relatório final. CAPES.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2020). Ficha de avaliação da Área 27: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. CAPES. https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/avaliacao/FICHA_ADMINISTRACAO_P_ATUALIZADA.pdf

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 março de 2025. (2025). Dispõe sobre a organização da Secretaria da Segurança Pública e dá providências correlatas. Governo do Estado de São 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

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

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.

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