

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS**

**SELEÇÃO DE PROJETOS NA JUSTIÇA FEDERAL EM SÃO PAULO: UM
MÉTODO PARA A PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA**

SÉRGIO TINOCO CORDEIRO FILGUEIRAS

**São Paulo
2018**

SÉRGIO TINOCO CORDEIRO FILGUEIRAS

**SELEÇÃO DE PROJETOS NA JUSTIÇA FEDERAL EM SÃO PAULO: UM
MÉTODO PARA A PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA**

**SELECTION OF PROJECTS IN FEDERAL JUSTICE IN SÃO PAULO: A METHOD
FOR THE BUDGETARY PROPOSAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientadora:
Prof.^a Dr.^a **Rosária de F. S. Macri Russo**

**São Paulo
2018**

Filgueiras, Sérgio Tinoco Cordeiro.

Seleção de projetos na justiça federal em São Paulo: um método para a proposta orçamentária. / Sérgio Tinoco Cordeiro Filgueiras. 2018.

114 f.

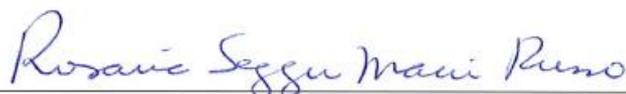
Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2018.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Rosária de Fátima Segger Macri Russo

**SELEÇÃO DE PROJETOS NA JUSTIÇA FEDERAL EM SÃO PAULO: UM
MÉTODO PARA A PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

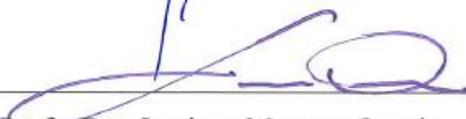
São Paulo, 22 de fevereiro de 2018



Presidente: Profa. Dra. Rosária de Fátima Segger Macri Russo – Orientadora, UNINOVE



Membro: Prof. Dr. Marcos Rogério Mazieri – UNINOVE



Membro: Profa. Dra. Luciana Massaro Onusic – EPPEN/UNIFESP

DEDICATÓRIA

“É exatamente disso que a vida é feita: de momentos! Momentos os quais temos que passar, sendo bons ou não, para o nosso próprio aprendizado, por algum motivo. Nunca esquecendo do mais importante: nada na vida é por acaso.” *Chico Xavier.*

“Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável para aprender a conhecer a influência libertadora da beleza do reino do espírito, para seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer.”

Albert Einstein

Dedico este trabalho à minha mãe, **Edite**, pelo seu amor incondicional e por me ensinar que vale a pena.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus e a Jesus, por mais essa vitória. Que eu possa continuar a crescer e trabalhar entendendo o milagre vida e o meu papel na obra maior. Eterna gratidão aos meus pais, Tasso e Edite, *in memoriam*, base importante de tudo que sou e de ter chegado onde cheguei, sou grato de tê-los como meus primeiros orientadores. Aos meus filhos, Matheus, Pedro, Lucas, Raquel e meu neto Joaquim, que me inspiram a continuar sempre. À minha Companheira, Priscila, que durante esses dois anos apoiou-me com paciência e carinho, muitas vezes ficando sozinha e dedicando tempo em me auxiliar no encerramento de um ciclo tão importante. À minha Irmã Sônia, ao Beto, à Louise e à Isabelle, presentes na minha vida e que me estimulam ao próximo passo. Ao seu Hakuo, à Dona Toshie, à Tia Rosa e à Tia Mimi, preocupados com meus estudos. Agradeço ao Ângelo, meu professor de inglês, amigo que me ajudou muito nesta jornada.

Agradeço aos professores que tive a oportunidade de conviver dentro da UNINOVE, indispensáveis no percurso trilhado e na elaboração desta dissertação. Sou grato à Layane pela sua presteza conosco, mestrandos. Agradeço ao Professor Piscopo, *in memoriam*, pelo direcionamento inicial da minha caminhada. Agradeço ao Professor Mazieri e a Professora Luciana por participarem da banca. Agradeço, especialmente, à Professora Rosária, por sua orientação, sempre com motivação, foi decisiva para o desenvolvimento e sucesso deste trabalho.

Agradeço aos colegas que me ajudaram na UNINOVE que permitiram que eu fizesse parte de suas vidas, à Ana, ao Fábio, ao Osmar, ao Rodrigo e à Sue, amigos da Turma. Se o mestrado pudesse ser dividido, com certeza esses amigos teriam um pedaço. Enfim, sou grato a todas as experiências que vivi, aos inúmeros projetos dos quais participei e que me engrandeceram e, principalmente, à UNINOVE por ter correspondido às expectativas que criei.

Agradeço aos colegas da Justiça Federal em São Paulo pelo apoio e solicitude durante o desenvolvimento da pesquisa, que permitiu que eu chegasse nesse ponto. Agradeço à Solange, por sua prontidão e diligência na revisão de todos os meus trabalhos do curso, em particular, desta dissertação de mestrado, mas, principalmente por sua amizade e apoio nesse período.

Ao final, faço mais uma vez alusão a Deus e a Jesus, em oração, pedindo que me sustentem, no futuro, como Mestre em Administração.

RESUMO

A gestão pública vem passando por um processo de modernização no Brasil, com adoção de novas técnicas. Nos projetos públicos são desenvolvidos mecanismos de gestão para melhorar seus resultados com o propósito de prover as demandas da população. Os recursos orçamentários necessários para consecução desses projetos são escassos, naturalmente, agravado com a crise atual. O gestor precisa decidir o que fazer, e essa decisão deve ser feita com eficiência, utilizando os recursos de maneira racional para que sua aplicação seja transformada em benefício à sociedade. Um dos instrumentos utilizado no Judiciário Federal na gestão de projetos é a Lei Orçamentária Anual (LOA), baseada no Plano Plurianual. A LOA é o resultado de uma proposta orçamentária da organização que deve conter todos os projetos de subsistência, modernização e inovação. A proposta orçamentária deve estar, portanto, alinhada à estratégia da organização e às demandas da sociedade. Selecionar bem seus projetos, portanto, representa um passo relevante nessa direção. Estabelecer critérios racionais para decidir, selecionar ou gerir, não é simples, depende das pessoas, do ambiente, do tipo de atividade, dos objetivos e das estratégias da organização, entre outras possibilidades. Esta dissertação propôs **um método para a seleção de projetos na proposta orçamentária para a Justiça Federal em São Paulo (JFSP)**. Para isso, aplicou uma abordagem de pesquisa qualitativa, utilizando uma estratégia de *design science research (DSR)*. O *DSR* caracteriza-se pela detecção do problema, construção de um artefato para a solução desse problema e sua disseminação. O artefato deste estudo é o método proposto e foi elaborado por meio de questionários, entrevistas com os participantes dos processos orçamentários anteriores e pesquisas em documentos relacionados ao seu processo. Do mesmo modo foram gerados os critérios a serem aplicados na seleção dos projetos. O método e os critérios foram objetos de análise de um *focus group* exploratório e outro confirmatório para validação. O método proposto apresenta argumentação para conferência, verificação e seleção objetiva dos projetos, com critérios claros para a tomada de decisão. Ambos, método e critérios, podem contribuir na prática com outras organizações do setor público na geração dos orçamentos.

Palavras Chaves: Judiciário Federal; tomada de decisão; seleção de projetos e proposta orçamentária.

ABSTRACT

Public management has been going through a process of modernization in Brazil, adopting new techniques. Mechanisms of management have been developed in public projects seeking for improvements in the results so as to meet the demands of the population. The budgetary resources required to accomplish these projects are naturally scarce, aggravated by the current crisis. The manager needs to decide what to do and this decision must be made efficiently, using resources in a rational way so that its application turns out beneficial to the society. One of the instruments used in project management in the public sector is the Annual Budget Law (ABL), based on the multiannual plan. The ABL is the result of a budgetary proposal of the organization that must contain all projects of subsistence, modernization and innovation. The budgetary Proposal, therefore, must be aligned with the organization strategy and the demands of the society. Thus, the selection of the projects that will become part of the proposal represents a relevant step to this direction. Establishing rational criteria to decide, select, or manage is not simple. The choice of a model depends on the people, the environment, type of activity, the objectives and strategies of the organization, among other possibilities. This dissertation project aims to achieve the goal of proposing a method for the selection of projects for the budget proposal in the Federal Justice in São Paulo. To do this, it will apply a qualitative research approach, using a strategy of design science research (*DSR*). *DSR* is characterized by the detection of the problem, the construction of an artifact to solve this problem and its dissemination. The artifact of this study is the proposed method and was elaborated by means of survey and interviews with the participants in previous budget processes and research of documents related to the process. Likewise, the criteria to be applied in project selection were generated. The method and criteria were the objects of analysis of an exploratory focus group and another one, confirmatory for validation. The proposed method presents arguments for conference, verification and objective selection of projects, with clear criteria for decision making. Both method and criteria can contribute in practice to other public sector organizations in generating budgets.

Keywords: Federal Justice; Decision making; Project selection and budgetary proposal.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHP	– <i>Analytic Hierarchy Process</i>
AMD	– Auxílio Multicritério à Decisão
CJF	– Conselho de Justiça Federal
CNJ	– Conselho Nacional de Justiça
CONGIP	– Conselho de Governança Integrada, Participativa e Inovadora
DA	– Diretoria Administrativa
DF	– Diretoria do Foro
DSR	– <i>Design Science Research</i>
ELECTRE	– Elimination et Choix Traduisant la Réalité
FG	– <i>Focus Group</i>
GABIN	– Gabinete de Inovação e Gestão Integrada
GPP	– Gestão de Portfólio de Projetos
GPUB	– Gestão Pública
INOVAJUSP	– Programa de Gestão da Inovação
JFPG-SP	– Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo
LDO	– Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	– Lei Orçamentária Anual
MCDA	– <i>Multicriteria Decision Aid</i>
MCDM	– <i>Multicriteria Decision Making</i>
MPOG	– Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NUAF	– Núcleo de Administração Funcional
NUIN	– Núcleo de Infraestrutura
NUPE	– Núcleo de Planejamento
PPA	– Plano Plurianual
PUBL	– Setor Público
SIACOR	– Sistema Administrativo de Controle Orçamentário
SIAFI	– Sistema Integrado de Administração Financeira
SP	– Seleção de Projetos
TD	– Tomada de Decisão
TRF3	– Tribunal Regional Federal da Terceira Região

- UGEP** – Subsecretaria de Gestão de Pessoas
- TCU** – Tribunal de Contas da União
- BPMN** – *Business Process Model and Notation*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Contexto do referencial teórico.....	18
Figura 2 - Método de redução do impacto da necessidade de informação em GPP	23
Figura 3 - Modelo de seleção e priorização de projetos	31
Figura 4 - Técnicas multicritérios da Literatura	36
Figura 5 - Síntese da teoria	40
Figura 6 - Relação lógica entre os constructos e o objetivo da pesquisa	42
Figura 7 - Enquadramento da Pesquisa	43
Figura 8 - Comparativo entre a <i>DSR</i> , Estudo de Caso e Pesquisa-Ação.....	45
Figura 9 - Diretrizes para <i>DSR</i>	47
Figura 10 - <i>Focus Group</i> em <i>DSR</i>	50
Figura 11 - Fases da pesquisa.....	52
Figura 12 - Ciclo Orçamentário Anual	54
Figura 13 – Dados dos respondentes do questionário	58
Figura 14 – Dados dos entrevistados.....	60
Figura 15 – Passos para o <i>Focus Group</i> Exploratório.....	61
Figura 16 - Análise de dados	64
Figura 17 – Parâmetros para a pesquisa	65
Figura 18 - Convergências apuradas dos parâmetros	71
Figura 19 - Método decisório existente	72
Figura 20 - Organograma da gestão orçamentária.....	74
Figura 21 - Esboço de método.....	75
Figura 22 - Critérios apurados	76
Figura 23 - 2º esboço de método	79
Figura 24 - Critérios ajustados.....	80
Figura 25 - Método finalizado para a proposta orçamentária.....	85
Figura 26 – Critérios finalizados para seleção dos projetos	86
Figura 27 – Método em Bizagi, reduzido	91

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	GESTÃO PÚBLICA.....	19
2.2	GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS	21
2.3	SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS.....	25
2.4	TOMADA DE DECISÃO.....	33
2.5	SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	39
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	43
3.2	ESTRATÉGIA DA PESQUISA	44
3.3	FASES DA PESQUISA.....	50
3.4	UNIDADE DE ANÁLISE	53
3.5	COLETAS DE DADOS.....	54
3.5.1	Consulta documental.....	54
3.5.2	Questionário	57
3.5.3	Entrevista.....	59
3.5.4	<i>Focus group</i> – exploratório.....	60
3.5.5	<i>Focus group</i> – confirmatório	61
3.6	ANÁLISE DOS DADOS	62
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.1	PROCESSO DECISÓRIO EXISTENTE.....	71
4.2	ORGANOGRAMA DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA DA JUSTIÇA FEDERAL	74
4.3	ESBOÇO DO MÉTODO	75

4.4	VALIDAÇÃO DO MÉTODO	76
4.4.1	Análise do <i>focus group</i> exploratório	77
4.4.2	Análise do <i>focus group</i> confirmatório.....	81
5	PROPOSIÇÃO DO MÉTODO FINAL	83
5.1	MÉTODO PARA SELEÇÃO DE PROJETOS NA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA .	83
5.2	CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS PROJETOS	86
6	DISCUSSÃO	87
7	CONTRIBUIÇÃO PRÁTICA E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	90
8	CONCLUSÃO	92
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO.....	104
	APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA	106
	APÊNDICE C – ROTEIRO PARA FOCUS GROUP – EXPLORATÓRIO.....	108
	APÊNDICE D – PROTOCOLO FOCUS GROUP – CONFIRMATÓRIO.....	111

1 INTRODUÇÃO

A seleção de projetos é uma atividade importante para muitas organizações em decorrência de, normalmente, haver mais projetos a serem desenvolvidos, do que os que podem ser empreendidos, dentro das restrições físicas e financeiras de uma empresa, pelo que devem ser feitas escolhas adequadas na constituição de uma carteira de projetos (Archer e Ghasemzadeh, 1999). Alguns autores argumentaram que há necessidade de gerenciar investimentos das organizações usando a abordagem de projetos, e criaram o que hoje se denomina de Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) (Archer e Ghasemzadeh, 1999; Cooper, Edgett e Kleinschmidt, 2001).

A seleção de projetos busca avaliar os projetos individualmente e determinar quais projetos representa um bom investimento para uma organização (Cooper et al., 2001). Ghasemzadeh e Archer (2000) apontam que GPP pode ser vista como uma evolução natural da atividade de seleção de projetos representando um processo integrado (considerando conhecimentos, perfis, ferramentas e técnicas). Esse processo é composto por vários estágios da tomada de decisão, tendo como objetivo criar e gerenciar de maneira centralizada os projetos alinhados às diretrizes estratégicas estabelecidas por uma organização à luz de suas restrições financeiras, de tecnologia, de tempo e de recursos humanos, e, para tanto, há necessidade de estabelecer critérios para a priorização.

Cooper et al. (2001) salientam que é importante a integração de forma equilibrada das decisões com a gestão de portfólio para mitigar os conflitos entre as decisões e as revisões de portfólio. Segundo Castro e Carvalho (2010) são muitas informações para os executivos das organizações absorverem que, como resultado, não conseguem utilizá-las plenamente, em consequência, há necessidade de definir claramente os critérios que serão utilizados para a tomada de decisão.

A tomada de decisão em seleção de projetos e a GPP podem ser vistas por várias perspectivas. Begičević, Divjak e Hunjak (2010) elencam algumas: em primeiro lugar, na perspectiva de uma organização que pretende candidatar-se a vários projetos e, por conseguinte, tem de definir prioridades em relação aos projetos a escolher, a fim de cumprir a sua missão ainda que com recursos limitados; em segundo lugar, a partir da posição dos patrocinadores do programa que têm de fazer uma lista de classificação dos projetos de acordo com os critérios definidos; em terceiro lugar, existe também um nível político, no qual deve ser dado prioridade a diferentes programas.

Nesse sentido, vários estudiosos (Nooraie, 2012; Plous, 1993; Saaty, 1990; Simon, 1987) propuseram modelos de tomada de decisão para torná-la mais eficaz. Drucker (2011) enfatiza que as decisões eficazes envolvem um processo disciplinado e possuem características específicas.

Para Saaty (1990), a tarefa mais importante em tomar uma decisão é escolher os fatores que impactam nessa decisão. Assim, a tomada de decisão é um instrumento imprescindível no cotidiano de trabalho de uma equipe. Contudo, o alcance da decisão compartilhada depende da construção de vínculo em uma equipe, de modo que os profissionais sejam apoiados a deliberar e expressar suas preferências e suas opiniões (Elwyn et al., 2012).

Fennema e Perkins (2007) relatam que muitos estudos de tomada de decisão examinaram o efeito de custos sobre a escolha a fazer, consequência de despesas feitas no passado, que decisões presentes ou futuras não podem mudar. Os autores citam que a decisão típica envolve uma situação em que grandes somas de dinheiro já foram investidas em um projeto e o decisor irá resolver se deve ou não investir mais dinheiro para concluir o projeto, e isso os leva a tomar más decisões.

Thamhain (2013) aponta que a gestão eficaz do gerenciamento do projeto e a consequente tomada de decisão envolvem um conjunto de variáveis, intrinsecamente vinculadas, relacionadas ao processo de trabalho, ao ambiente organizacional e às pessoas. Segundo o autor, isso requer um amplo envolvimento e colaboração entre todos os segmentos da equipe do projeto e seu ambiente e métodos sofisticados, para avaliar as exequibilidades e usabilidade cedo e, frequentemente durante o ciclo de vida do projeto, em busca de mais eficiência.

Decidir é sempre muito difícil, e, segundo Vidal, Marle e Bocquet (2011), apesar da dificuldade, a decisão é o processo necessário para dar resposta a um problema, em que alternativas são propostas de possíveis soluções que venham a gerar os melhores resultados para as organizações, com base nos valores e preferências do tomador de decisões.

Todo esse conhecimento e prática de gestão vêm se aproximando do setor público. Secchi (2009) argumenta que, desde os anos de 1980, no mundo todo ocorrem mudanças substanciais nas políticas públicas nas quais as reformas administrativas consolidam novos discursos e práticas derivadas do setor privado. Essas mudanças, com um sentido de urgência, fazem com que o aparato de planejamento, ainda que precário e insuficiente, organize-se e avance de modo mais rápido que a própria estruturação dos demais aparelhos estratégicos do Estado (Cardoso Jr, 2011).

Nesse contexto, o setor público, cada vez mais se atualiza e busca mecanismos para obter eficiência em seus resultados e vem evoluindo em suas características, ainda que, seguindo o setor privado. Para Secchi (2009) hoje, fruto dessa evolução, há flexibilização nos processos de trabalho que propiciam uma análise e um diagnóstico desse ambiente, dando ao gestor condições para antecipar o futuro e reduzir incertezas na tomada de decisão. Nesse sentido, Secchi (2009) enfatiza que, a longo prazo, essas reformas têm potencial para mudar o modo que as organizações públicas são administradas.

Cardoso Jr (2011) ressalta que o planejamento governamental e gestão pública constituem duas dimensões cruciais da atuação dos Estados. Ele afirma que, embora esses aspectos não sejam óbvios no debate com referência à atuação dos Estados, isto se deve à forma como, historicamente, cada uma dessas dimensões de atuação se estruturou e se desenvolveu a partir de 1950.

Para Lunkes, Feliu e Rosa (2011), os processos de planejamento e controle de resultados, especificamente, envolvem a preparação e utilização de objetivos globais, de planos de curto e de longo prazo com um sistema de relatórios periódicos de desempenho, para os vários níveis de responsabilidade e desse modo o orçamento público é utilizado.

Lunkes et al. (2011) consideram o orçamento um instrumento fundamental no planejamento das atividades no atual contexto das organizações, servindo de guia para: as operações, sistema de controle e decisões dos gestores. Esses autores também atribuem ao orçamento a função de converter os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais, gerando um plano de metas e recursos que orienta a execução orçamentária, podendo ser comparado com que foi executado, para analisar os desvios e implementar as medidas de adequação.

No Serviço Público, especificamente na Justiça Federal, o planejamento e a execução dos projetos são baseados no orçamento anual aprovado por Lei no Congresso (Brasil, 2017a). O orçamento de capital ou investimento tem por finalidade identificar os investimentos mais necessários à organização, apresentando opções que melhor atendam às prerrogativas do planejamento de médio e longo prazo da organização, numa lógica de estratégia, custo, benefício, capacidade de expansão e grau de consistência de seus projetos (Lunkes, 2007).

Lunkes (2007) acredita que o problema na elaboração do orçamento público, em relação a projetos de investimentos, reside na escolha entre as várias alternativas disponíveis, pois, para avaliar a viabilidade de um projeto é necessário justificar o sacrifício, seja financeiro, material ou qualquer outro recurso que ele demandará e, portanto, a definição do investimento deve ser criteriosamente analisada.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O orçamento público é uma lei que exprime em termos financeiros, a alocação dos recursos e, entre outros aspectos, permite a execução dos projetos, o qual tratam as ações do governo controladas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (Lunkes, 2007). Nesse sentido, para Pilkaite e Chmieliauskas (2015) há evidências suficientes para sugerir que a maior parte do crescimento e dos sucessos de organizações públicas e privadas tem relação com o êxito na gestão e seleção de projetos.

Base necessária para a gestão pública, o orçamento é o instrumento por meio do qual a administração pública organiza suas atividades econômicas, no sentido de proporcionar o desenvolvimento da sociedade, para tanto, deve-se buscar a execução das despesas de maneira eficiente, de modo a assegurar o alcance dos seus objetivos, com benefícios a sociedade (Dantas, Albuquerque, Rêgo, Carvalho e Batista, 2014).

Uma questão central na seleção de projetos, essencial na elaboração do orçamento e muito frequente na análise da gestão pública, é como executar a gestão de portfólio eficiente alocando recursos para projetos concorrentes, pois, esses recursos são limitados, e muitas vezes não têm o suficiente para atender às necessidades previstas para os projetos, causando grande dificuldade para gestão de portfólio na administração pública (Cruz_Reyes, Trejo, Irrarragorri e Santillan, 2015).

Abrucio e Loureiro (2004) ponderam que o Estado não possui recursos suficientes para suprir todas as necessidades da sociedade e, portanto, são nas decisões orçamentárias que ocorrem os problemas centrais da gestão pública.

Desse modo, considerando que a GPP é essencial para a eficiência do setor público (Cruz_Reyes et al., 2015) e que o orçamento público é o instrumento financiador dos projetos necessários para obtenção dessa eficiência e os recursos são escassos (Abrucio e Loureiro, 2004), surge a questão de pesquisa: **Como a seleção de projetos pode contribuir na elaboração da proposta orçamentária no judiciário federal?**

1.2 OBJETIVOS

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), tendo em vista essa necessidade de eficiência, estatuiu metas para todo o judiciário federal e tem implementado ações para a construção e a modernização da gestão pública, em decorrência, o Tribunal Regional Federal da Terceira Região (TRF3) desenhou um modelo de gestão, com estabelecimento de princípios, valores e estratégias (<http://www.jfsp.jus.br/inovajusp>, recuperado em 26 de janeiro de 2017)

Na Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo (JFPG-SP) muitos agentes demandam e influenciam a execução de seus projetos. Consubstanciada na sua proposta orçamentária, a realização da distribuição desse orçamento ocorre com muita dificuldade na seleção do que essa proposta deve conter, tendo em vista a restrição financeira atual.

Assim, o objetivo geral deste estudo é **propor um método para a seleção de projetos na elaboração da proposta orçamentária na Justiça Federal de São Paulo.**

Os objetivos específicos são:

- a. Identificar o processo decisório na elaboração da proposta orçamentária da Justiça Federal em São Paulo;
- b. Construir um método para a tomada de decisão identificando critérios a serem utilizados na seleção de projetos na Justiça Federal em São Paulo;
- c. Validar o método construído.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Procedendo a uma pesquisa na base de dados do *Web of Science* por artigos que continham “*Public Administration*” (Administração Pública) e “*Decision Making*” (Tomada de Decisão), em novembro de 2016, verificou-se que as publicações sobre esses dois tópicos cresceram nos últimos quinze anos, saltando de menos de cinco artigos em 2001, para mais de trinta artigos publicados em 2015, que ainda é uma quantidade pequena, apesar do crescimento. Nesse sentido, segundo Lunkes et al. (2011), a área de orçamento carece de trabalhos científicos, assim como GPP, principalmente na área pública (Pilkaite e Chmieliauskas, 2015; Stentoft et al., 2015; Young et al., 2012). A necessidade de gestão efetiva no setor público é o pensamento vigente no cenário de restrição orçamentária (Dantas et al., 2014) e gestão de portfólio necessita de atenção pelo setor público (Pilkaite e Chmieliauskas, 2015).

Moreira, Encarnação, Bispo, Angotti e Colauto (2013) ponderam que decidir tem, cada vez mais, requerido atenção dos gestores, devido à complexidade de avaliação e resolução de

problemas diários onde o sucesso de um gerente é medido pela qualidade de suas decisões, o que pode ocorrer com muita dificuldade, especialmente em gestão de portfólio de projetos. Esses aspectos, crescentemente, trazem a necessidade de informações aos gestores (Moreira et al., 2013).

Para Nooraie (2012) tomada de decisão é um processo complexo que deve ser completamente entendido por seus gestores e partes interessadas, antes de ser adotado nas organizações. Esse processo é incremental, envolvendo experiência do passado, circunstâncias atuais e perspectivas de curto, médio e longo prazos.

No século passado Key Jr. (1940) já alertava para a dificuldade de se responder como se poderia basear a decisão de se alocar recursos em projeto “X” em vez do projeto “Y”. Esse autor considerava a ausência de padrões de avaliação como o maior desafio, onde a utilização mais vantajosa dos recursos públicos tornar-se-ia uma questão de preferência de valores entre fins que não tem um denominador comum. Essa dificuldade persiste nos dias atuais (Pilkaite e Chmieliauskas, 2015).

Para Martinsuo (2012) a GPP é uma ferramenta para processos racionais de tomada de decisão e é necessário entender, cada vez mais, a natureza e o contexto da gestão da carteira de projetos, sendo foco da decisão dos gestores, os projetos ocupam lugar de destaque em suas agendas. Por meio destes as organizações mudam, pois, é a partir deles que ocorrem a implantação e o desenvolvimento de novas e melhores estratégias (Rwelamila e Purushottam, 2012).

Pilkaite e Chmieliauskas (2015) argumentam que gestão de portfólio necessita ser alinhada com os objetivos estratégicos das organizações de forma contínua, considerando os projetos e atividades estratégicas, com foco no orçamento disponível. Tudo isso ainda está distante do setor público, concluem.

Este trabalho busca apresentar um caminho para que se decida melhor com relação à seleção e priorização de projetos que são estratégicos no setor público. Além disso, ele contribuirá para trazer mais alguns pontos de discussão na temática tomada de decisão nesse setor, apresentando um modelo que poderá ser útil, não só para a Justiça Federal em São Paulo, como servir de parâmetro para outras organizações similares.

Portanto, essa pesquisa se justifica tendo em vista que:

- 1) O GPP tem sua adoção ainda incipiente no setor público (Baker & Solak, 2014).
- 2) O GPP é crucial para o desenvolvimento das empresas e fundamental para o aprimoramento do setor público (Cruz-Reyes, Trejo, Irrarragorri e Santillán, 2014; Cruz-Reyes et al., 2015; Radnor e Noke, 2013);

- 3) O GPP, com relação ao setor público, apresenta poucas pesquisas sobre o tema (Pilkaite e Chmieliauskas, 2015; Stentoft, Freytag e Thoms, 2015; Young, Young, Jordan e O'Connor, 2012)

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para atender a seus objetivos, o trabalho será estruturado em 4 (quatro) seções principais. Começando pela introdução, capítulo I, que apresenta o problema de pesquisa e o objetivo do que se pretende estudar. O capítulo II, referencial teórico, com os pontos que embasam a pesquisa, trazendo a teoria sobre Gestão Pública, GPP, Seleção de Projetos, Tomada de Decisão e concluindo com uma síntese. O capítulo III trata da metodologia que será aplicada à pesquisa, abordando o enquadramento da pesquisa, a estratégia da pesquisa, a unidade de análise, as fases da pesquisa, a coleta de dados e a análise de dados. O capítulo IV analisa os resultados trazendo o processo decisório existente, o organograma da gestão orçamentária da Justiça Federal, o esboço do método para seleção de projetos na proposta orçamentária e a validação desse método. O capítulo V sintetiza a proposição da pesquisa e os resultados alcançados, identificando o método final para a seleção de projetos na proposta orçamentária, os critérios para a seleção dos projetos e o método em Bizagi. O capítulo VI discute a pesquisa em seus diversos aspectos. O capítulo VII contém a conclusão da pesquisa, suas limitações e sugestões para estudos futuros. Por fim o cronograma encontra-se no capítulo VIII.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como base quatro pontos: Gestão Pública, Gestão de Portfólio de Projetos, Seleção e Priorização de Projetos e Tomada de Decisão. A gestão pública se desenvolve como contexto, da mesma forma que gestão de portfólio de projetos, por onde se apresentam os constructos seleção de projetos e tomada de decisão, que apoiam a pesquisa, conforme a Figura 1.

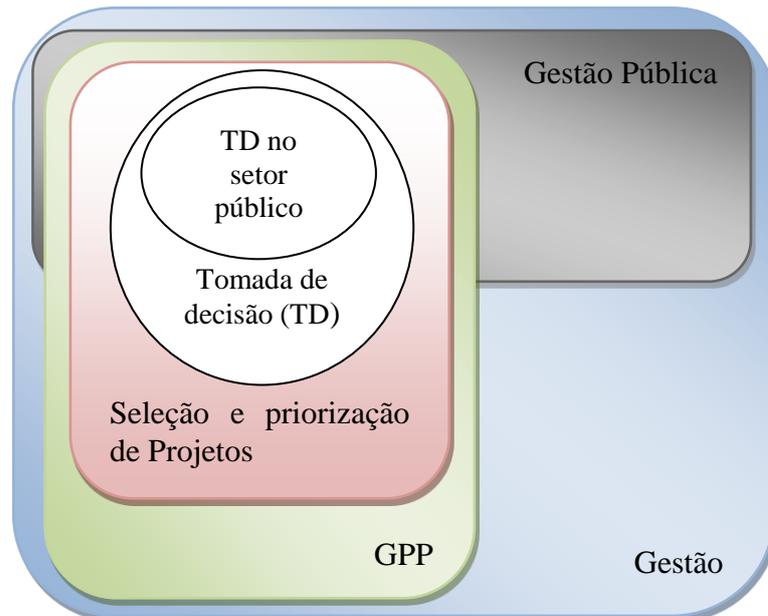


Figura 1 - Contexto do referencial teórico
Fonte: autor

Drucker (2011) define gestão como o processo de planejamento, de decisão e de execução, que estabelece diretrizes de operação da organização, com base em princípios, valores e teoria, alinhados entre si, com objetivo de garantir que a missão da organização e seus objetivos ocorram. O autor também aponta que a eficiência dos colaboradores da organização é muito importante para a gestão moderna, nos processos decisórios e na adoção de estratégias para alcançar seus resultados em um ambiente em contínua transformação. A gestão pública está alinhada e inserida nessa perspectiva apresentada por Drucker (2011).

2.1 GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública no Brasil evoluiu, com características próprias, a partir de 1822. Com a chegada da família real, estabeleceu-se o primeiro modelo de gestão pública, o modelo patrimonialista, e, a começar desse, passando pelo modelo burocrático e gerencial (Bresser-Pereira, 2001), chegou-se no modelo deliberativo (Brugué, 2009).

Modelo Patrimonialista:

Nesse modelo a corte se apropria do estado, tornando-o extensão de sua casa.

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res pública* não é diferenciada das *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração (Brasil, 1995, p.15).

Modelo Burocrático:

Nesse modelo o estado é delimitado por normas; cada cargo ou função são rigidamente definidos, obedecendo fortemente o princípio da hierarquia e com especialização técnica (cada qual faz sua atividade determinada pela legislação); todos os atos administrativos são documentados; cada indivíduo só pode exercer sua função dentro do que a lei permite (Weber, 1978). Esse modelo foi importante para romper com o modelo patrimonialista e nas palavras de Weber (1978) trazer a modernização para administração: “O desenvolvimento da moderna forma de organização coincide em todos os setores com o desenvolvimento e contínua expansão da administração burocrática”(Weber, 1978, p.24).

Modelo Gerencial:

A reforma da administração pública, a partir do final dos anos 70, trouxe um modelo mais ágil de administrar, suportado por mecanismos desenvolvidos pelo setor privado, voltado para ações estratégicas onde, inclusive, se estabelece parcerias com a iniciativa privada e privatizando serviços não essenciais, incorporando novos pensamentos e ações como: gerencialismo puro, corte de gastos, diminuição do tamanho do estado, racionalização orçamentária, eficiência dos resultados estatais com objetivo de melhorar a prestação de serviços públicos, transparência, *accountability*, tudo isso revelou-se muito mais teoricamente do que nas experiências práticas, de fato (Abrucio, 1997; Abrucio & Loureiro, 2004; Bresser-Pereira, 2001).

Modelo Deliberativo:

Não há no estado brasileiro uma construção capaz de superar os desafios postos ao mundo moderno. Esse modelo surge como mais uma etapa na evolução das reformas administrativas, oferecendo algumas diretrizes básicas: transparência, relacionamento coordenado, liderança e atuação em redes (Brugué, 2009).

Esse processo de modernização com a profissionalização da administração federal, que atua na formulação e implementação de políticas públicas, com múltiplos mecanismos utilizados pelos diferentes governos para o tratamento de sua gestão, foi consolidado nas duas últimas décadas, contudo, hoje, ainda há uma burocracia atuando no controle de regras e procedimentos e no controle fiscal, mas, com uma gestão deliberativa ainda incompleta em algumas áreas, aguardando a profissionalização de alguns segmentos do setor público (Loureiro, Abrucio e Pacheco, 2010; Souza, 2017).

Esses modelos de gestão consolidam os desafios do gerenciamento na administração pública, são construções da atuação estatal em respostas às demandas da sociedade, no entanto, são mais pensamentos do que execução prática, ainda que muito dessas filosofias estejam dentro do aparelho estatal, capaz de permitir uma gestão que tragam alguns desses elementos contidos nesses modelos mais modernos e, de fato, obter êxito nos seus resultados (Magalhães, Santos, Ribeiro e Ribeiro, 2015).

Reforçando essa realidade, Castro (2006) argumenta que as características do modelo burocrático, baseado na hierarquia, em procedimentos rígidos e no distanciamento entre o público e o privado, já não mais atendem às necessidades do Estado Brasileiro que passa, portanto, por uma mudança importante, buscando mais eficiência em sua gestão, mediante adoção de mecanismos que buscam a excelência administrativa para decidir melhor.

Para Brown (2010), os gestores de hoje, na administração pública, atuam em um ambiente onde há uma diversidade de informações para decidir o caminho a seguir, portanto, o gestor deve ter um plano de ação que oriente as mudanças necessárias na busca de objetivos organizacionais com intuito de potencializar a eficiência da gestão estratégica com relação à tomada de decisão e o planejado.

Por fim, Matias-Pereira (2011) considera que a administração pública deve desenvolver meios para a identificação do que trava seu desenvolvimento, sendo que, além de atuar com mais transparência, precisa ter maior efetividade em suas atividades, favorecendo capacidade de formulação e implementação moderna de políticas públicas, buscando e decidindo por melhores caminhos, trabalhando com ferramentas de gestão que possam impactar

positivamente seus resultados. Gerenciamento de gestão de portfólio é uma ferramenta importante para melhorar seus resultados (Carvalho e Rabechini Jr., 2015).

2.2 GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS

Podemos definir gestão de portfólio de projetos, resumidamente, como uma decisão sobre quais projetos executar e que recursos usar para executá-los com a identificação de melhores práticas para a seleção e priorização dos projetos, definindo seu planejamento, sua execução e seu controle (Archibald, 2004). Nesse sentido, Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1997) argumentam que a GPP trata da coordenação de controle de múltiplos projetos que buscam a mesma estratégia e objetivos, competem pelos mesmos recursos, por meio dos quais trabalham para obter benefícios estratégicos.

Para Martins, Maccari e Martins (2015), portfólio de projetos é um conjunto de projetos realizado sob a coordenação de um patrocinador que disputam, entre si, recursos financeiros, de pessoas e de tempo, entre outros que são escassos e, dessa forma, são escolhidos projetos que atendam às necessidades da organização.

Cooper, Edgett e Kleinschmidt (1999) consideram a GPP como crucial para o gerenciamento de novos produtos, por diversos motivos: é alocação de recursos (escassos) para atingir novos objetivos, é fazer escolhas estratégicas, é fazer escolhas tecnológicas que determinem o futuro da empresa, ou seja, de acordo com os autores, a GPP é a manifestação da estratégia do negócio, que estabelece onde e como o investimento será feito no futuro.

Kaiser, El Arbi e Ahlemann (2014) argumentam que GPP é uma técnica comumente empregada para alinhar os projetos com metas estratégicas, para otimizar o benefício geral de um portfólio de projetos. Embora as técnicas adequadas de seleção de projetos sejam, certamente importantes, Kaiser et al. (2014) concluem que a GPP bem-sucedida, e, conseqüentemente, a implementação efetiva da estratégia, depende do alinhamento do GPP com as características da organização.

A GPP tem por objetivo garantir que o conjunto de projetos escolhidos sejam realizados, alocando, para eles, os recursos necessários e disponíveis na organização, com revisão dos projetos e de suas alocações de recursos ao longo do tempo, procurando: diminuir os custos dos projetos, mitigar os riscos dos projetos e melhorar os benefícios oriundos da execução correta dos projetos (Dettbarn, 2005).

Young, Young, Jordan e O'Connor (2012) ponderam que o portfólio pode ser considerado como o investimento total de uma organização, pública ou privada, para atingir

seus objetivos estratégicos, por meio de mudanças organizacionais, e essas mudanças são realizadas com a execução de projetos.

Para Martinsuo (2013), as empresas lutam em lidar com as mudanças entre seus projetos, com a locação dos recursos, com o alinhamento de todo o portfólio, com as estratégias da organização e com a avaliação do sucesso da GPP, pois, na prática, o gerenciamento de portfólio é um pouco mais confuso e menos racional do que as estruturas baseadas no processo de decisão sugerem.

Martinsuo (2013) apresentou três tendências que ocorrem na prática da GPP: a GPP é menos planejada do que as normas propõem; os gestores de topo não participam do dia a dia da gestão de portfólio e que a GPP deve ser adequada a cada situação e cultura da organização, portanto não pode ser estático.

Por outro lado Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002) apontam alguns benefícios na realidade do GPP, com destaque: para a melhoria do cumprimento das metas financeiras, para o equilíbrio e o alinhamento entre os projetos (eles “se conversam” e podem estar mais facilmente interligados) e por fim, para um cálculo mais preciso (otimizado) na utilização dos recursos limitados.

Quatro atividades da GPP são destacadas por Nielsen e Pedersen (2014): identificação do projeto, priorização de projetos, alocação de recursos e realização do portfólio, que se ocupa do monitoramento da execução dos projetos e seu sucesso depende do alinhamento estrutural da organização com as necessidades da GPP (Kaiser, El Arbi e Ahlemann, 2015).

A GPP e a seleção de projetos são influenciadas por esse ambiente de incerteza, impactando os objetivos estratégicos da empresa (Langford e Male, 2001). Galbraith (1974, 2014) vê o processamento de informação como crítico para a estruturação das organizações, pois, a demanda por informação e a capacidade de processá-las aumentam com a incerteza do ambiente de um projeto. Segundo Galbraith (1974), a capacidade de uma organização para utilizar com êxito a coordenação e definição de objetivos depende da capacidade da hierarquia de lidar com as informações necessárias à GPP.

Executar bem um projeto é usualmente compreendido como satisfazer aos *stakeholders*, atendendo escopo do projeto, dentro do custo previsto, do tempo planejado e com qualidade (Patah e Carvalho, 2013).

Galbraith (2014) também propõe que, quando confrontados com níveis de incerteza, as organizações devam trabalhar com definição de metas e objetivos, ao invés de definir processos e rotinas. Galbraith (2014) ressalta que é impossível definir processos enquanto se antecipa todas as situações de incertezas, portanto, deve-se definir metas e objetivos e reunir

de forma eficiente as informações necessárias para as decisões. No entanto, tem-se a liberdade, de interpretar as informações fornecidas nas decisões de seleção de projetos, necessárias para atingir os objetivos estratégicos, considerando as mudanças de fatores ambientais e atributos do portfólio (Kaiser et al., 2015).

Galbraith (2014) trouxe dois métodos para lidar com as incertezas das informações e com implementação de rotinas para que as atividades andem autonomamente, considerando que à medida que a organização enfrenta maior incerteza, seus colaboradores enfrentam situações para as quais as rotinas não são suficientes e eles necessitam da orientação hierárquica. Os dois métodos estão representados na Figura 2.

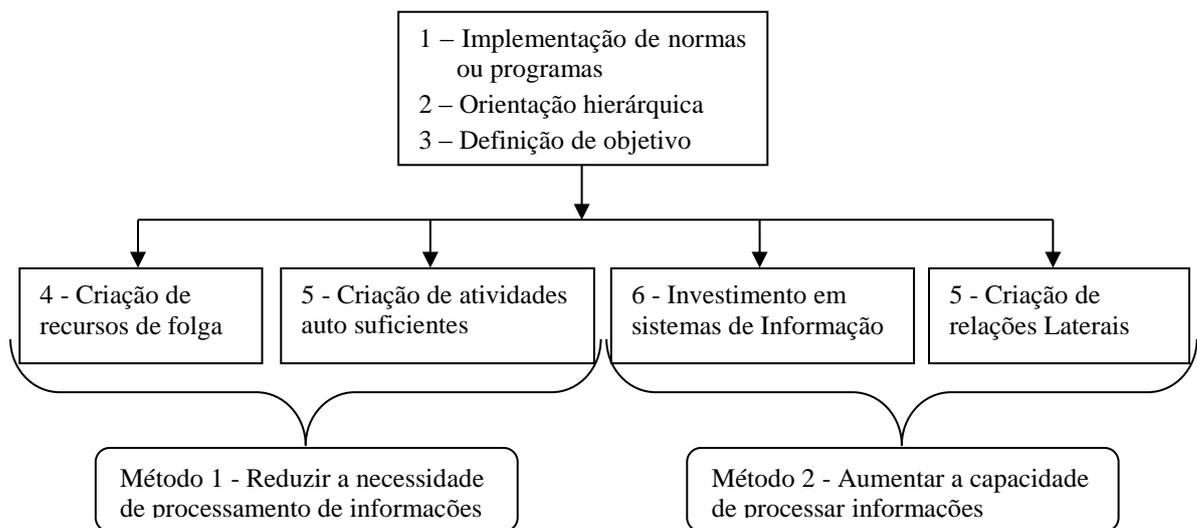


Figura 2 - Método de redução do impacto da necessidade de informação em GPP

Fonte: Galbraith (1974)

Para Kaiser et al. (2015) os requisitos de informação da GPP são determinados pelos critérios de seleção dos projetos, enquanto a capacidade de processamento da informação é determinada pelas capacidades individuais e coletivas do conselho de seleção, necessário na GPP. Esses autores concluem que, uma vez que os critérios de seleção são ampliados, o conselho de seleção também necessita que as informações sejam ampliadas para sustentar as tomadas de decisões na GPP.

Considerando as proposições de Galbraith (2014) e Kaiser et al. (2015), fica evidenciado a importância dos conselhos para seleção de projetos, que permitam uma tomada de decisão eficiente com todos os *stakeholders* envolvidos com a GPP e as informações pertinentes.

Reforçando essa ideia Litvinchev, López, Alvarez e Fernández (2010) apontam que há dois problemas relacionados com a otimização da GPP: avaliação individual de projetos e seleção de um portfólio de projetos que maximizem os resultados, e salientam que nas

organizações públicas esses problemas são mais críticos e que pesquisas sobre portfólio e seu desenvolvimento não tem atenção devida.

Carvalho e Rabechini Jr. (2015, p 409) afirmam que:

A gestão de portfólio é complexa, pois envolve desde o nível estratégico da organização até as gerências responsáveis pelos projetos em curso, ou seja, exige articulação *top down* e *bottom up*, além de tratar de questões de cunho político dentro da organização, como alocação de recursos e a priorização de alguns projetos em detrimento de outros, o que demanda capacidade de negociação dos *stakeholders*. Além disso, são decisões tomadas em ambiente de incerteza tanto de mercado como tecnológica.

Bejamin (1985) traz, em dois passos, a tarefa de criar um portfólio para o setor público, mas com um enfoque na praticidade das ações: no primeiro passo, é tomada a decisão de selecionar as propostas de projetos que estejam melhores alinhadas com os objetivos da organização, no segundo passo, esses projetos são planejados e analisadas as restrições de recursos. O autor acrescenta que a efetividade de projetos no setor público é determinada por meio de aspectos financeiros, econômicos, sociais e políticos com objetivo de garantir a melhor contribuição para o desenvolvimento do crescimento econômico, distribuição de riqueza e aumento da autonomia da organização.

Para Maceta, Berssanet e Carvalho (2017) a GPP auxilia as organizações públicas a desenvolver melhores projetos, tornando-as mais eficientes, esse gerenciamento é similar ao setor privado, são projetos que competem por recursos escassos para a consecução de todos os projetos, simultaneamente. No entanto, prosseguem os autores, diferentemente do setor privado, o setor público não tem como objetivo principal aumentar a lucratividade, dispõe em sua estrutura de um forte componente político que influencia suas atividades e não possui clientes, nem *stakeholders* claramente definidos. Apesar disso, esses *stakeholders* exercem uma forte pressão para que os resultados sejam melhores e mais transparentes, bem como, que o recurso público seja bem gasto com projetos que atinjam os objetivos estratégicos das organizações públicas.

Nesse sentido, Cruz-Reyes et al. (2014) argumentam que decidir tem como ponto de partida valores internos dos *stakeholders* ou grupo que influenciam na gestão de portfólio e que o decisor deve estar convencido de que a escolha satisfaz a sua base de critérios, pois, tomar boas decisões é fundamental, uma vez que são projetos públicos afetam a sociedade e, por isso, é necessário justificar a escolha.

Cruz-Reyes et al. (2014) e Fernández-gonzález, Vega-lópez e Navarro-castillo (2012) reforçam a ideia de que em políticas públicas, uma questão central é como alocar recursos para projetos concorrentes, pois os recursos públicos são limitados para financiamento de

projetos sociais, em particular, e, muitas vezes, o orçamento necessário excede o que pode ser suportado.

Nessa perspectiva, Cruz-Reyes et al. (2015), com relação a portfólio público, tendo em vista aspectos financeiros, resume o seguinte:

- Os projetos de baixo custo são apoiados e com pouca atenção a seu impacto para sociedade.
- Os projetos de auto custo com um baixo nível de impacto para a sociedade são rejeitados.
- A prioridade é sustentada mediante a avaliação do projeto e suas áreas de impacto.
- Há uma tendência para apoiar os projetos que tenham um impacto significativo para sociedade ainda que sejam muito caros.

Pode-se somar a esses aspectos, algumas características especiais, referentes a projetos públicos, apresentadas por Fernández-gonzález et al. (2012):

- São difíceis de mensurar e seus efeitos, às vezes, não são diretos e nem são percebidos no curto prazo;
- Apresentam contribuições econômicas e sociais para a sociedade;
- Na seleção de projetos públicos deve ser considerado seu impacto sobre os indivíduos e condições da sociedade.

Tomar boas decisões é fundamental, o problema é selecionar os projetos públicos que tragam mais benefícios para a sociedade, assim, considerando sua natureza, a gestão de portfólio de projetos públicos depende dos critérios e preferências do decisor, focados nas soluções demandadas pela sociedade (Cruz-Reyes et al., 2014).

2.3 SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

A importância do processo de Seleção de Projetos para as organizações tem trazido o interesse de diversos estudiosos sobre o tema, com objetivo de prover melhores condições aos gestores para o atingimento das metas de suas organizações (Reina, Ensslin, Ensslin e Reina, 2014). Para Reina et al. (2014) esse processo é crítico, tendo em vista o ambiente empresarial de incerteza e competitividade, com destaque para sua avaliação como mecanismos de apoio a tomada de decisão, que possibilita aos gestores a mensuração adequada dos seus projetos.

Segundo Castro e Carvalho (2010), há fatores mínimos necessários que precisam estar presentes para que ocorra seleção de projetos de maneira eficiente em uma organização, que

não há um processo único que possa suprir as necessidades de qualquer organização e que os responsáveis pela gestão devem conhecer a cultura organizacional que estão inseridos e em que contexto atuam, para decidir qual método, modelo, processos e técnicas são mais adequados.

De acordo com Bolat, Cebi, Temurm e Otay (2014), os gestores e acadêmicos, atribuem grande importância a seleção e priorização de projetos, com intuito de desenvolver processos eficientes e em melhor lidar com as restrições, complexidade e singularidade desses projetos.

Bolat et al. (2014) salientam, ainda, que o processo de seleção de projetos adequados é capaz de maximizar os resultados da organização tornando os recursos alocados mais eficientes. No entanto, de acordo com esses autores, quando um projeto é considerado vantajoso e é selecionado, após algumas negociações com os gestores, isso não significa que seus requisitos, como orçamento e prazo, sejam atendidos em todos os casos.

Ensslin, Adnreis, Medaglia, Carli e Ensslin (2012) destacam que o processo de seleção de projetos é reconhecido como tomar decisão onde os objetivos são conflitantes e não identificados claramente, em um ambiente de escassos recursos, com inúmeras possibilidades para essa seleção, dentre um conjunto de alternativas apresentadas.

Abbassi, Ashrafi e Tashnizi (2014) afirmam que, em virtude de restrições orçamentárias, as organizações são levadas a selecionar subconjuntos dos projetos candidatos para o portfólio, mitigando os riscos correspondentes e aumentando o valor total de seu portfólio. Consoante com esses autores, as interdependências e os tipos de projetos raramente foram considerados nos modelos existentes de seleção de portfólio o que pode resultar na seleção de projetos errados.

Cooper et al. (1999) argumentam que a seleção e priorização de projetos abrange uma série de processos de tomada de decisão na empresa, incluindo revisões periódicas do conjunto de projetos, comparação da importância de cada projeto, verificação dos projetos de forma individual, sempre respeitando a estratégia da organização.

Nesse mesmo pensamento Archer e Ghasemzadeh (1999), após análise de diversos métodos de seleção de projetos, considerando as limitações orçamentárias, constataram que é necessário a atividade de seleção periódica para novos projetos e reavaliação dos projetos existentes, e em curso, possibilitando atender a estratégia da empresa, sem exceder o limite de recursos existentes. Assim, apresentaram um modelo de 6 estágios para a seleção de projetos:

1. Do desenvolvimento estratégico, que consiste da determinação do foco e diretrizes pelos líderes da organização, da definição da disponibilidade de recursos e da escolha das técnicas de seleção de projetos a serem empregadas;
2. Da pré-triagem, com intuito de identificar se estão alinhados com as diretrizes estratégicas da organização;
3. Da análise individual, para verificar a conexão com foco da organização e sua estratégia;
4. Da triagem, para definir quais projetos podem ser rejeitados por não atenderem a critérios mínimos estabelecidos pelos comitês de seleção;
5. Da seleção do portfólio ótimo, referem-se a projetos selecionados pelo comitê de seleção de projetos após analisar a contribuição de cada projeto ao portfólio;
6. Do ajuste do portfólio, é o balanceamento final necessário para otimizar o portfólio por meio de exclusão ou inclusão de projetos.

Da mesma forma, Greiner, Fowler, Shunk, Carlyle e McNutt (2003) propuseram, em seu trabalho, aplicação de um modelo para a seleção e priorização de projetos, e concluíram que, com seleção periódica e monitoramento para novos projetos, houve melhora na GPP. O modelo apresentado foi a partir da definição da hierarquia e comparação entre critérios pelo método de Processo de Análise Hierárquica (*Analytic Hierarchy Process – AHP*).

Já para Cooper et al. (2001), a seleção de projetos, além de avaliar um projeto individualmente e definir se o projeto traz um bom retorno para uma organização, para obter sucesso, necessita identificar, claramente, as seguintes etapas:

1. Clareza da estrutura organizacional;
2. Identificação dos projetos potenciais;
3. Categoria dos projetos;
4. Critérios de avaliação dos projetos;
5. Avaliação dos projetos;
6. Recursos disponíveis na organização para os projetos;
7. Seleção dos projetos;
8. Priorização dos projetos;
9. Balanceamento do portfólio;
10. Autorização para os projetos;
11. Acompanhamento e controle;
12. Revisão e adequação da estratégia.

Por outro lado, Larieira e Albertin (2015) identificaram que poucos trabalhos abordam os fatores organizacionais para a seleção de projetos e GPP, e nessa lógica, de acordo com seus estudos, do ponto de vista acadêmico, pode-se observar que o tema normalmente cobre assuntos específicos e de maneira técnica, assim, esses autores apresentam alguns fatores, que saem do terreno técnico e que influenciam no sucesso da seleção de projetos:

1. Gestão,
2. Recursos
3. Qualidade das informações
4. Pessoal
5. Tipo de organização
6. Continuidade e maturidade do processo
7. Política e integração entre as áreas
8. Estratégia

Pennypacker (2005), Christiansen e Varnes (2008) esclarecem que modelo de gestão adotado na organização tem a capacidade de influenciar a seleção de projetos e que é importante, para todos os participantes, que as regras do processo de seleção de projetos e GPP sejam claras e entendidas por todos os stakeholders da organização. É igualmente importante estabelecer o papel de responsabilidade de cada um no processo (Pennypacker, 2005), assim como ter uma unidade na organização com objetivo de executar e gerenciar este processo (Englund e Graham, 1999).

De acordo com Kerzner (2009), as organizações estabelecem critérios para a seleção e priorização de projetos, podendo ser quantitativos, intuitivos, objetivos ou subjetivos e são baseados em critérios, com destaque para o seguinte:

1. Tecnologia semelhante;
2. Conhecimentos e técnicas já existentes;
3. Adequação à cultura da empresa;
4. Adequação à atual infraestrutura da organização;
5. Planejamento de longo prazo da organização;
6. Metas de lucro da organização

Para Saaty (2008), a priorização dos projetos deve ocorrer com base nos critérios de importância e da contribuição para estratégia da organização. Nesse sentido, segundo o autor, estabelecer critérios é uma tarefa desafiadora, podem ser intangíveis e não apresentar medidas para servir de guia para classificação das alternativas desses critérios.

Saaty (2008) esclarece que o método AHP apresenta a possibilidade de definir prioridades, a partir da utilização de um modelo matemático ponderado, que utiliza escalas e derivações nas comparações discretas e contínuas, e que estas comparações ocorrem a partir de medições reais refletindo as preferências dos participantes, e que é muito utilizado em tomada de decisão, alocação de recursos, resolução de conflitos e planejamento.

O Método AHP poderia ser a opção para ser utilizado na tomada de decisão nesta pesquisa, tendo em vista ser uma abordagem clássica, de modelo matemático e que reflete, de forma objetiva, as preferências dos envolvidos na escolha (Saaty, 2008), no entanto, o objetivo deste estudo não é estudar ou apresentar aspectos relevantes referente às escolhas multicritério. O que se propõe é, de forma resumida, apresentar alguns pontos da teoria sobre o assunto, estabelecendo os critérios a ser utilizado no Judiciário Federal como subsídios para suas escolhas.

Saaty (2008) considera, também, outros aspectos para priorização: impacto financeiro, tamanho do projeto, tempo necessário para consecução do projeto, no entanto, alguns critérios podem ser intangíveis e sua classificação muito difícil. Além disso, Cook e Kress (1994) argumentam que a dinâmica do negócio e do ambiente técnico dos projetos pode obrigar o gestor a fazer mudanças nas suas prioridades. O gestor deve estar preparado para isso.

Castro e Carvalho (2010) consideram a seleção de projetos e o GPP como sendo um fator significativo para as estratégias de longo prazo das organizações. Esses autores também afirmam que seleção e priorização de projetos está relacionada ao papel dos tomadores de decisões estratégicos, que devem validar os investimentos relevantes.

Reforçam esse pensamento Wheeler e Trigunarsyah (2010), que consideram que as organizações do setor público ou privado buscam empreender projetos para apoiar suas operações, resolver um problema, atender a uma necessidade, desenvolver uma ideia mas sempre alinhado com seus objetivos estratégicos.

Lacerda, Martens e Chaves (2016) se somam a essa corrente e reiteram que há um alinhamento entre gestão e seleção de projetos com as estratégias das organizações, que vão além de resolver problemas.

Castro e Carvalho (2010) apontam ainda que os projetos devam ser priorizados considerando seu apoio a estratégia e sua importância para organização, comparando com todos os projetos novos e em andamento. Segundos esses autores, é possível mudar a prioridade a cada avaliação, refletindo, assim, o contexto e suas mudanças.

Huang e Zhao (2016) julgam que para manter sua competitividade, as organizações necessitam alocar otimamente seus recursos em novos projetos, mas também precisam fazer

ajustes nos projetos existentes, de tal forma que os investimentos totais melhorem seus resultados. Segundo esses autores, este é o problema de seleção e ajuste do projeto. Anteriormente, não se dava atenção devida aos ajustes de projetos existentes, a concentração das atenções ocorria apenas na seleção de novos projetos, hoje, as atenções devem ser divididas em toda carteira de projetos (Huang e Zhao, 2016).

López e Almeida (2014) indicam que é necessário destacar a diferença existente entre seleção de projetos e a seleção de portfólio de projetos. A seleção de portfólio além das características individuais dos projetos e suas limitações, considera a sinergia entre os projetos.

Tendo em vista a seleção de projetos para a formação do portfólio, Padovani, Carvalho e Muscat (2010) propuseram a aplicação e validação de um modelo que permita reduzir o número de projetos a serem executados e, dessa forma, a tomada de decisão ocorreria de maneira estruturada de acordo com critérios pré-estabelecidos, lógicos, e permitindo, ainda, o atendimento às exigências dos *stakeholders* da organização nas diversas fases do seu ciclo de vida. Esse modelo é uma adaptação do modelo sugerido por Archer e Ghasemzadeh (1999).

Padovani et al. (2010) salientam que essas adaptações foram possíveis a partir da definição dos critérios de seleção de projetos com a identificação das restrições pela organização. A figura 3 apresenta esse modelo adaptado.

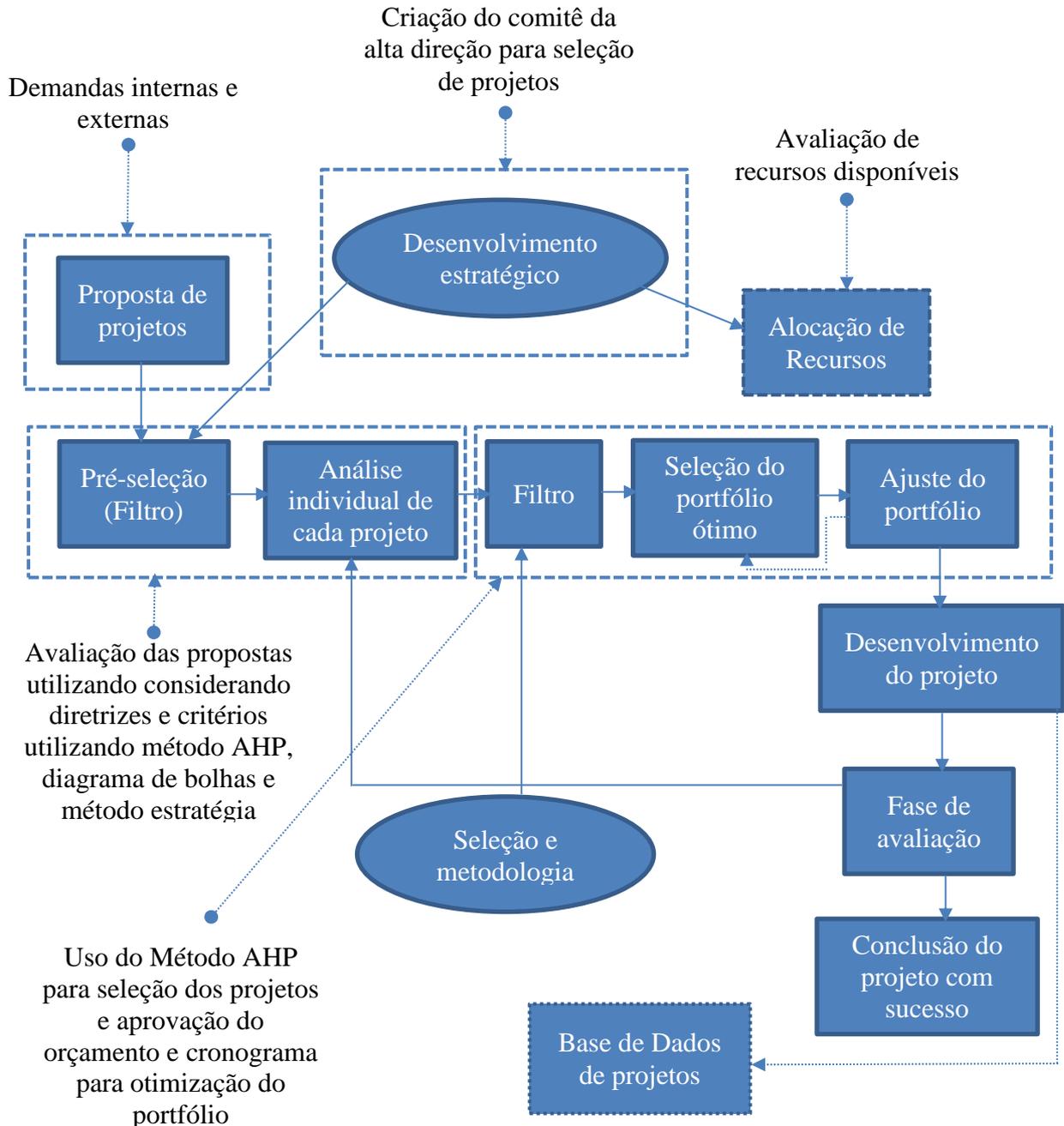


Figura 3 - Modelo de seleção e priorização de projetos
Fonte: Padovani et al. (2010) e Archer e Ghasemzadeh (1999)

Segundo Padovani et al., (2010), nesse modelo a parametrização ocorreu com base nos objetivos, com a identificação de critérios, seleção das possibilidades de projetos, escolha dos participantes, construção da estrutura para decisões e emprego de pesos dos critérios e cadastro, após, houve o estabelecimento das restrições entre os projetos.

Este modelo pode ser a base do estabelecimento do método de seleção de projetos desta pesquisa, mas, tendo em vista as características do setor público, que passou a incorporar esses conceitos há pouco tempo e ainda não são muito disseminados (Torres, Paiva, Ferreira e Rocha, 2013).

Com relação à disseminação desses conceitos no setor público, Torres et al. (2013) apontam que a Administração Pública passou a incorporar essas práticas para otimização recentemente. No entanto, para esses autores, as práticas em GPP podem proporcionar maior eficiência à gestão, seleção e priorização de projetos por ser uma ferramenta de gestão determinante na transformação de escopos planejados em resultados; de otimização de recursos, escassos no setor público por natureza; de redução de situações inesperadas provenientes de uma ineficaz gestão de riscos.

Pestana e Valente (2010) apresentaram alguns critérios de seleção para o setor público que podem ser considerados. São eles:

1. sociais,
2. estratégicos,
3. recursos disponíveis (orçamento),
4. riscos (ou ameaças),
5. urgência,
6. comprometimento e
7. conhecimento técnico.

Mulder e Brent (2006) trouxeram quatro aspectos importantes para seleção de projetos no setor público, sendo que essa seleção utiliza critérios muito subjetivos: viabilidade técnica, sustentabilidade social, ambiental e econômica. Também existe imposição das autoridades, no setor público, sobre essa seleção dos projetos (Scheinberg e Stretton, 1994).

Ainda no setor público, a alocação de recursos financeiros é feita por meio de seu orçamento, lei anual, como descrito na introdução deste trabalho. Fernandez, Lopez, Navarro e Duarte (2006) corroboram essa ideia, trazendo em sua pesquisa, que ordenador de despesa (decisor) das organizações, distribui a fatia do orçamento entre as áreas, para que, com certa autonomia, as áreas promovam a gestão dos recursos entre seus projetos internos, mas que deveriam ser por critérios de importância ou retorno da área e estar alinhados com a estratégia organizacional, mas que, em regra, não ocorre.

Na prática, segundo Read, Madani, Mokhtari e Hanks (2017), selecionar um projeto para o desenvolvimento das organizações requer critérios de equilíbrio e prioridades dos *stakeholder* para identificar a melhor alternativa. Nesse sentido, a seleção pode ser modelada

por meio de decisão multicritério para fornecer suporte quantitativo e conciliar fatores técnicos, econômicos, ambientais, sociais e políticos com relação aos interesses dos *stakeholder*, portanto, a tomada de decisão entre essas interações complexas também deve explicar a incerteza presente na gestão, seleção e priorização de portfólio de projetos.

2.4 TOMADA DE DECISÃO

Tomada de decisão é sinônimo de prática de gestão e envolve questões sobre o que deve ser feito, quando, como, onde e por quem (Simon, 1978). Consoante com essa ideia Gomes e Gomes (2014) considera que tomar uma decisão é um processo pelo qual se escolhe uma ou mais ações dentre algumas possíveis, é baseado em um conjunto de informações que levam o indivíduo a verificar probabilidades de resultado, optando pela mais vantajosa que possa trazer sucesso para a organização.

De acordo com Peniwati (2007) há uma diversidade de ramificações envolvidas na tomada de decisão, tais como intelectuais, psicológicas, de interesse e os efeitos no ambiente do decisor. Wierzbicki (1997) aponta, também, o entendimento intuitivo e a experiência prática como fatores importantes no processo.

Von Neumann e Morgenstern (1947) argumentavam sobre a racionalidade das pessoas e que essas respondiam de acordo com modelo matemático relacionado com as alternativas disponíveis, em situações de incerteza, e que, no entanto, nem sempre há lógica no comportamento de escolha. Para Kahneman e Tversky (1979), os indivíduos muitas vezes agem sem razoabilidade, pois, frequentemente, são influenciados por suas percepções e interpretações do ambiente e circunstâncias que estão envolvidos e são levados por impulsos.

De uma forma geral, as pessoas tomam decisões por impulso e que simplificam a tomada de decisão a um simples julgamento (Plous, 1993). Nesse sentido, Tversky e Kahneman (1974) trouxeram alguns mecanismos utilizados na tomada de decisão, que apresentam vieses para simplificar situações de incerteza para decidir, denominados:

- Disponibilidade: tendência por escolher alternativas facilmente lembradas;
- Representatividade: tendência de opção em algum evento, devido à similaridade entre ele e outro conhecido, ou seja, se um indivíduo de determinado estereótipo age de uma forma, outros indivíduos com o mesmo estereótipo responderão igual;
- Ancoragem: tendência de nos prendermos em uma informação que percebemos primeiro. A primeira impressão é a que fica em nossas mentes, influenciando nossas percepções e decisões.

Segundo os autores, esses vieses podem acelerar e trazer mais precisão para escolha, no entanto, pode haver distorções na interpretação de informações se esses mecanismos forem aplicados indiscriminadamente, todavia, na prática, essas estratégias auxiliam a tomada de decisão e na interpretação dos eventos.

Outra vertente na escolha é o aspecto político, onde a decisão passa, obrigatoriamente, por negociações entre os interessados dentro das organizações públicas ou privadas, que apresentam seus valores para a tomada de decisão, com tendência de destaque para os indivíduos com mais poder, esse entendimento é muito significativo para decisões estratégicas, em um cenário de incerteza e de informações diversas (Eisenhard e Zbaracki, 1993).

Nesse sentido, March e Simon (1993) criticam a ingenuidade da teoria racional pura das decisões nas organizações e discutem o que levam as pessoas a formarem grupos, suas relações, os meios para influenciar, conduzir e transformar o processo decisório e a aderência dessas ações com os objetivos das organizações.

Cohen, March e Olsen (1972) propuseram uma abordagem caótica do processo de decisão, argumentando que nas organizações a decisão é tomada em condições muito diversas daquelas descritas pelas teorias, com a percepção de que o problema das decisões com falta de um padrão claro, com os participantes do processo agindo com instabilidade e sem transparência, por fim, com dificuldades de entendimento dos envolvidos com relação a novas tecnologias. Isso levam os autores a definirem as organizações como anarquia organizada.

Segundo Gibson (2012), no processo decisório é comum ocorrerem objetivos diversos, que se contrapõem e com uma tecnologia de suporte nem sempre simples. Nesse cenário, esclarece o autor, as decisões ocorrem quase ao acaso, nos encontros casuais entre decisores, problemas e soluções, e que, portanto, os modelos racionais, para tomada de decisão, não descrevem bem o dia a dia.

Para Saaty e Peniwati (2013), a qualidade das decisões do grupo depende da habilidade de seus decisores para trabalharem coletivamente, o que não significa concordarem, mas, sim, discutirem o assunto sem restrições, de maneira criativa e ativa.

Fung (2006) argumenta que as dimensões da influência e da força do grupo só ocorrem se eles exercem, diretamente, autoridade sobre a decisão relevante. Enquanto as partes enxergarem apenas aquilo que interessa ou que é favorável, ocorrerá mais conflito. Nesse sentido, é importante observar como a comunicação na organização é fator preponderante para garantir que as atividades transcorram de maneira eficaz, pois, proporciona informação e

compreensão necessárias à condução das tarefas reforçando que, entre os maiores problemas de uma empresa está a comunicação (Drucker, 2011).

Apoiando esse pensamento, Saaty e Peniwati (2013) afirmam que as organizações que experimentam conflitos em tomadas de decisão atribuem seus problemas a falhas de comunicação e, como solução, algumas vezes, contratam programas de treinamento, ou então, investem em sistemas de comunicação interna e é comum perceber que esse investimento não mitiga os problemas, como esperado, concluindo que a comunicação para decisão é importante, porém há mais fatores.

Um fator considerável para decisão, segundo Forman e Peniwati (1998), é o comportamento. Para os autores, o comportamento do grupo determina a forma com que as informações são analisadas e agregadas. Quando indivíduos de um grupo decisor desejam acima de tudo o bem da organização que representam, a despeito de suas próprias preferências, valores e objetivos, eles agem em sintonia e realizam seus julgamentos de modo que o grupo se comporta como um novo indivíduo, concluem.

Nesse aspecto, surge a confiança como mais um fator importante. Henderson e Smith-King (2015) esclarecem que a confiança é fundamental para a tomada de decisões bem-sucedidas em redes colaborativas sendo caracterizada pela transparência, justiça e abertura. Portanto, deve haver diálogos entre as partes interessadas, com liberdade para posicionar suas preocupações e ideias, ainda que haja divergência de opiniões. Assim, sua voz é ouvida e respeitada na tomada de decisão, ainda que não aceita. Henderson e Smith-King (2015) salientam ainda, que a confiança existe em graus variados devido a diferenças de grupos sociais, experiências e desequilíbrios de poder, quando os relacionamentos colaborativos são forjados inicialmente.

Henderson e Smith-King (2015) consideram que desenvolvimento da confiança pode ser impactado pela interação de emoções, que tem o poder de afetar comportamentos organizacionais e resultados relacionados à tomada de decisão, evolui ao longo do tempo e é uma necessidade contínua para uma colaboração bem-sucedida.

Por outro lado, Henderson e Smith-King (2015) entendem que a tomada de decisão multissetorial inclui estrutura auto governante, nas quais a tomada de decisão ocorre por meio de reuniões de membros ou através de interações informais e frequentes, o que sugere modelo de decisão que permite que as decisões sejam tomadas seguindo princípios e regras ou resultados utilitários considerando o clima na organização.

Roy (1990) aponta duas vertentes para modelagem na tomada de decisão: auxílio multicritério à decisão (AMD), em inglês *Multicriteria Decision Aid (MCDA)* e a tomada de decisão multicritério, em inglês *Multicriteria Decision Making (MCDM)*. Para este autor MCDM trata da modelagem de problemas de decisão utilizando modelos matemáticos para otimização, essa modelagem pode envolver subjetividade e incertezas o que pode ser limitante para sua aplicação, e MDCA apresenta-se como alternativa a MCDM, aproximando mais da realidade.

Oztaysi (2014) esclarece que modelagem para tomada de decisão pode dispor da participação de um ou vários agentes e utilizar alguns critérios durante a avaliação. Cada um desses agentes decisórios define valores de julgamento pessoal a alguns atributos, com peso (ou nível de pertinência) para cada critério de decisão.

Assim, Oztaysi (2014) selecionou e apresentou algumas técnicas de análise multicritério e esclareceu que a maioria das técnicas na literatura são do domínio de tomada de decisão multicritério (MCDM). Essa seleção encontra na figura 20.

Técnicas	Referências	Área de aplicação
Weighted Sum Method	(Jelassi & Blanc, 1989) (Morisio & Tsoukiàs, 1997)	DSS software Software packages
Analytic Hierarchy Process (AHP)	(Sarkis & Talluri, 2004); (Ngai & Chan, 2005)	E-commerce software Selection Knowledge management systems
Analytic Network Process (ANP)	(Yazgan, Boran, & Goztepe, 2009) (Kop, Ulukan, & Gürbüç, 2011)	ERP software ERP projects
Técnica para Preferência de Ordem por Similaridade a Solução Ideal (TOPSIS)	(Mao, Mei, & Ma, 2009)	IS selection
<i>Elimination et Choix Traduisant la Réalité</i> ELECTRE	(Tolga, 2012)	Software development projects
Data Envelopment Analysis (DEA)	(Bernroider & Stix, 2006) (Asosheh, Nalchigar, & Jamporzmei, 2010)	Software packages IT Project Evaluation
Real Options	(Wu & Ong, 2008) (Chen, Zhang, & Lai, 2009)	Evaluation of IT investments

Figura 4 - Técnicas multicritérios da Literatura
Fonte: Oztaysi (2014)

Segundo Oztaysi (2014), o método ELECTRE (Elimination et Choix Traduisant la Réalité), por exemplo, fornece uma abordagem que concentra a análise sobre as relações de dominância entre as alternativas, e é baseado no estudo das relações ultrapassadas.

O método TOPSIS (Técnica para Preferência de Ordem por Similaridade a Solução Ideal), em consonância com Oztaysi (2014), leva em consideração os melhores e piores ideais ao avaliar as alternativas.

Já o método AHP (*Analytic Hierarchy Process*), de acordo com Oztaysi (2014), o método AHP usa uma abordagem clássica, as avaliações e alternativas utilizam números para lidar com a incerteza e a imprecisão das decisões. Esse método AHP foi desenvolvido na década de 70, na Universidade da Pensilvânia, por Thomas Saaty, pode ser aplicado em diversos cenários em grupos que, a partir de suas percepções, necessitam tomar decisão (Vargas, 2010).

Há, portanto, várias metodologias de decisão multicritérios. Para Oztaysi (2014), o método deve ser escolhido considerando a natureza do problema e o processo de construção do método. Cada método de análise tem condições de garantir as preferências do tomador de decisão associados aos axiomas básicos da teoria (Asosheh et al., 2010).

Erakovich e Anderson (2013) observam que os processos de tomada de decisão geralmente refletem percepções comportamentais nas respectivas organizações, e são influenciados por regras ou estratégias, que são oriundas de práticas existentes que se acumulam ao longo do tempo.

As organizações, embora sejam formadas por pessoas com características distintas, tendem a estabelecer uma cultura que passa a influenciar as pessoas que nelas trabalham, a ponto de talhar certos comportamentos. Segundo Wagner e Hollenbeck (2010), a resolução de problemas começa com o diagnóstico, um procedimento no qual os gestores reúnem informações sobre a situação e tentam resumi-lo em uma declaração do problema, a partir desta declaração tomam decisões, ou deveriam, e são induzidos por diversos fatores para tal.

Entender os fatores que influenciam o processo de tomada de decisão é importante para compreender quais decisões são tomadas e que fatores intervêm no processo e podem afetar os resultados, ainda que o processo de tomada de decisão, algumas vezes, sejam escolhas simples e pareçam diretas, mas, na maioria das vezes, são complexas e requerem uma abordagem de vários passos para tomar as decisões (Dietrich, 2010).

Dietrich (2010) considera que existem vários fatores que influenciam a tomada de decisão, criando atalhos que facilitam, inconscientemente, o esforço de decidir. Trata-se de

heurística, como por exemplo: experiências passadas; preconceitos cognitivos; diferenças individuais, incluindo idade e características sócio econômicas e crença na relevância pessoal.

Heurística são as estratégias de tomada de decisão geral que as pessoas usam, baseadas em pouca informação, mas, muitas vezes corretas. Heurísticas são atalhos mentais que reduzem a carga cognitiva associada com a tomada de decisão (Shah e Oppenheimer, 2008). Os autores argumentaram que as heurísticas reduzem o trabalho na tomada de decisão de várias maneiras, pois, oferecem ao usuário, a capacidade de estudar poucos sinais para as escolhas alternativas na tomada de decisão. Além disso, continuam esses autores, a heurística diminui o trabalho de recuperar e armazenar informações na memória, racionalizando o processo de tomada de decisão, reduzindo a quantidade de informação integrada necessária para fazer a escolha ou julgamento.

A tomada de decisão é um aspecto crítico para obtenção de resultado eficaz, está na raiz de tudo, podendo ser complicado e árduo, como simples, mas, necessário para administração das organizações, é objeto de atenção e deve ser levado em consideração para a busca de resultados eficazes (Dietrich, 2010).

No setor público a gestão de projetos e a tomada de decisão possuem certas características próprias: priorização com forte influência dos interesses individuais, interesses políticos presentes e negociação com influências de outros *stakeholders* conforme apontam Nielsen e Pedersen (2014). Esses autores também apresentam quatro estilos de tomada de decisão na seleção de projetos para o setor público: estilo político, racional, intuitivo e por acaso. Nielsen e Pedersen (2014) salientam ainda que, como esses comportamentos são combinados e alterados depende das preferências individuais, fatores contextuais e culturais.

Nos últimos anos a pesquisa acadêmica tem recebido uma grande atenção, com estudos em vários campos e tem propiciado um grande avanço para a humanidade, apresentando a tomada de decisão como um dos aspectos mais significativos da formação do futuro (Hashemkhani Zolfani, Maknoon e Zavadskas, 2016). Segundo esses autores, se compararmos com a última década, as pesquisas sobre tomada de decisão está mais relevante e faz parte das possibilidades de pesquisas futuras confiáveis.

No que se refere à decisão na seleção de projetos, Eisenhardt e Brown (1998) afirmam que decidir não é uma tarefa simples decorrentes da natureza da GPP, pois englobam incertezas de mercado e tecnológicas; negociação por recursos escassos entre diferentes áreas da organização.

2.5 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

A síntese do referencial teórico traz os principais pontos apresentados nos quatro tópicos estudados: gestão pública (**GPUBL**), gestão de portfólio de projetos (**GPP**); seleção de projetos (**SP**) e tomada de decisão (**TD**). Pretende, também, estabelecer o nexos teórico do trabalho com seu objetivo, considerando o cenário da pesquisa, que neste caso é o setor público.

A Figura 5 apresenta algumas abordagens que se destacaram ao longo do estudo da teoria, que se relacionam e que são as bases da pesquisa.

Tópico	Abordagem	Autor (s)
Gestão pública	1. Modernização e a profissionalização da administração federal foi consolidado nas duas últimas décadas.	Loureiro, Abrucio e Pacheco (2010); Souza, (2017).
	2. Gerenciamento na administração pública, são construções da atuação estatal em respostas às demandas da sociedade, no entanto, são mais pensamentos do que execução prática	Magalhães, Santos, Ribeiro e Ribeiro (2015).
	3. Os gestores de hoje na administração pública, deve ter um plano de ação que oriente as mudanças necessárias na busca de objetivos organizacionais, com intuito de potencializar a eficiência da gestão estratégica com relação à tomada de decisão, seleção de projetos, GPP e o planejado.	Brown (2010)
	4. A Administração Pública passou a incorporar práticas à disseminação de diretrizes e políticas de gestão, orientam e subsidiam ações nos órgãos e entidades, com objetivo de racionalizar empenho na busca de melhores resultados.	Torres et al. (2013)
GPP	5. GPP auxilia as organizações públicas a desenvolver melhores projetos, tornando-as mais eficientes.	Maceta, Berrsanet e Carvalho (2017)
	6. Como alocar recursos para projetos concorrentes, pois, os recursos públicos são limitados.	Cruz-Reyes et al., 2014; Fernández-gonzález et al. (2012)
	7. GPP possui características especiais referentes a projetos públicos: difícil mensuração e devem ser considerados os impactos na sociedade.	Fernández-gonzález et al (2012)
	8. GPP - fator significativo para as estratégias de longo prazo das organizações; seleção de projetos está relacionada ao papel dos tomadores de decisões.	Castro e Carvalho, (2010)
	9. Há um alinhamento entre GPP e seleção de projetos com as estratégias das organizações	Lacerda, Martens e Chaves (2016)
	10. As organizações do setor público, privado ou sem fins lucrativos buscam empreender projetos para apoiar suas operações, conhecer seus objetivos estratégicos, responder a uma necessidade e solucionar um problema, desenvolver uma ideia, ou realizar as oportunidades de investimento.	Wheeler e Trigunarsyah (2010)
Seleção de Projetos	11. Seleção de projetos é tomar decisão onde os objetivos são conflitantes, em um ambiente de escassos recursos, não identificados claramente, com inúmeras possibilidades para seleção.	Ensslin et al. (2012)
	12. Em virtude de restrições orçamentária, as organizações são levadas a selecionar subconjuntos dos projetos candidatos para o portfólio, mitigando os riscos correspondentes e aumentando o valor total de seu portfólio	Abbassi et al. (2014)

Tópico	Abordagem	Autor (s)
	13. Etapas da seleção de projetos para construção do sucesso: Clareza da estrutura organizacional; Identificação dos projetos potenciais; Categoria dos projetos; Critérios de avaliação dos projetos; Avaliação dos projetos; Recursos disponíveis na organização para os projetos; Seleção dos projetos; Priorização dos projetos; Balanceamento do portfólio; Autorização para os projetos; Acompanhamento e controle; Revisão e adequação da estratégia.	Cooper et al. (2001)
	14. Alguns fatores, que saem de terreno técnico e que influenciam no sucesso da seleção de projetos: Gestão, Recursos, Qualidade das informações, Pessoal, Tipo de organização, Continuidade e maturidade do processo, política e integração entre as áreas e, por fim, Estratégia.	Larreira e Albertin (2015)
	15. Alguns critérios para a seleção de projetos: Tecnologia semelhante; Conhecimentos e técnicas já existentes; Adequação à cultura da empresa; Adequação à atual infraestrutura da organização; Planejamento de longo prazo da organização; Metas de lucro da organização.	Kerzner (2009)
	16. Algumas características de seleção de projetos no setor público: forte influência dos interesses individuais, políticos e negociação com influências de outros stakeholders.	Nielsen e Pedersen (2014).
	17. Seleção e priorização de projetos abrange uma série de processos de tomada de decisão na empresa, sempre respeitando a estratégia da organização.	Cooper et al. (1999)
	18. A seleção de projetos deve ocorrer a partir da definição dos critérios de seleção com a identificação das restrições pela organização.	Padovani et al., (2010)
Tomada de decisão	19. O processo de tomada de decisão é sinônimo de prática de gestão e envolve questões sobre o que deve ser feito, quando, como, onde e por quem.	Simon (1978)
	20. Há ingenuidade da teoria racional pura das decisões nas organizações. Pessoas formam grupos e buscam meios para influenciar o processo decisório e nem sempre há a aderência dessas ações com os objetivos das organizações.	March e Simon (1993)
	21. No processo decisório é comum ocorrerem objetivos diversos, que se contrapõem.	Gibson (2012)
	22. A confiança é fundamental para a tomada de decisão bem-sucedida em redes colaborativas sendo caracterizada pela transparência, justiça e abertura.	Henderson e Smith-King (2015)
	23. Os processos de tomada de decisão refletem e são influenciados por estratégias, que é o resultado de coleções cumulativas de práticas e percepções comportamentais nas respectivas organizações sem considerar o resultado da ação.	Erakovich e Anderson, (2013)
	24. A tomada de decisão é um aspecto crítico para obtenção de resultado eficaz, está na raiz de tudo, podendo ser complicado e árduo, como simples, mas necessário para administração das organizações, é objeto de atenção e deve ser levado em consideração para a busca de resultados eficazes.	Dietrich (2010).

Figura 5 - Síntese da teoria

Fonte: autor

Do quadro da Figura 3, como síntese da teoria, depreende-se, segundo Simon (1978), que o processo de tomada de decisão é sinônimo de prática de gestão e envolve questões sobre o que deve ser feito, quando, como, onde e por quem, deve estar alinhado com os

objetivos da organização com base em confiança e transparência, e é crítico para obtenção de resultados (Henderson e Smith-King, 2015).

Brown (2010) pondera que os gestores de hoje, na administração pública, devem ter um plano de ação que oriente as mudanças necessárias, na busca de objetivos organizacionais com intuito de potencializar a eficiência da gestão estratégica com relação a tomada de decisão, seleção de projetos, GPP e o que foi planejado.

A gestão, como abordado por Drucker (2011), é o processo de planejamento, de decisão e de execução. Portanto, a seleção e a gestão de portfólio de projetos pode ser fator significativo para as estratégias de longo prazo.

A seleção de projetos, a partir de um modelo de seleção possui alguns fatores que tem a possibilidade de influenciá-la, como por exemplo o apresentado na abordagem 14, Figura 3: Gestão, Recursos, Qualidade das informações, Pessoal, Tipo de organização, Continuidade e maturidade do processo, Política e integração entre as áreas e Estratégia (Larreira e Albertin, 2015).

Alguns critérios podem ser considerados na seleção de projetos, Figura 3 Abordagem 15: Tecnologia semelhante; Conhecimentos e técnicas já existentes; Adequação à cultura da empresa; Adequação à atual infraestrutura da organização; Planejamento de longo prazo da organização; Metas de lucro da organização (Kerzner, 2009).

Especificamente no setor público é importante entender que algumas características pra seleção de projetos podem estar presente, Figura 3 abordagem 16: forte influência dos interesses individuais, políticos e negociação com influências de outros stakeholders (Nielsen e Pedersen, 2014).

Assim, a administração pública tem a possibilidade de incorporar práticas de disseminação de diretrizes e políticas de gestão com objetivo de racionalizar seus recursos para obtenção de melhores resultados (Torres et al., 2013) e, nesse sentido, a seleção de projetos e a gestão de portfólio de projetos tem a capacidade de trazer às organizações públicas, a possibilidade de desenvolver melhores projetos, auxiliando na superação das dificuldades de execução, considerando o impacto para a sociedade, tornando, essas organizações, mais eficientes.

Considerando o objetivo da pesquisa, com base na teoria apresentada, pode-se observar que há conexão entre os quatro pontos abordados com referência à tomada de decisão, GPP, e a seleção e priorização de projetos na gestão pública.

Concluindo a síntese, segue a Figura 6, que foi traçada a partir do objetivo do trabalho e a sua relação com os pontos estudados e seus constructos.

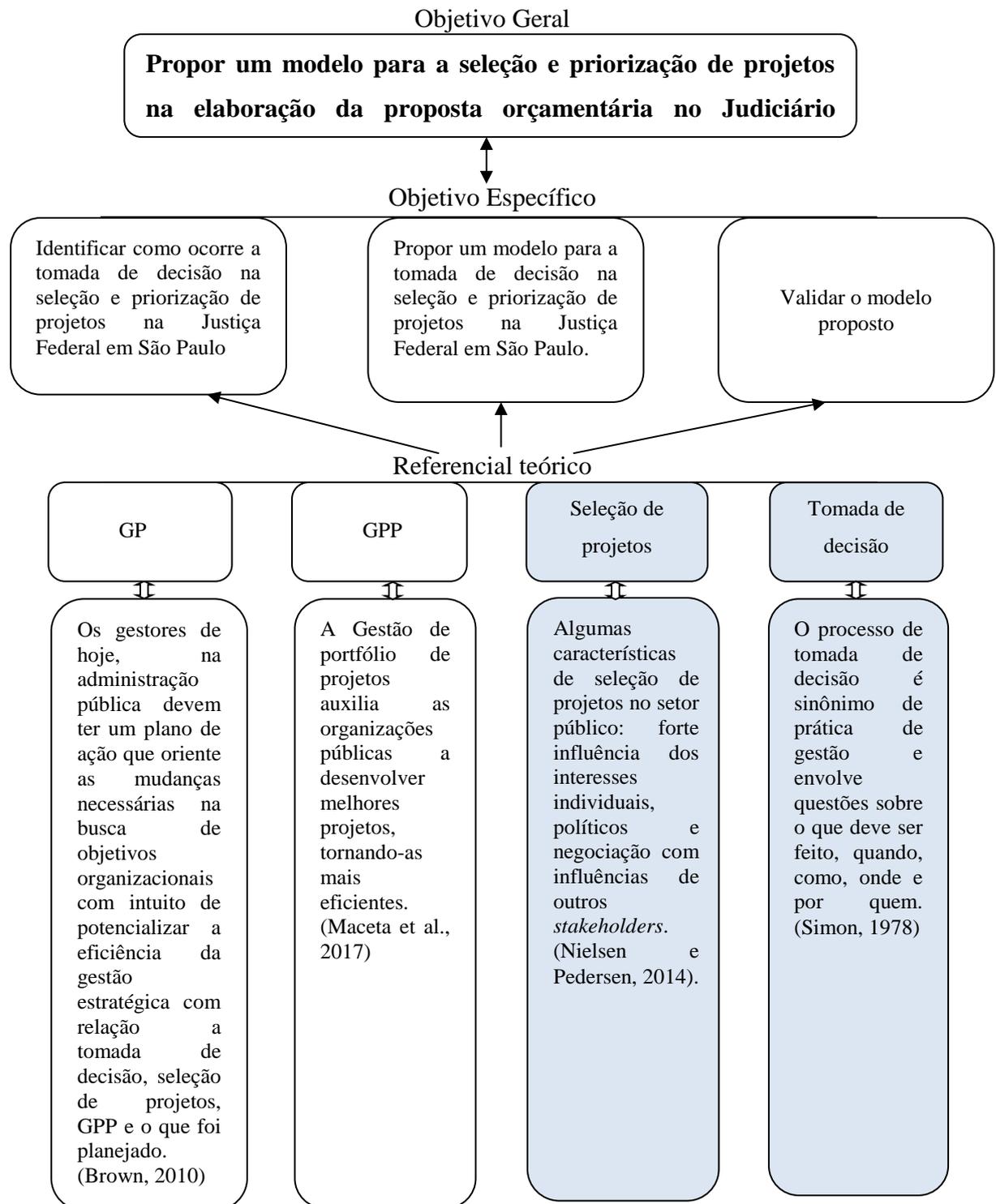


Figura 6 - Relação lógica entre os constructos e o objetivo da pesquisa
Fonte: autor

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste projeto de dissertação é propor um método para a seleção e priorização de projetos no setor público a partir da compreensão de como ocorre o processo de alocação de recursos orçamentários e o processo decisório pertinente às escolhas nesse processo de alocação, no orçamento da Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Com intenção de atingir o propósito da pesquisa, será utilizada abordagem indutiva, pois, sua base é um caso particular, oriundo da experiência. Sua natureza é de pesquisa aplicada, uma vez que gerará conhecimentos práticos (Martins e Theóphilo, 2015). O problema apresentado é qualitativo, em razão de retratar, predominantemente, descrição sem resultados em números (Creswell, 2010). Seu objetivo é prescritivo, dado que produzirá um modelo como solução de um problema específico (Dresch, Lacerda e Antunes Junior, 2015). Sua estratégia será *Design Science Research (DSR)*, em razão de elaborar, um artefato, a partir do problema, para alterar a situação presente, diminuindo a distância entre a teoria e a prática, gerando um conhecimento que poderá ser generalizado (Dresch, Lacerda e Antunes Junior, 2015). O enquadramento da pesquisa segue a Figura 7.

Classificação da pesquisa		
Variável	Pesquisa	Por que
Quanto à abordagem	Indutiva	é baseada na experiência, derivada de observações da realidade a partir de casos particulares.
Quanto à natureza	Pesquisa aplicada	produzirá conhecimento prático, direcionado a soluções de problemas.
Quanto ao problema	Qualitativa	não há possibilidade de expressar seus resultados em números.
Quanto ao objetivo	Prescritiva	apresentará uma solução, no caso um modelo, para solução de um problema.
Quanto a estratégia	<i>Design Science Research (DSR)</i>	desenvolverá um artefato para a solução de uma classe de problema prático e específico.
Procedimento de coleta de dados	Dados primários; Dados secundários	dados primários: entrevistas, questionários, <i>focus group</i> ; dados secundários: as propostas orçamentárias de anos anteriores, arquivos eletrônicos, SIACOR- sistema de orçamento, SIAFI - sistema financeiro, entre outros.

Figura 7 - Enquadramento da Pesquisa

Fonte: Dresch et al. (2015), Lakatos e Marconi (2017), Martins e Theóphilo (2015)

3.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A estratégia da pesquisa foi *Design Science Research*. *Design Science* é um olhar além da ciência natural que ensina como são e como funcionam as coisas, é entender a ciência do artificial que trata de como essas coisas deveriam ser ou trabalhar para atingir seus objetivos, por meio da construção de artefatos (Simon, 1996). O autor define artefato como, algo que, construído pelo homem, deve ser validado e produzir resultado satisfatório. Essa construção, segundo Simon (1996), com propriedades definidas, é a ciência do artificial ou ciência do projeto ou *Design Science*.

Manson (2006) afirma que o processo de usar conhecimento para planejar e criar um artefato, neste caso um processo decisório (modelo), quando é cuidadoso e rigorosamente analisado sobre a efetividade com que atinge a sua meta, pode ser chamado de pesquisa. Para o autor, a escolha do modelo demonstra o desafio que se impõe aos pesquisadores na avaliação correta do modelo a seguir ou o *design* da pesquisa.

Simon (1996) argumenta que esse modelo ou artefato deve ser pensado e construído a partir da identificação clara de uma classe de problema. A classe de problema possibilita que os artefatos não sejam apenas resolução para um problema específico em dado contexto, mas uma resposta transformada em conhecimento, ficando à disposição para ser utilizada em outros contextos (Van Aken, 2004).

Van Aken (2004), abordando classe de problema, argumenta que seu aspecto mais importante é a possibilidade de generalização do conhecimento, quando validado, de forma organizada em uma determinada área de estudo. Nesse sentido, Dresch et al. (2013) também discorrem sobre o tema, esclarecendo que classe de problemas são conjuntos de problemas que podem ser tratados por um artefato com respostas úteis para as organizações e com viabilidade para disseminação do *know-how*.

Dresch et al. (2013) ainda argumentam que a definição da classe de problemas possibilita verificar uma teoria na prática da organização ou formalizar, por meio de sistematização, artefatos existentes, para utilização em outras organizações similares. Assim, Sein, Henfridsson, Purao, Rossi e Lindgren (2011) ponderam que a determinação da classe do problema deve servir para favorecer a pesquisa de maneira generalizada.

A classe de problema que se depreende nesta pesquisa é a **seleção de projetos na preparação do orçamento público**. Para Dresch et al. (2013), é importante que a organização perceba e entenda o problema e, a partir desse, traçar os objetivos para que ele

seja resolvido. Assim, é necessário definir qual estratégia a ser utilizada para alcançar o objetivo da pesquisa.

A Figura 8 traz a comparação entre *DSR*, Estudo de Caso e da Pesquisa-Ação, evidenciando que a estratégia *DSR* para esta pesquisa é a mais adequada, pois, apresenta soluções satisfatórias aos problemas práticos, com uma prescrição de modelo como resultado, para uma abordagem qualitativa. Segundo Hevner, March e Park, (2004) em *design science* busca-se o que é verdadeiramente útil para solucionar o problema.

Características	<i>Design Science Research (DSR)</i>	Estudo de Caso	Pesquisa-Ação
Objetivos	Desenvolver artefatos que permitam soluções satisfatórias aos problemas práticos.	Auxiliar na compreensão de fenômenos sociais complexos.	Resolver ou explicar problemas de um determinado sistema gerando conhecimento para a prática e para a teoria.
	Prescrever e Projetar.	Explorar, Descrever e Explicar.	Explorar, Descrever e Explicar.
Principais Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientizar • Sugerir • Desenvolver • Avaliar • Concluir 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir Estrutura Conceitual • Planejar o(s) caso(s) • Conduzir Piloto • Coletar Dados • Analisar Dados • Gerar Relatório <p>(Miguel, 2007, p. 221)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar a Ação • Coletar • Analisar dados e planejar ações • Implementar Ações • Avaliar Resultados • Monitorar (Contínuo) <p>(Mello, Turrioni, Xavier, e Campos, 2012)</p>
Resultados	Artefatos: Constructos, Modelos, Métodos, Instanciações.	Constructos Hipóteses Descrições Explicações	Constructos Hipóteses Descrições Explicações Ações
Tipo de Conhecimento	Como as coisas deveriam ser.	Como as coisas são ou como se comportam.	Como as coisas são ou como se comportam.
Papel do Pesquisador	Construtor e Avaliador do Artefato	Observador	Múltiplo, em função do Tipo de Pesquisa-Ação
Base Empírica	Não obrigatória	Obrigatória	Obrigatória
Colaboração Pesquisador-Pesquisado	Não obrigatória	Não obrigatória	Obrigatória
Implementação	Não obrigatória	Não se aplica	Obrigatória
Avaliação dos Resultados	Aplicações Simulações Experimentos	Confronto com a teoria	Confronto com a teoria
Abordagem	Qualitativa e/ou Quantitativa	Qualitativa	Qualitativa

Figura 8 - Comparativo entre a *DSR*, Estudo de Caso e Pesquisa-Ação.

Fonte: Dresch et al. (2013, p.14)

Segundo Saunders et al. (2016) a escolha do método de pesquisa depende de como o pesquisador irá trabalhar, se com uma postura apenas de observação para descrever e explicar a realidade, ou de intervenção e interação com a realidade, propondo soluções ou melhorias nos sistemas estudados.

Simon (1996) apresentou o desenvolvimento da metodologia de pesquisa *design science* direcionada a projetos relevantes, sistemáticos, formalizados para muitas disciplinas e profissões orientadas ao conceito de projetos. Dessa forma, a pesquisa *design science* integra atributos típicos de pesquisa centrada em soluções de problemas, voltado para a prática do dia a dia.

Apesar de ter sido apresentada nos anos 90, a pesquisa *design science*, de natureza pragmática, é uma dessas recentes abordagens científicas; pouco conhecida e, conseqüentemente, pouco praticada pelos pesquisadores, que se volta para área de gestão (De Sordi, Azevedo e Meirles, 2015).

Segundo Simon (1996, p. 108):

Cada esforço de resolução de problemas deve começar com a criação de uma representação para o problema de um espaço problema em que a busca da solução pode ter lugar. Naturalmente, para a maioria dos problemas que encontramos em nossa vida pessoal ou profissional diária, simplesmente recuperamos da memória uma representação que já armazenamos e usamos em ocasiões anteriores. Às vezes, temos de adaptar a representação um pouco para a nova situação, mas isso é geralmente uma questão bastante simples.

Simon (1996) traz que a *design science* deve ser empregada para definir o “espaço do problema”, tal como as “técnicas de pesquisa” sejam as ações para diminuir a diferença entre “situação presente” e a “situação desejada” e que a fundamentação da pesquisa *design science* para construção dos artefatos sejam as técnicas de pesquisa científica utilizada.

De Sordi et al. (2015) esclarecem que o novo conhecimento projetado para resolução de problemas, *design science*, tem de ser aplicado na resolução de problemas específicos, daí o emprego do termo artefato para o conhecimento gerado pela pesquisa *design science* e que são muitas as formas possíveis de artefatos a serem desenvolvidos no campo da administração. Pode ser um método, um processo, um questionário, uma fórmula analítica, uma escala para classificação, entre outros. Nesta pesquisa será um método.

Segundo March e Smith (1995), um método são estágios que se percorre para realizar uma tarefa. Métodos são fundamentados por conjuntos de constructos implícitos e um modelo

do espaço solução. Além disso, os métodos são reiteradamente empregados para traduzir um modelo ou representação para outro ao solucionar um problema. Os métodos são construções próprias de *Design Science Research*.

A *design science* valoriza o conhecimento com foco na resolução de problemas, busca no conhecimento os fundamentos para o planejamento do artefato pretendido (solução do problema). Consequentemente, valoriza a aprendizagem, pela prática, trazendo à tona um conhecimento diferenciado, distante das abordagens tradicionais, de tal forma que o potencial de aplicação é viabilizado, sobremaneira (Van Aken, 2004).

Hevner et al. (2004) sistematizaram um conjunto de sete diretrizes que serve de referência para pesquisadores compreenderem e avaliar o método de pesquisa *design science* que pode ser sintetizado, na sua condução, pela Figura 9.

ORIENTAÇÃO	DESCRIÇÃO
1. <i>Design</i> como um artefato	A pesquisa fundamentada em <i>DSR</i> deve produzir um artefato viável, na forma de um constructo, modelo, método e/ou uma instanciação.
2. Relevância do Problema	O objetivo da pesquisa fundamentada em <i>DSR</i> é desenvolver soluções baseadas em tecnologia para problemas gerenciais importantes e relevantes.
3. Avaliação do <i>Design</i>	A utilidade, qualidade e eficácia do artefato devem ser, rigorosamente, demonstradas por meio de métodos de avaliação bem executados.
4. Contribuições do <i>Design</i>	Uma pesquisa com base em <i>DSR</i> deve fornecer contribuições claras e verificáveis nas áreas específicas dos artefatos desenvolvidos e apresentar fundamentação clara de <i>design</i> e/ou metodologias de <i>design</i> .
5. Rigor da Pesquisa	A <i>DSR</i> é baseada em uma aplicação de métodos rigorosos, tanto na construção como na avaliação dos artefatos.
6. <i>Design</i> como um Processo de Pesquisa	A busca por um artefato eficaz e efetivo requer a utilização de meios disponíveis, para alcançar os fins desejados, enquanto satisfaz as leis que regem o ambiente em que o problema está inserido.
7. Comunicação da Pesquisa	A <i>DSR</i> deve ser apresentada de forma eficaz, tanto para o público mais orientado à tecnologia quanto para aquele mais orientado à gestão.

Figura 9 - Diretrizes para *DSR*

Fonte: Hevner et al. (2004, p.83).

Segundo Hevner et al. (2004), a *design science research* procura criar o que é eficaz, considerando a natureza artificial das organizações. Seu objetivo é levar o pesquisador a obter respostas necessárias ao problema de pesquisa apresentado. Devendo ser legítima e sistematizada, a resposta é decorrente de um método de pesquisa coerente e organizado (Saunders, Lewis e Thornhill, 2016).

A importância do método de *DSR*, de acordo com Van Aken (2004) é que esse método diminui o *gap* que vai da teoria à prática, produzindo uma prescrição com a construção de um artefato, indo além, esclarecendo o problema e obtendo possíveis soluções, ou seja, saindo do desejo, para a realidade e auxiliando os profissionais na área de gestão, em geral, e na administração, em particular no seu dia a dia.

Para De Sordi et al. (2015), a abordagem *design science*, quando corretamente praticada, apresenta grande potencial na valorização da produção científica junto à sociedade em termos de aplicação, tendo em vista seu papel como meio de aproximação entre teoria e prática, entre academia e sociedade. Os autores salientam que, com o intuito de evidenciar o tratamento eficiente à pesquisa, com todas as diretrizes de *design science*, talvez seja importante incluir um *checklist* de tópicos, com os parâmetros, por exemplo, da Figura 8, deste trabalho.

Silva (2015) argumenta que *design science* atua como reflexão, voltada para a relação prático-funcional e estético-formal dos objetos projetados com os seus integrantes, a sua natureza é de instigar uma transformação a partir do questionamento e da ponderação, proporcionados pelo incentivo de novos significados aos seus objetos, por meio de processos de utilização, promovendo um olhar crítico aos artefatos ou intervenções realizadas, e que nesse sentido, possui uma relação direta com o processo criativo, no qual as possíveis soluções para o problema investigado devem ser consideradas, sistematicamente, por meio de um processo entre a ação e o julgamento técnico, sendo, portanto, mais pragmática e orientada ao entendimento de como determinadas intervenções humanas podem influenciar o nosso cotidiano.

Design Science busca a valorização do conhecimento orientado para a resolução de problemas, uma vez que trata do conhecimento para planejamento de um determinado artefato (solução), assim como, a repercussão de sua aplicação no contexto investigado (problema). Nesse sentido, valoriza a aprendizagem por meio da construção do conhecimento distinto das abordagens científicas tradicionais, de modo que seu potencial de aplicação se torna facilitada (Van Aken, 2004).

Çağdaş e Stubkjær (2011) ressaltam a importância do papel da avaliação em cima do que foi desenvolvido como artefato, para verificar se os objetivos foram atingidos na solução do problema, podendo ser uma solução factível ou satisfatória e não necessariamente extraordinária. Dresch, Lacerda, Cauchick Miguel (2015); Dresch et al. (2013) e Van Aken (2004) trazem que essa solução deve extrapolar esse problema, para atingir uma classe de

problema, colocando-se à disposição de outros profissionais e pesquisadores para sua utilização.

Para Tremblay, Hevner e Berndt (2010) quando se faz uma pesquisa utilizando o método *DSR*, não se deve ter o foco apenas no artefato, é necessário obter evidências de que esse artefato, pode, realmente, ser empregado na solução de problemas reais. Nesse sentido, cabe entender que, além da avaliação final, é indispensável que se efetuem avaliações parciais, com o objetivo de averiguar o alinhamento do método, do artefato e do objetivo da pesquisa (Hevner et al., 2004). Esses autores apontam alguns métodos que podem ser aplicados nessa avaliação:

- ✓ De observação – Estudar o artefato, no ambiente real de trabalho ou negócio.
- ✓ De análise – Verificar a *framework* do artefato, observando, inclusive, o encaixe no sistema geral
- ✓ Experimental – Em ambiente controlado, constatar sua usabilidade
- ✓ Por teste – Testar funcionalmente e estruturalmente o artefato para averiguar falhas e métricas de implementação
- ✓ Descritivo – Construir argumento a partir de pesquisas relevantes, por exemplo.

Outra possibilidade para avaliar o artefato, além desses apontados por Hevner et al. (2004), são os grupos focais. Para Bruseberg e McDonagh-Philp (2002) os grupos focais asseguram, por meio da discussão aprofundada, que a *DSR* tem funcionalidade. Incrementalmente o grupo pode apresentar melhorias ao artefato, finalizam os autores.

Segundo Tremblay et al. (2010), há dois tipos de grupos focais:

1. Exploratório: Aferir melhorias, relativamente rápidas, para o artefato. Realizado com informações úteis para mudança do artefato, apresenta, também, um refinamento do roteiro prévio a ser utilizados, no futuro, em outros grupos.
2. Confirmatório: Tem como objetivo corroborar a funcionalidade do artefato. Feito com roteiro de entrevistas previamente definido, claro e sem modificações ao longo do tempo para que se possa confrontar os resultados de diversos grupos focais nesse período.

Tremblay et al. (2010) assegura que *focus groups (FG)* são amplamente utilizados em vários campos de pesquisa para investigar novas ideias. Segundo esses autores, especificamente, em pesquisa de design, a utilização de *FG* traz oportunidades e desafios interessantes, no entanto, devem ser adaptados para atender esses dois objetivos específicos de pesquisa de design, quais sejam, os confirmatórios e os exploratórios. Os autores concluem

que a investigação rigorosa do artefato requer que múltiplos *FG* sejam executados com oportunidades de coletar e analisar dados qualitativos e quantitativos.

Tremblay et al. (2010) sustentam também, que é crucial manter a mesma formação entre os dois grupos (exploratório e confirmatório), sem alterações no script do *FG* e do artefato, quando se realizam esses *FG*. Isso possibilita comparação dos resultados e confirma a utilidade do artefato. O número de *FG* realizados nos testes de campo demonstra o nível de rigor e de consistência exigida na pesquisa do projeto, mas depende dos recursos disponíveis necessários. Essa lógica de *FG* para *DSR* é apresentada na figura 10.

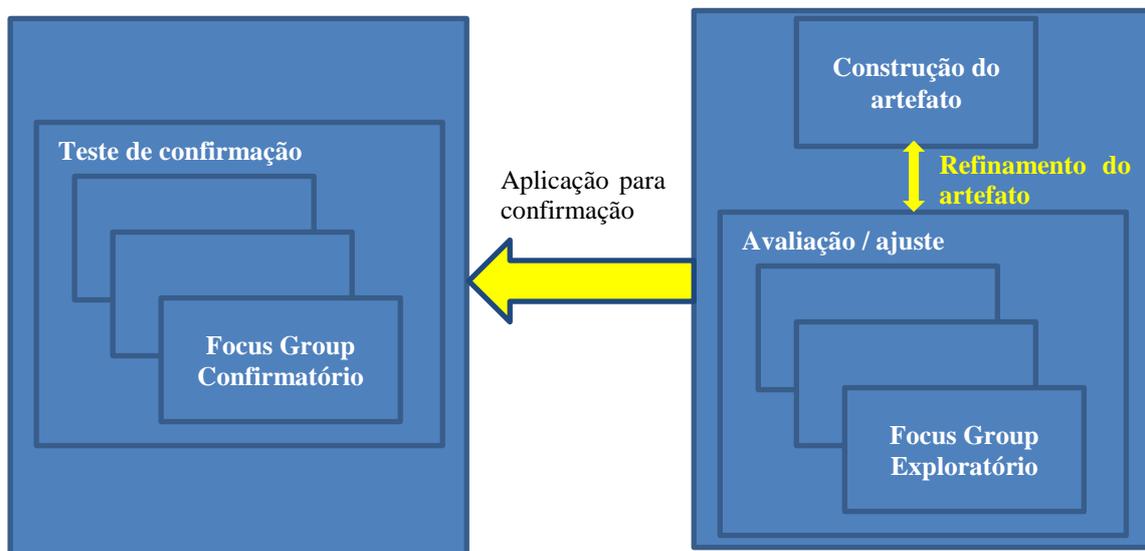


Figura 10 - *Focus Group* em *DSR*.

Fonte: Tremblay et al. (2010).

Nesta pesquisa, tendo em vista a indisponibilidade de tempo e da dificuldade de dos *stakeholder* envolvidos participassem dos *FG*, foram realizados dois *focus group*: um de caráter exploratório e outro confirmatório para validação do artefato.

3.3 FASES DA PESQUISA

1ª Fase – A pesquisa iniciou-se com um estudo aprofundado da literatura para concepção do referencial teórico. Das reflexões tratadas no estudo estabeleceu-se quatro pontos importantes: gestão pública, gestão de portfólio de projetos, seleção de projetos, tomada de decisão, sendo os dois últimos os constructos base e, por fim, a estratégia da pesquisa. Após o problema claramente definido e os objetivos traçados, começou-se a coleta de dados para verificação do contexto na unidade de análise.

2ª Fase – Posteriormente, há a realização da revisão sistemática, com vistas a se estabelecer as soluções conhecidas possíveis (De Sordi et al., 2015; Lakatos e Marconi, 2017). Dresch et al. (2013) argumentam que nessa revisão se buscam o artefato que tragam soluções à classe de problemas de maneira consolidada. Com base nesta revisão da literatura e dos dados coletados, estabeleceu-se contexto e o método existente na unidade de análise para construção do artefato.

3ª Fase – A partir do contexto estabelecido e da verificação junto aos *stakeholders* da organização, com conhecimento na gestão da justiça, em projetos, orçamento e utilizando um *focus group* de exploração, ocorre construção do método (artefato) para a solução do problema, com base no esboço do método advindo da teoria estudada e dos próprios *stakeholders*.

4ª Fase – Nessa fase foi validado o método por meio de outro *focus group*, *confirmatório* e, posteriormente, a concordância dos envolvidos a respeito do método, tendo o artefato pronto, foi encaminhado, via email, aos participantes, para anuência, ou não, quanto ao método proposto. Por fim, há explicitação do modelo validado, gerando conhecimento.

Assim, a Figura 11 apresenta a estrutura utilizada na pesquisa, com o método (artefato) para a classe de problema.

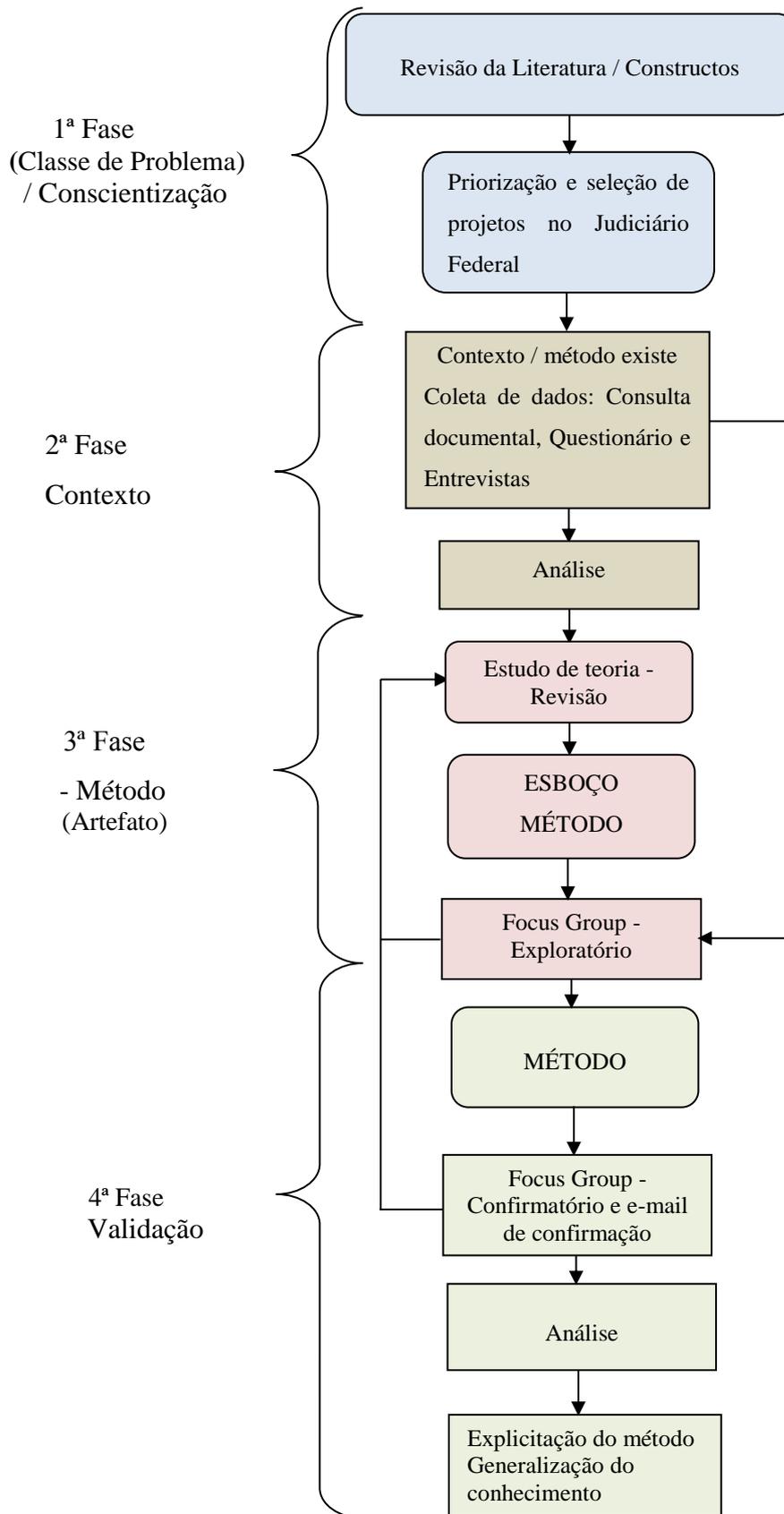


Figura 11 - Fases da pesquisa

Fonte: Autor

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise é o processo de elaboração da proposta orçamentária na Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo (JFPG-SP) que está, administrativamente, ligada ao Tribunal Regional Federal da Terceira Região (TRF3). Essa instituição faz parte da Administração Pública Direta pertencente ao Poder Judiciário e sua execução orçamentária em 2017 superou 1,6 bilhão de reais (Brasil, 2017b).

Sua principal atividade está na prestação de serviços jurisdicionais. Sua estrutura organizacional compõe-se de: 54 prédios, 212 varas, 4.465 servidores e 310 magistrados. Essas informações foram obtidas com questionamento ao Diretor do Núcleo de Infraestrutura da JFSP (NUIN) e a Diretora do Núcleo de Administração Funcional (NUAF), que faz parte da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (UGEP). Esses dados foram confirmados em consulta documental.

Na JFPG-SP, como em toda administração pública, a Lei Orçamentária Anual (**LOA**) segue as orientações da Lei de Diretrizes Orçamentárias (**LDO**), ambos de vigência anual, e são alinhadas com o Plano Plurianual (**PPA**), que é quadrienal, sendo todos (LOA, LDO e PPA) aprovados pelo Congresso Nacional.

O termo orçamento pode ser definido como um verdadeiro planejamento, tendo em seu conteúdo todas as etapas das atividades planejadas, com foco em um período futuro, tratando de aspectos financeiros e não financeiros e que estabelece as diretrizes a serem seguidas para o funcionamento do órgão (Lunkes, Ripoll-Feliu, Giner-Fillol, Rosa e da Rosa, 2013) .

Há muita dificuldade na gestão desse orçamento, pois, são escassos e advém de uma proposta orçamentária, com escolhas imprecisas e realizada com muita dificuldade. Sua elaboração, resumidamente, para o período de um ano, ocorre como demonstrado na Figura 12.

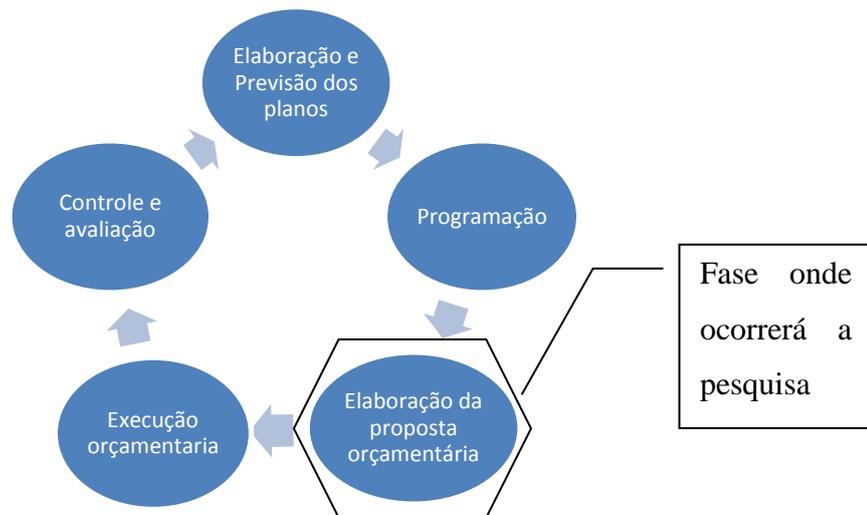


Figura 12 - Ciclo Orçamentário Anual
 Fonte: da Costa, Freire, Gartner e Clemente (2013)

A administração central da JFPG-SP trabalha com todos seus *stakeholders* para elaborar as propostas, e, portanto, necessita fazer escolhas para definir seus projetos, após encaminhar para consolidação com as instâncias superiores (TRF3 e CJF), para envio ao executivo e, posteriormente, aprovação no Congresso Nacional. É nesse cenário que foi realizada a pesquisa consoante com a figura 19 do tópico 4.2 Organograma da gestão orçamentária da Justiça Federal.

3.5 COLETAS DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários com alguns *stakeholders* e obtidos em entrevistas. Os questionários e entrevistas foram realizados com os gestores, juízes e servidores envolvidos, direta ou indiretamente, com a consecução da proposta orçamentária e sua execução, que em algum momento, nos últimos anos, fez parte da gestão da organização, com capacidade de influenciar essa proposta orçamentária. Houve também consulta a dados primários e dados secundários, obtidos dos documentos oficiais, sites institucionais e sistemas administrativos e de domínio público.

3.5.1 Consulta documental

Os dados secundários foram obtidos em consulta ao SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira, SIACOR – Sistema Administrativo de Controle Orçamentário; processos administrativos, a intranet da JFSP, ofícios e outros documentos da instituição.

Algumas consultas documentais que cabem destacar:

1. Intranet da JFSP (<http://www.jfsp.jus.br/>, acessado em 1 de março de 2017), aqui houve diversas consultas sendo essa data a primeira, indo até 29 de dezembro de 2017.
2. Dados referente a infraestrutura da JFSP.
(<http://www.jfsp.jus.br/informacoesgerais/>, acessado em 08 de março de 2017).
3. Dados referente ao quadro de pessoal da JFSP
(<http://www.jfsp.jus.br/recursos-humanos/>, acessado em 08 de março de 2017).
4. Informações sobre o processo do orçamentário – Cartilha do Orçamento da câmara Federal.
(<http://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/cidadao/entenda/cartilha/cartilha.pdf> , acessado em 15 de maio de 2017);
5. Documento de criação do GABIN - Gabinete de Inovação e Gestão Integrada e do CONGIP - Conselho de Governança Integrada, Participativa e Inovadora, conforme portaria DF nº 23 de 2016.
<http://www.jfsp.jus.br/assets/Uploads/administrativo/NUOM/atos/Portaria-23-de-2016.pdf>, acessado em 10 de outubro de 2017);
6. Documento de criação do INOVAJUST – Programa de Gestão da Inovação que juntos com O GABIN e o CONGIP fazem parte da rede de Governança Integrada e Participativa da Seção Judiciária de São Paulo, criado pela portaria DF nº 10 de 2016.
(<http://www.jfsp.jus.br/assets/Uploads/administrativo/GADI/atos/portaria-10-de-2016.pdf>, acessado em 10 de outubro de 2017);
7. Documento de criação do Planejamento Estratégico Situacional e Orçamento Programa Participativo na Seção Judiciária de São Paulo, criado pela portaria nº 24 DF de 2016.
(<http://www.jfsp.jus.br/assets/Uploads/administrativo/NUOM/inovajusp/PORTDF242016.pdf>, acessado em 10 de outubro de 2017);
8. Resolução que estabelece políticas de Gestão por Processos e de Gerenciamento de Riscos no âmbito da Justiça Federal da 3ª Região, Resolução Pres. nº 136 de 2017.
(<http://web.trf3.jus.br/noticias/Noticias/Noticia/Exibir/356326>, acessado em 12 de outubro de 2017).
9. Portaria referente ao mapeamento do fluxo de trabalho nos setores administrativos da JFSP, portaria nº 16 de 2016.
(<http://www.jfsp.jus.br/documentos/administrativo/NUID/inovajusp/atos/portaria-2016-16.pdf>, acessado em 15 de outubro de 2017);
10. Dados do orçamento e de execução financeira no SIAFI.

- (<https://acesso.serpro.gov.br/HOD10/jsp/logonID.jsp>, acessado em 17 de outubro de 2017).
11. Folha de São Paulo sobre o orçamento de 2015, (<http://www1.folha.uol.com.br/poder/2015/03/1604415-congresso-aprova-orcamento-2015-com-o-triplo-de-verba-para-fundo-partidario.shtml>, acessado em 28 de outubro de 2017);
 12. Senado Federal sobre o orçamento de 2016 (<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2015/12/17/aprovado-texto-base-do-orcamento-da-uniao-para-2016> ,acessado em 28 de outubro de 2017);
 13. Senado Federal sobre o orçamento de 2017 <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/12/15/congresso-aprova-orcamento-de-r-3-5-trilhoes-para-2017-1>, acessado em 28 de outubro de 2017);
 14. Edital de audiência pública referente a proposta orçamentária, Edital N° 1/2017 – DFORSP/SADM-SP/NUID. (<http://www.jfsp.jus.br/assets/Uploads/administrativo/NUOM/inovajusp/editalaudienciapublica2017.pdf> , acessado em 28 de outubro de 2017);
 15. Ordem de serviço referente aos projetos de engenharia, ordem de serviço nº 2 DF de 2010 (<http://intranet.jfsp.jus.br/documentos/GADI/OS-DF/2010/02-2010.pdf>, acessado dia 29 de outubro de 2017);
 16. Atas de reunião do GABIN. (<http://www.jfsp.jus.br/agenda-atas-gabin/>, acessadas em 13 de novembro de 2017);
 17. Atas de reunião do CONGIP. (<http://www.jfsp.jus.br/agenda-atas-congip/>, acessadas em 13 de novembro de 2017);
 18. Estrutura da Administração da JFSP (<http://intranet.jfsp.jus.br/administracao/>, acessado em 15 de novembro de 2017);
 19. Mapeamento de Processos no CNJ – Conselho Nacional de Justiça (<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/macroprocessos> acessado em 10 de janeiro de 2018);
 20. Mapeamento de Processos no TCU – Tribunal de Contas da União (<https://contas.tcu.gov.br/ead/course/info.php?id=279> , acessado em 10 de janeiro de 2018)

3.5.2 Questionário

O questionário encontra-se no APÊNDICE A, construídos com questões abertas, teve o intuito de obter informações necessárias para entender a realidade da Justiça Federal e construir o método adequado para a seleção de projetos na proposta orçamentária.

Segundo Lakatos e Marconi (2017), nas questões abertas há liberdade de expressão dos respondentes para expor sua opinião e percepção sobre o tema proposto para uma análise qualitativa posterior com reflexão sobre os dados obtidos. Assim, o questionário serviu de instrumento para pesquisar, junto aos gestores, que demandam e influenciam a proposta orçamentária, como eles percebem a definição dos critérios para a escolha e priorização na alocação dos recursos, se há eficiência no resultado dessas escolhas e quais são os critérios utilizados para seleção de projetos e tomada de decisão quanto à definição da proposta orçamentária.

Dezoito questionários foram viabilizados para serem enviados, por e-mail, a servidores e juízes que estiveram ou estão envolvidos com a administração da Justiça Federal, considerando que houve seis Diretores do Foro e seis Diretores Administrativos nos últimos doze anos, e são, atualmente cinco subsecretários e nove gestores técnicos. A título de esclarecimento, a administração muda seu Diretor do Foro e Administrativo, em regra, a cada dois anos.

Assim, desse universo de Juízes e servidores da administração, dezoito foi possível contato e em uma primeira consulta, aceitaram responder o questionário, dos quais, de fato, onze encaminharam respostas, desses, quatro respondentes entraram em contato com o pesquisador para sanar algumas dúvidas, e sete responderam sem nenhuma consulta.

Alguns desses *stakeholders* tinham ou tem funções estratégicas, com destaque para: A Diretora da Secretaria Administrativa, responsável administrativamente pela organização no biênio 2016/2017, seus antecessores do período de 2004 a 2015, no total de quatro e também alguns gestores técnicos da área administrativa, tais como: o diretor da área de planejamento orçamentário e o diretor do Núcleo de Engenharia.

A figura 13 apresenta quem respondeu o questionário e alguns dados sobre esses respondentes.

Respondente do questionário	Data	características
Diretor Regional	24/09/2017	Foi Diretor Administrativo
Diretor de Subsecretaria	24/09/2017	Responsável pelo orçamento
Diretor de Planejamento	27/09/2017	Atua no orçamento
Diretor Regional	08/10/2017	Foi Diretor Administrativo
Diretor Financeiro	09/10/2017	Foi responsável pelo orçamento
Diretor de Orçamento	06/11/2017	Atua no orçamento
Desembargador Federal	24/10/2017	Foi Diretor do Foro
Assessor	24/10/2017	Foi Diretor Administrativo
Diretor da administração	28/10/2017	Responsável pela administração
Gestor operacional	28/10/2017	Atua na área técnica
Gestor operacional	07/11/2017	Atua na área técnica

Figura 13 – Dados dos respondentes do questionário

Fonte: Autor

3.5.3 Entrevista

As entrevistas ocorreram nos meses de outubro e novembro de 2017. Foi aplicada com base em questões semiestruturadas contidas no APÊNDICE B.

A entrevista possibilitou observar o comportamento dos participantes, trazendo informações indiretas importantes. Envolveu o tema da pesquisa, de forma sistemática, com objetivo de estimular os entrevistados a apresentarem outros pontos importantes durante o diálogo (Qu e Dumay, 2011).

Para Lakatos e Marconi (2017) as entrevistas apresentam as seguintes vantagens: ser abrangente; poder ser utilizada em diversos seguimentos ou grupo social, propiciando a possibilidade do entrevistador esclarecer pontos de dúvidas ou repetir perguntas que não atingem seus objetivos e, também, a oportunidade de observação do entrevistado em suas respostas, avaliando atitudes, gestos, reações, conduta, etc.

Por outro lado, esses autores argumentam que há algumas desvantagens, quais sejam: dificuldade de expressão tanto do entrevistado como do entrevistador, o que pode causar uma interpretação equivocada das perguntas e das respostas; há a possibilidade de quem está entrevistando influenciar os entrevistados de forma inconsciente ou consciente; é possível também a retenção de dados ou respostas em desacordo com a realidade por medo ou insegurança; consomem muito tempo e não é fácil sua realização.

Houve sete entrevistas com diretores e participantes da proposta orçamentária. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados. Previamente às entrevistas foi explicado alguns pontos desta dissertação, a razão da entrevista, que os nomes não seriam divulgados e que, posteriormente, seria enviado aos entrevistados uma cópia do trabalho final desta dissertação.

A figura 14 apresenta quem foram esses entrevistados e algumas características das entrevistas.

Entrevistados	Data	características
Diretor do Núcleo de planejamento É o gestor Técnico da proposta Orçamentária.	18/10/2017	Realizada às 21:30, por Skype. Duração: 40 minutos.
Diretor de infraestrutura É o gestor responsável pela engenharia da organização	27/10/2017	Realizada às 16:00, na Núcleo de engenharia da Justiça Federal Duração: 52 minutos
Diretora Administrativa É o responsável geral pela administração da JFSP, subordinado ao Diretor do Foro	27/10/2017	Realizada às 17:00, na secretaria da Administração da Justiça Federal Duração 35 minutos.
Diretor de Material e Patrimônio É o gestor responsável pela compra de todo material para a JFSP. Esse diretor não atua mais nessa área desde de setembro/2017	31/10/2017	Realizada às 16:00, no Núcleo de Material e Patrimônio, que fica fora do prédio da administração central Duração: 1 hora
Diretora da escola de servidores É a gestora que cuida de todo o treinamento da JFSP	02/11/2017	Realizada às 8:00, por Skype Duração: 50 minutos
Diretor de Apoio a Administração É o gestor responsável por toda a parte de segurança, serviços gerais, de apoio judiciário.	06/11/2017	Realizado às 17:00 na subsecretaria de apoio a administração Duração: 1 horas
Diretor do Foro Juiz Federal, ordenador de despesa responsável pela JFSP	17/11/2017	Realizado às 18:00 no Gabinete do Diretor Duração: 1:20

Figura 14 – Dados dos entrevistados

Fonte: Autor

3.5.4 *Focus group* – exploratório

O protocolo desse *focus group* exploratório está no APÊNDICE C, ocorreu dia 29 de novembro de 2017, com 5 diretores envolvidos com a Proposta Orçamentária, com duração de, aproximadamente uma hora e meia. Foi solicitado autorização para a gravar o debate, aceita unanimemente.

Feita as apresentações dos participantes do *FG*, foi realizada uma explanação sobre a pesquisa, destacando seus principais pontos. Após foi explicado o porquê do *FG* e seu objetivo. Foi informado que haveria necessidade de mais um *FG* com a mesma formação do grupo e que este *FG* apresentava caráter exploratório e o seguinte, confirmatório.

O objetivo do *FG* foi verificar a pertinência do esboço do método desenvolvido e os tipos de critérios que poderiam ser utilizados para priorização e escolhas nesse método.

Foram observados os seguintes passos, tendo como base conceitual Krueger (2015), conforme consta na figura 15.

Tipo de questão	Características
Questões abertas:	Identificar os participantes (antecede as questões de pesquisa);
Questões introdutória:	Introduz o tópico geral (explicação do contexto);
Questões de transição:	Movem a conversa para questões chaves do estudo (questões de 1 a 4);
Questões chaves:	Direcionam o estudo (de 5 a 15);
Questões resumo:	O moderador faz um resumo de 2 a 3 minutos das questões chave e ideias surgidas da discussão. E deve perguntar aos participantes se está adequado. (16 e 17);
Questão final:	Seguindo a questão resumo, após explanação final sobre o estudo, perguntar se foi esquecido algo? Se há mais alguma coisa ou alguma outra orientação. (18 e 19).

Figura 15 – Passos para o *Focus Group* Exploratório
Fonte: Krueger (2015)

Cabe destacar alguns pontos importante que foram considerados para que a reunião fosse produtiva e para que os resultados alcançados satisfizessem o propósito da pesquisa. Esses pontos foram apresentados por Krueger (2015) e estão elencados a seguir:

1. Evitar questões dicotômicas, que pudessem apresentar respostas com “sim” ou “não”.
2. Questões abertas também foram evitadas. Foi utilizado questionamento mais específico, buscando aspectos relevantes para a pesquisa.
3. Os jargões e termos técnicos foram empregues com cuidado e explicação detalhada.

3.5.5 *Focus group* – confirmatório

O protocolo deste *focus group* confirmatório está no APÊNDICE D, ocorreu dia 22 de dezembro de 2012 com os mesmos diretores que participaram do *FG* exploratório, pois, na perspectiva confirmatória é importante trabalhar com os mesmos participantes para ratificar ou não o artefato (Tremblay et al. ,2010). A confirmação do artefato proposto, foi, portanto, o objetivo do *FG*. Esse encontro durou, aproximadamente, 50 (cinquenta) minutos, tendo em vista sua característica.

Após apresentações de praxe, sendo o moderador o próprio pesquisador, como no *FG* anterior, foi explicado como estava a pesquisa e qual seria o trabalho da reunião. O moderador buscou propiciar que o *FG* ocorresse em um ambiente natural para que o debate fosse com bastante interação (Krueger, 2015).

Esse segundo *FG* foi dirigido para confirmar ou não o método proposto, questões abertas, dicotômicas, como no primeiro *FG* foram evitadas e jargões técnicos tratados com cuidado.

Foi apresentado, o método no início da reunião e dada ênfase às proposições de alteração oriundas do encontro anterior, bem como as divergências suscitadas e foi seguida a ordem lógica do método proposto.

Após análise referente ao método, houve apresentação do quadro de critérios com os ajustes, conforme sugerido na reunião anterior do grupo e analisados item a item cada critério.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo desta pesquisa é a seleção de projetos na elaboração da proposta orçamentária na JFPG-SP. Entender como ocorre essa seleção, se há critérios definidos para tal e quais são esses critérios, se não houver, estabelecer esses critérios. Nesse sentido, a seleção de projetos na JFSP representa a classe de pesquisa. Construir e apresentar um método para a tomada de decisão é o artefato, validá-lo é a razão final deste trabalho.

A análise se deu, com base nos questionários, entrevistas e *focus groups*, concatenando o problema da pesquisa, o objetivo da pesquisa e os resultados encontrados. Lakatos e Marconi (2017) apontam que o propósito da pesquisa é interpretar as informações obtidas e apresentar respostas à questão de pesquisa e sua relação com o conhecimento e teoria disponíveis confrontando o problema da pesquisa, o objetivo da pesquisa e os resultados encontrados.

Lakatos e Marconi (2017) considera que o questionário proporciona obter dados, sem interferência, ou com mínima ação do pesquisador, produzindo informações de modo sistemático para o estudo de variáveis, elementos e fatos.

Qu e Dumay (2011) defendem que a entrevista traz aspectos relevante e para que se tenha melhores resultados os pesquisadores devem ter um discurso aberto quando da entrevista particular em uma situação particular. Afirmam que os pesquisadores precisam ter a capacidade de autocrítica de seus métodos e abordagens. Segundo Qu e Dumay (2011) a capacidade de ser autocrítico significa que é importante desenvolver a condição de interpretação a partir do conhecimento e as habilidades dos outros.

Esses autores citam que o processo de pesquisa é interativo entre entrevistadores e entrevistados, pois as relações face a face, por meio do discurso são desenvolvidas e é um fato inegável que usar entrevistas no processo de pesquisa em uma perspectiva localista, abre

novos horizontes de compreensão em que o alcance e a validade dos estudos qualitativos são fortalecidos.

Desse modo, nesta pesquisa, foi utilizado nas entrevistas essa perspectiva localista, com discurso aberto, conhecendo e respeitando a cultura organizacional inclusive para condução da análise dos dados para atingir seus objetivos.

Gibson e Arnott (2007) argumentam que *focus group* podem ser utilizados como um método de exploração e avaliação eficaz em *Design Science Research*. Nesta pesquisa houve dois *focus groups* para explorar as opiniões, atitudes e influências dos *stakeholders*, que atuam como gestores na JFSP, em relação a proposta orçamentária.

A partir das informações, houve uma análise de todos os pontos abordados, sobre o que, como, quando, porque e quem é o responsável da proposta orçamentária para a formação do contexto de sua realização, com o objetivo de evidenciar como ocorre a seleção de projetos na Justiça Federal em São Paulo, construir o artefato e validá-los.

A análise dos primeiros dados, o questionário (APÊNDICE A), foi feita com o suporte da Figura 16.

Questões	O que analisar	Fonte de análise
1. Quem participava (ou participa) do processo orçamentário? (Os mais relevantes, quem influenciava)	Evidências de participantes	Simon (1978)
2. Em que período o processo orçamentário é (era) desenvolvido?	Evidências da periodicidade	Simon (1978)
3. Como ocorreu o processo orçamentário?	Evidências do processo	Erakovich e Anderson (2013)
4. O processo orçamentário era claro para todos os interessados?	Evidências do processo	Lacerda, Martens e Chaves (2016)
5. O resultado da proposta orçamentária era (ou é) satisfatório?	Eficiência de resultado	Castro e Carvalho, (2010) e Fernández-gonzález et al. (2012)
6. Quais eram as vantagens desse processo (de fazer a proposta)?	Eficiência de resultado	Maceta, Berssanet e Carvalho (2017)
7. Quais eram as desvantagens desse processo?	Eficiência de resultado	Maceta, Berssanet e Carvalho (2017)
8. Como ocorria a seleção de projetos dentro do orçamento da Justiça Federal?	Evidências de seleção	Wheeler e Trigunarsyah (2010)
9. Havia critérios para essa seleção? Se sim. Quais? (custo, relevância, fatores políticos, operacionais, processos anteriores, planejamento estratégicos)	Evidências de critérios	Kerzner (2009)
10. Se havia critérios, como foram definidos esses critérios para a seleção de projetos para o orçamento? Havia algum processo (procedimento) para isso (para a seleção dos projetos), qual?	Evidências de critérios	Cooper et al. (2001)
11. Os projetos, dentro do processo orçamentário, tinham informações necessárias para avaliar esses critérios?	Evidências de critérios	Lacerda, Martens e Chaves (2016)
12. Quais critérios devem ser utilizados para escolhas e priorizações dentro da proposta orçamentária?	Evidências de critérios / prescrição para modelo	Wheeler e Trigunarsyah (2010) Maceta, Berssanet e Carvalho (2017)
13. Alguma sugestão que poderia ser acrescentada sobre a elaboração da proposta orçamentária?	Proposição/resultado	Dietrich (2010).

Figura 16 - Análise de dados

Fonte: Autor

Nessa pesquisa, na construção do método, foi observada a cultura organizacional da Justiça Federal, e, a partir da teoria estudada e do resultado dos questionários, previamente encaminhados, foram definidos os parâmetros que poderiam ser utilizados na entrevista (APÊNDICE B). Esses parâmetros encontram-se na primeira coluna da Figura 17 e foram analisados de acordo com os critérios de convergências, que foi preenchido de acordo com as informações apuradas e, desse modo, compreendido o contexto em que ocorre a proposta orçamentária:

		INFORMAÇÕES	
PARÂMETROS		CARACTERÍSTICAS	FONTE
1.	Qualidade das informações	Verificar se a informação chega com qualidade e se são checadas essas informações.	(Oleto, 2006; Rabechini Jr., Maximiano, & Martins, 2005)
2.	Verificação de viabilidade técnica	Conjunto de estudos para constatação da existência de viabilidade técnica, econômica e ambiental para o projeto.	(Robic & Sbragia, 1996)
3.	Verificação do recurso disponível (Orçamento) e impacto financeiro	Verificar se há recursos suficientes para o projeto.	(Rabechini Jr. et al., 2005)
4.	Alinhamento estratégico	Verificar se existe integração entre o projeto e os objetivos organizacionais traçados de curto e longo prazo.	(Cooper et al., 2001)
5.	Consideração sobre o tamanho do projeto	Avaliar o tamanho do projeto, considerando as opções de escolhas e as restrições orçamentárias;	(Cooper et al., 2001)
6.	Padronização de avaliação, seleção e priorização de projetos	Verificar a padronização para a escolha dos projetos.	(Castro & Carvalho, 2010)
7.	Comparação dos projetos entre si	Verificar se há comparação dos projetos para sua seleção;	(Castro & Carvalho, 2010)
8.	Risco	Verificar se existe avaliação de risco quando se seleciona o projeto.	(Larreira & Albertin, 2015)
9.	Sustentabilidade social	Verificar se o projeto contempla objetivos para melhorar os serviços prestados à sociedade como um todo.	(Torres et al., 2013)
10.	Importância para organização	Avaliar o impacto positivo para organização na seleção do projeto.	(Rabechini Jr., Carvalho & Laurindo, 2002)

Figura 17 – Parâmetros para a pesquisa

Fonte: Autor

As convergências serão analisadas, considerando os parâmetros, da seguinte forma:

- **Baixo:** tal critério não consta ou pouco consta quando da seleção de projetos, ou seja, a minoria ou nenhum dos respondentes do questionário ou dos entrevistados apontaram esse parâmetro como aderente e houve pouca evidência documental.
- **Médio:** tal critério consta de forma moderada quando da seleção de projetos, ou seja, a metade ou aproximado da metade dos respondentes do questionário ou dos entrevistados apontaram esse parâmetro como aderente e houve evidência proporcional nos documentos analisados.
- **Alta:** tal critério consta no processo de seleção de projetos de forma plena e clara, ou seja, a maioria respondentes do questionário ou dos entrevistados, todos ou quase todos, apontaram como aderente e há bastante evidência documental.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Da análise do questionário apurou-se qual é a percepção dos *stakeholders*, referente a proposta orçamentária e a seleção de projetos, se havia uma sistematização ou método que poderia melhorar a seleção e priorização dos projetos e seus resultados.

Verificou-se que a seleção de projetos ocorre de forma técnica, mas, prevalecendo a intuição ou convicções pessoais para sua seleção. Ficou evidenciado que havia uma centralização na tomada de decisão, no entanto, no biênio 2016/2017, ocorreu uma difusão da participação nas decisões, consubstanciada pela criação do GABIN e do CONGIP.

O GABIN e o CONGIP fazem parte da rede de Governança Integrada e Participativa, juntos com o INOVAJUSP – Programa de Gestão da Inovação, o Planejamento Estratégico Situacional e Orçamento Programa Participativo na Seção Judiciária de São Paulo, têm o intuito de fomentar novos caminhos de gestão para o órgão e começaram a mudar os procedimentos de gestão orçamentária.

O GABIN é a equipe administrativa formada pelo diretor do foro, vice-diretor, diretor administrativo e o corpo de gestores técnicos constituídos dos subsecretários e o Planejamento. O CONGIP é um conselho formado por gestores e representante de oito regionais da JFSP mais o GABIN, que se reúne para discutir, chegar a um consenso sobre a proposta orçamentária e propor ações sobre o tema.

As reuniões do GABIN aconteceram em nove datas no decorrer de 2017, a última no dia 06 de novembro de 2017. As reuniões do CONGIP aconteceram em três datas em 2017 a última no dia 15 de setembro de 2017. Constam das atas de reuniões consultadas na consulta documental todos os participantes e inclusive o pesquisador.

Foi constatado que existe periodicidade na confecção da proposta orçamentária que deve ser entregue à instância superior (TRF3) até abril de cada ano. Essa proposta orçamentaria é a base da seleção de projetos na Justiça Federal. No decorrer dos últimos anos foi, cada vez mais, sistematizada a confecção da proposta orçamentária.

A clareza do processo orçamentário, ao longo dos anos, não ficou definitivamente demonstrado pelas respostas, no entanto, com a descentralização da participação na tomada de decisão, houve mais divulgação e participação nesse sentido.

O resultado da proposta, especificamente, foi considerado satisfatório, contudo, a execução da proposta orçamentária, que remonta a execução do projeto ou todo ciclo do projeto, foi relatado por alguns dos respondentes como prejudicados em termos de prazo, principalmente.

Quanto aos critérios para seleção de projetos foram apontados, reiteradas vezes, que a autoridade superior decidia, que os grandes projetos eram escolhidos por critérios políticos e os demais decorrentes destes, portanto, fatores políticos pesavam bastante, houve, também, sugestões dos respondentes e entrevistados dos seguintes critérios para implantação: verificação da **essencialidade da despesa** para a consecução dos objetivos estratégicos do órgão; **alinhamento do projeto** aos indicadores pré-estabelecidos pelo Núcleo de Planejamento; **ajustamento do projeto com os macros desafios** da SJSP; **alinhamento com a LDO** (Lei de Diretrizes Orçamentárias), aprovada para o exercício; **alinhamento com as estimativas de despesas** da JFSP; determinação **legal**; **cronologia**; **planejamento estratégico**; impacto positivo na área fim; **quantidade de pedidos** de providências para um referido projeto; **bem-estar que seria alcançado** pelos jurisdicionados e servidores diretamente atingidos pelo projeto; **critérios operacionais**; **economicidade** que tragam benefícios sociais e tenham sustentabilidade ambiental; **custo**; **relevância**; divulgação dos projetos estratégicos e metas de longo prazo para permitir a participação dos gestores no processo orçamentário.

Foi relatado, também, que esses critérios citados foram observados, no entanto, sem a devida formalização, e que poderiam ser utilizados para a seleção dos projetos e, na medida do possível, que seria importante difundir e democratizar mais as informações contida no orçamento da Justiça, segundo palavras dos respondentes, mas, como já mencionado, essa descentralização começa a acontecer.

Dos entrevistados pode-se observar que todos falaram que as informações são estruturadas, ainda assim, há problemas detectados, como informação dúbia, ou que não se confirmam. A título de exemplo, um dos entrevistados esclareceu que há divulgação de que haverá mudanças de seis prédios, e que, contudo, só havia indícios de mudanças para apenas dois prédios.

Os entrevistados informaram, também, que a viabilidade técnica é bem estruturada e que há um cuidado importante sobre esse aspecto, que antes de sair qualquer licitação esse ponto é bem avaliado. Esse aspecto foi destacado com relação a seleção de projetos, todos declararam ser ponto de partida a verificação da viabilidade técnica, o diretor responsável pelo setor de engenharia informou que não sai nenhum projeto sem esse estudo.

O orçamento disponível foi o ponto mais recorrente em todas as respostas, todos os entrevistados colocaram esse aspecto como crucial na Justiça Federal, sendo o primeiro e mais importante ponto observado.

Todos os entrevistados comentaram de forma positiva que há alinhamento estratégico, mas sem ser claro em que momento ou como ocorre esse alinhamento. Quatro entrevistados falaram que essa verificação é feita de forma empírica, dois entrevistados comentaram que o alinhamento estratégico é verificado pela Diretoria Administrativa e Diretoria do Foro.

O tamanho do projeto foi colocado dentro da verificação da viabilidade técnica e que esse ponto era considerado importante tendo em vista a periodicidade do orçamento, que é de um ano, não obstante, esse ponto não foi apontado como observado para a seleção de projetos.

A padronização foi pouco comentada pelos entrevistados, que não souberam esclarecer se havia uma padronização para escolha do projeto, no entanto, três entrevistados apontaram que, por haver muitos projetos distintos não ocorria essa padronização. Os entrevistados demonstraram pouco entendimento do critério.

Os entrevistados, em sua maioria, cinco especificamente, comentaram que havia comparação entre os projetos. Apesar disso, desses cinco, dois falaram que era projeto a projeto, os outros dois comentaram que era de uma maneira geral a comparação, a diretora administrativa, informou que essa comparação é feita por meio de coletas de informações dos demandantes com referência aos projetos, e que esses demandantes fazem essas comparações.

Todos os entrevistados afirmaram que a análise de risco está iniciando na Justiça Federal. A esse respeito, a análise documental confirma que há um procedimento que, efetivamente, iniciou-se em 2017.

Os entrevistados informaram que a sustentabilidade social era importante para a consecução dos projetos e que esse aspecto era considerado pelos demandantes quando de suas solicitações, dentro das justificativas apresentadas, mas que não era analisado de forma específica para realizar a escolha. Da mesma forma, a ponderação sobre a importância do projeto para a JFSP era elaborada.

Com a entrevista verificou-se que ainda há uma centralização das decisões, de acordo com cinco dos entrevistados. Um dos entrevistados, inclusive disse: “é o Diretor do Foro que bate o martelo”. Não obstante, segundo a maioria dos entrevistados, houve uma maior participação dos demandantes. Eles comentaram a respeito do GABIN e do CONGIP ligados ao INOVAJUSP, utilizado para democratização da proposta orçamentária, já citado neste estudo como nova sistemática do processo.

Foi apurado que, em virtude do atual modo de realização das reuniões, ainda há uma acomodação dos trabalhos, ou seja, as reuniões ainda estão sendo estruturadas e se adequando à realidade. Não há um processo de trabalho sedimentado para a seleção de projetos, no entanto, há uma construção nesse sentido.

Nessas reuniões foi detectado, como corrobora a pesquisa documental, que não há ainda uma estruturação para a seleção de projetos e que as mudanças necessárias para tal, quais sejam, a gestão por projetos, ainda está no começo. As escolhas ocorrem de forma empírica, intuitiva, sem critérios formalmente estabelecidos, ainda que, se observando características técnicas referentes aos projetos.

Nas entrevistas e questionários observou-se que, o ciclo orçamentário ocorreu da seguinte maneira: em agosto de 2017 iniciou-se o ciclo da proposta orçamentária de 2019 que será encaminhada em março de 2018 ao TRF3 (Tribunal Regional Federal da Terceira Região) para consolidação e encaminhamento ao CJF (Conselho de Justiça Federal) até ser aprovado pelo congresso nacional, com prazo para aprovação do final do exercício de 2018, mas, que nem sempre é cumprido.

Em 2015, por exemplo, orçamento foi aprovado durante o mesmo ano, conforme atesta notícia na folha digital: “O orçamento de 2015 foi aprovado após quase três meses de atraso. A peça deveria ter sido votada no final do ano passado, mas com o atraso na análise da LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias), acabou ficando para o início deste ano”. Já em 2016 e 2017 tiveram seus orçamentos aprovados no prazo, conforme consulta ao site do Senado Federal.

No ciclo orçamentário da Justiça, em virtude dos prazos apertados, apurou-se que não há muito o que fazer para ampliá-lo, no entanto, é possível trabalhar na sua eficiência, buscando mecanismos que possam melhorar seus resultados.

O Orçamento é realmente escasso e não suficiente para todas as demandas, afirmaram todos os entrevistados, há, portanto, que se fazer escolhas. De acordo com os entrevistados, as escolhas e priorização são preparadas, atualmente, pelos demandantes, representados pelos regionais. Realizada a priorização, há uma análise pelos gestores referente aos projetos, considerando viabilidade técnica, operacional, legal e se há orçamento disponível.

O passo seguinte é uma devolutiva das escolhas, decisões e justificativas aos demandantes, em reunião do CONGIP. Nessa reunião do CONGIP é feito o filtro considerando o alinhamento estratégico dos projetos, valores éticos da unidade e verificando sua viabilidade de uma maneira geral.

A análise do tamanho do projeto é realizada dentro do estudo de viabilidade técnica. A análise de risco é incipiente, começando especificamente nesse ano. Sobre gestão de risco, o primeiro passo nessa direção foi o mapeamento de todos os processos de trabalhos das unidades administrativas da JFSP, conforme Portaria nº 16 DF de 2016. Esse mapeamento foi concluído em setembro de 2017 e com base nesses processos de trabalho será realizada a gestão de risco, segundo relato, confirmado na consulta documental.

Outro marco importante, nesse sentido, foi aprovação da resolução que implementa a Política de Gestão de Riscos no Tribunal Regional Federal da Terceira Região em São Paulo que abrange a JFSP, Resolução PRES Nº 136 TRF3. No entanto, foi informado pela Diretora da Administração que essa resolução deverá ser revista, pois, há algumas inconsistências e incongruências.

Essa revisão evidencia que a Justiça Federal ainda está no começo de uma efetiva gestão de risco. Foi relatado, inclusive, que a gestão de risco é feita em todas as fases, mas sem formalização para tanto, que o objetivo dessas normas é sistematizar e registrar como é feito a análise de risco, com objetivo de aprimorar a gestão.

O impacto para a sociedade e para a instituição é feita de acordo com as percepções dos demandantes, com decisão final da Diretoria do Foro, para que a atividade finalística seja atendida da melhor forma possível. Porém, atualmente, há a participação do CONGIP na decisão final o que traz mais democratização para as escolhas, e esse ano, houve audiência pública para participação da sociedade na proposta orçamentária – Edital Nº 1/2017 – DFORSP/SADM-SP/NUID, o que demonstra atenção aos pleitos e necessidades da sociedade.

Em relação aos projetos, a Administração da Justiça Federal está olvidando esforços para antecipar os prazos, e toda a discussão sobre esse tema, para que se possa entregar o plano de obra até janeiro de cada ano. Foi enfatizado, que, dentre os três pontos básicos de gestão de projetos (escopo, custo e prazo), o prazo é o mais crítico e que, também, se comece o processo da proposta orçamentária em março.

As demandas de projetos para o setor de engenharia, chega por meio da administração central, qual seja, Diretoria do Foro e Diretoria Administrativa, conforme verificado na ordem de serviço nº 2 DF de 2010. Nessa ordem de serviço há determinação expressa para tanto.

Destarte, com base nas entrevistas foi verificado, a convergência referente aos parâmetros apresentados na Figura 16 e confrontados com os questionários, os dados captados por meio de consulta a documentos e observação, e gerou-se a Figura 18, a seguir.

PARÂMETROS	CONVERGÊNCIA		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA
1. Qualidade das informações		X	
2. Verificação de viabilidade técnica			X
3. Verificação do recurso disponível (Orçamento) e impacto financeiro			X
4. Alinhamento estratégico		X	
5. Consideração sobre o tamanho do projeto		X	
6. Padronização de avaliação, seleção e priorização de projetos	X		
7. Comparação dos projetos entre si		X	
8. Risco	X		
9. Sustentabilidade social		X	
10. Importância para organização		X	

Figura 18 - Convergências apuradas dos parâmetros
Fonte: Autor

A Figura 18 demonstra que ocorre a convergência moderada na maioria dos parâmetros na seleção de projetos na organização, evidenciando que os parâmetros elencados são importantes, no entanto foi observado que não há uma estruturação para a seleção de projetos, pois, a maioria dos parâmetros ocorrem de forma empírica e não estão, formalmente e plenamente, difundidos. A padronização é baixa e a gestão de risco está iniciando. Destacou a verificação dos recursos disponíveis como bem aderente e bastante citado, assim com a verificação da viabilidade técnica.

Foi verificado por fim, em consulta documental realizada na organização, que não há escritório de gestão de projetos e não há um comitê de seleção, e nem estrutura específica para tomada de decisões referente a projetos, no entanto, o CONGIP, já citado, pode funcionar como o comitê para seleção de projetos. Cabe destacar que nos últimos dois anos, a JFSP construiu um processo decisório bem definido e estruturado que apresentaremos a seguir.

4.1 PROCESSO DECISÓRIO EXISTENTE

Com base nos dados coletados, no contexto da justiça, nas convergências apuradas, pode-se estabelecer como ocorre, atualmente, o processo decisório na elaboração da proposta

orçamentária e a seleção de projetos na Justiça Federal em São Paulo, representados na figura 19.

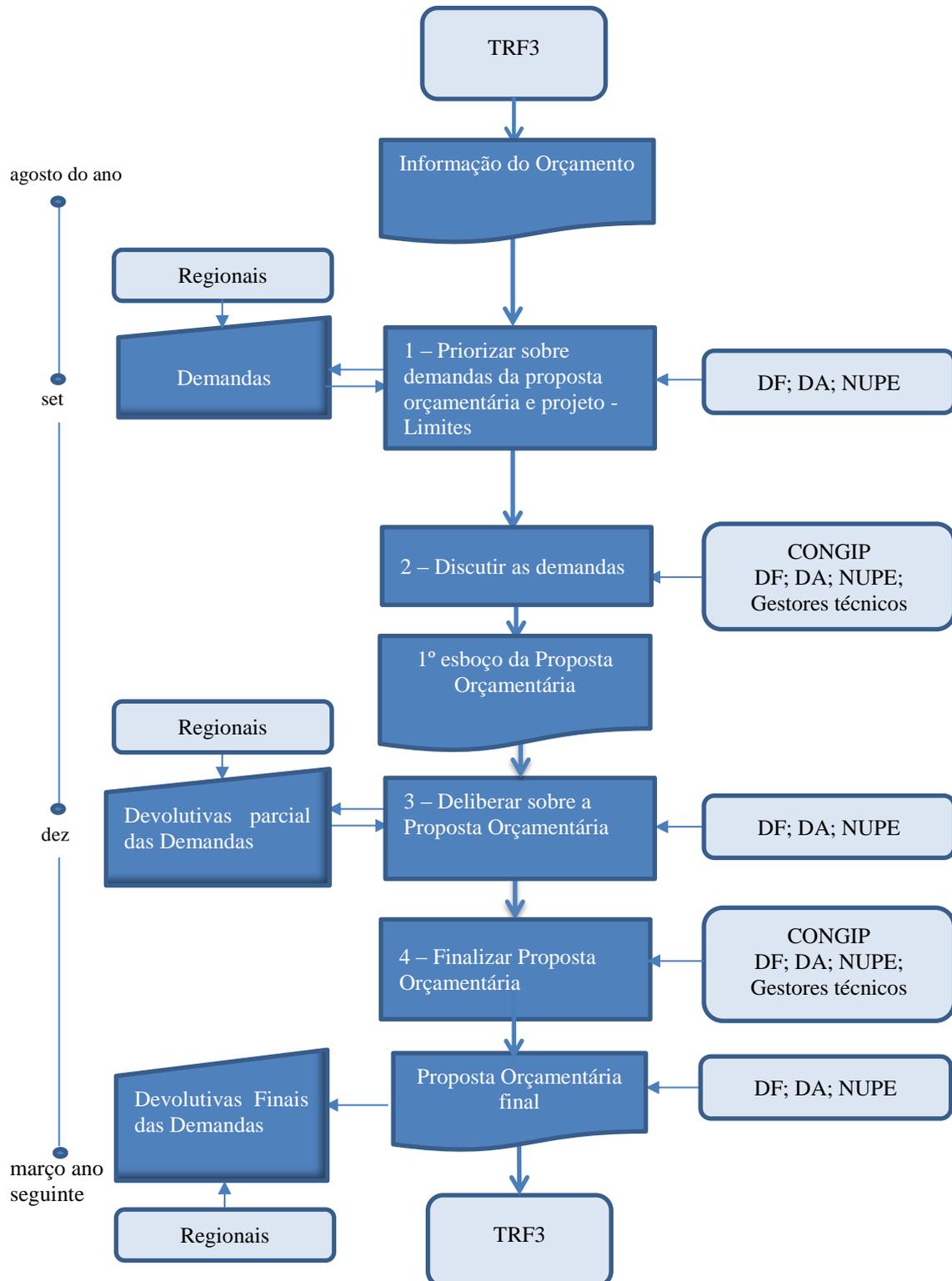


Figura 19 - Método decisório existente
Fonte: Autor

Há quatro pontos que se destacam na confecção da proposta orçamentária:

1. O processo decisório referente a proposta orçamentária, começa em agosto de cada ano, com a informação, pelo Tribunal Regional Federal da Terceira Região dos valores que comporão os limites de orçamento que serão a base para confecção da proposta orçamentária e seus projetos. Ou seja, em agosto de 2017 recebemos informações da proposta de 2018 para a Lei Orçamentária Anual de 2019.

A Proposta Orçamentária contém a previsão de receitas e a estimativa de despesa a serem realizadas no ano subsequente. E é composta de valores para custeio das atividades da Justiça e os projetos.

A Diretoria do Foro (**DF**) e Diretoria Administrativa (**DA**), com assessoramento do Núcleo de Planejamento (**NUPE**), encaminha a planilha de demandas, em Excel, pré-formatada, com as predefinições, valores e parâmetros para preenchimento pelos regionais, estabelecendo, aproximadamente, um mês para que sejam enviadas suas demandas para composição da proposta orçamentária. Essa planilha de demanda é construída a partir de decisões dos juízes responsáveis de cada Fórum, resultado de escolhas discricionárias e discussões internas. A priorização dessas escolhas é executada de forma simples, a partir de percepções empíricas, segundo as entrevistas, numerando de 1 a n, ordenando as prioridades.

2. O segundo ponto que se destaca é a discussão sobre a planilha, ou seja, há uma análise da pertinência do pedido e verificação de avaliação técnica. Essa planilha é submetida ao CONGIP e com apoio do planejamento e gestores técnicos, analisam as demandas. Após a análise, considerando informações técnicas dos gestores, é formulado o primeiro resultado da planilha e, em consequência, da proposta orçamentária e projetos.

3. Essa primeira versão da proposta é mais uma vez analisada com a diretoria do Foro para uma nova avaliação com relação aos limites. Nesse momento o planejamento apresenta as razões técnicas para admissão das demandas, ou não, na proposta orçamentária. Ocorre por exemplo, que eventualmente, as solicitações já estavam em andamento, ou são solicitações dentro de outra já existente, ou não há orçamento. Nesse momento há as escolhas entre os projetos, considerando razões técnicas e discricionárias das autoridades. Essa discussão foi enriquecida com a audiência pública, que ocorreu em 23 de outubro de 2017 (<http://www.jfsp.jus.br/20171025-audienciapublica/>, acessado em 20 de novembro de 2017), junto a sociedade (representantes da sociedade, operadores do direito, sindicatos, OAB, etc.) para construção do orçamento da Justiça Federal em São Paulo e em seguida, foi apresentado uma devolutiva aos regionais.

4. Em dezembro ocorreu um segundo debate referente a proposta orçamentária, pelo CONGIP, mais uma vez com o assessoramento do núcleo de planejamento, para análise final do orçamento e ajustes necessários, e, até março pode ocorrer ajustes necessários, devolutiva aos regionais, divulgação do que será a proposta orçamentária de 2018 e apresentação dessa proposta orçamentária ao TRF3 para consolidação e encaminhamento a instâncias superiores.

4.2 ORGANOGRAMA DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA DA JUSTIÇA FEDERAL

Para melhor entendimento de como ocorre o processo decisório na JFSP foi confeccionado o organograma a seguir, com o objetivo de evidenciar as diversas áreas envolvidas com a proposta orçamentária. Esta estrutura abarca toda administração da justiça, as instâncias superiores, os regionais (Fóruns, Varas e Juizados Federais) e a área da administração central (DF, DA e Gestores). Esse organograma está representado na figura 20.

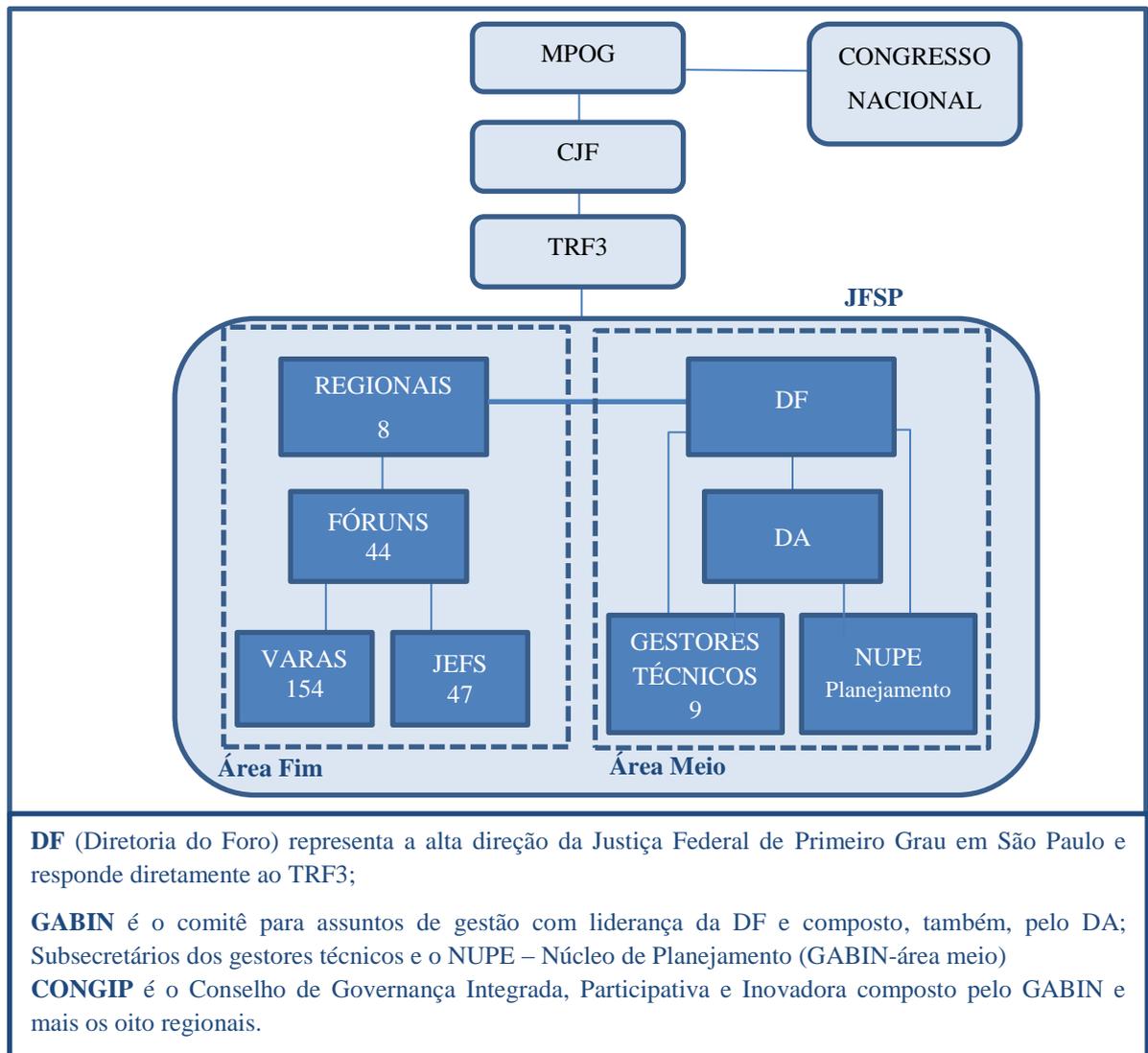


Figura 20 - Organograma da gestão orçamentária

Fonte: Autor

4.3 ESBOÇO DO MÉTODO

A partir da teoria estudada e tendo como apoio o processo decisório existente na Justiça Federal em São Paulo e todas informações coletadas, formulou-se o primeiro esboço do método para a confecção da proposta orçamentária com os critérios para seleção de projetos para a Justiça Federal, conforme figura 21.

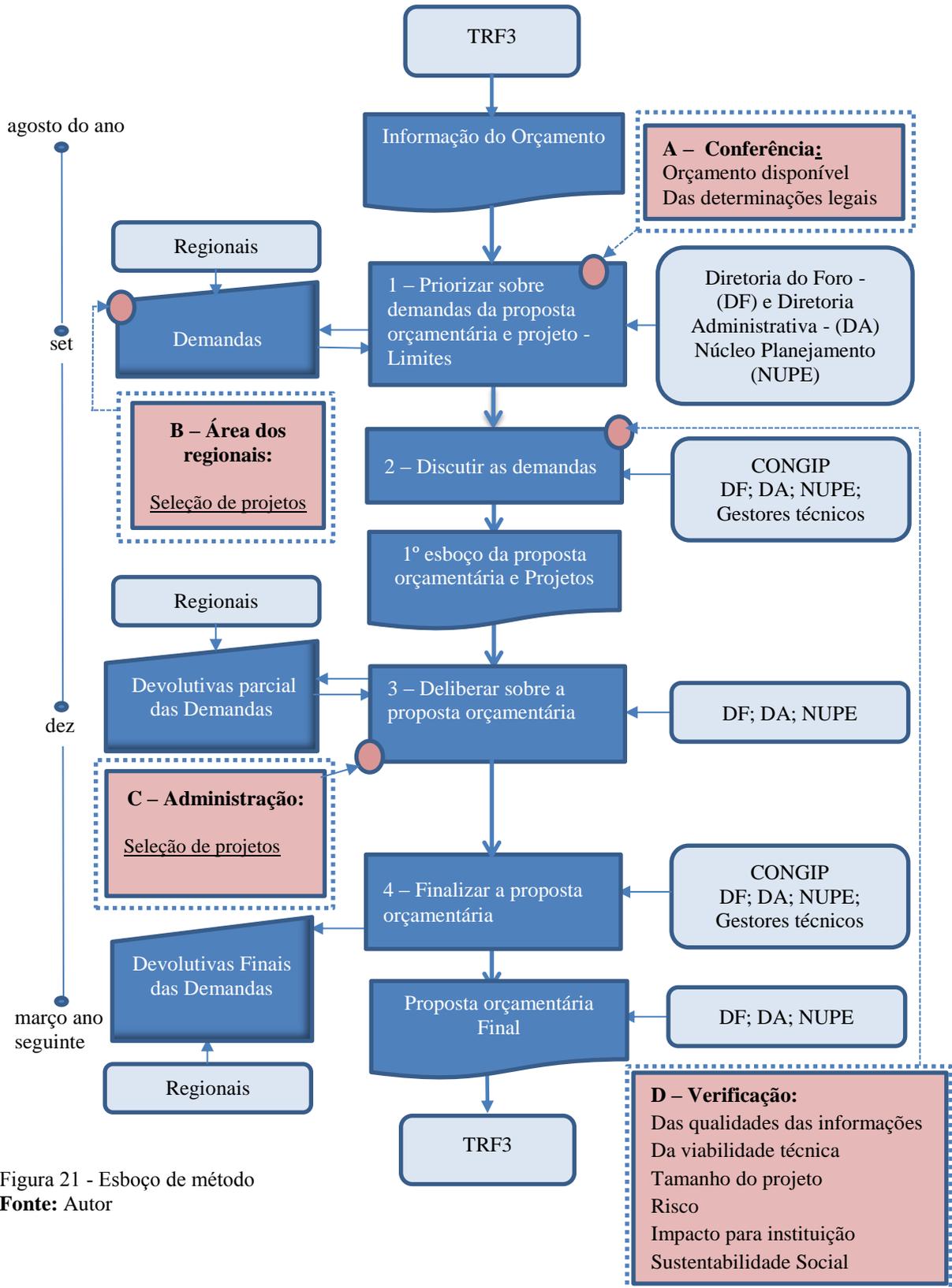


Figura 21 - Esboço de método

Fonte: Autor

O método proposto (figuras tracejadas – A; B; C e D), com base no processo decisório existente, biênio 2016/2017, apresenta argumentação para, conferência, verificação e seleção objetiva dos projetos.

Há várias metodologias para comparação entre projetos na tomada de decisão, e envolve questões de decisão multicritério (Guarnieri, 2015), já tratado no referencial teórico. Desse modo, escolher, abarca muitas possibilidades, independentemente de ser pesquisas quantitativas ou qualitativas, consoante com o entendimento do contexto ou de sua interpretação (Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin, 2011).

Esses critérios poderão ser objeto de estudo futuro para utilização em uma possível metodologia de decisão multicritério para a priorização e seleção de projetos mais acurada, advêm dos questionários, das sugestões apuradas, são descritos no tópico 4.0 ANÁLISE DOS RESULTADOS e foram compilados na figura 22.

1. Alinhamento estratégia	Alinhamento do projeto com a estratégia, ajustamento do projeto com os macros desafios; alinhamento com as estimativas de despesas e com o planejamento estratégico
2. Efetividade do projeto	Relação do custo do projeto com seu retorno em termos de resultado e à cronologia
3. Impacto do projeto	Essencialidade da despesa, impacto positivo na área fim e bem-estar que seria alcançado, economicidade, a longo prazo, que tragam benefícios sociais e tenham sustentabilidade ambiental e relevância
4. fatores operacionais	Toda logística e operacionalidade administrativa e de execução que possa envolver o projeto

Figura 22 - Critérios apurados
Fonte: Autor

Tendo esses pontos definidos: esboço de método para confecção da proposta orçamentária, e os critérios para seleção de projetos para esta proposta, o próximo passo da pesquisa foi a validação desse método e seus critérios de seleção por meio de *focus group* (FG), no tópico a seguir.

4.4 VALIDAÇÃO DO MÉTODO

Foram realizados dois *focus group* (FG), que ocorreram com intervalo de um mês, aproximadamente, tendo em vista a necessidade de reflexões e ajuste sobre o esboço do método. A seguir está a análise detalhada dos resultados dos FG.

4.4.1 Análise do *focus group* exploratório

Dado o início ao *focus group*, o mediador passou as questões de transição sobre as determinações legais e os limites orçamentários. Os participantes apontaram que anteriormente ao começo da proposta orçamentária, há um trabalho de preparação, com base na proposta orçamentária do ano anterior de tal forma que possa adiantar os trabalhos até a chegada do limite orçamentário, passado pelo TRF3.

Em seguida, foi debatido a respeito de prioridades. Os componentes do *focus group* tiveram um pouco de dificuldades para pensar sobre esse assunto, no entanto, indicaram que serviços e projetos essenciais, aquele que a instituição depende para sobreviver, devem ser os prioritários, dado o momento atual de poucos recursos. Após esse aspecto, seria possível verificar outros pontos.

A discricionariedade da autoridade superior ainda é muito forte na tomada de decisão. O custo também é um fator essencial para escolha. Amplitude (quantidade de pessoas ou região atingida), desperdício, custo, economicidade, eficiência econômica, foram outros aspectos apontados.

Sobre as demandas, foi sugerido que seria importante apresentar diretrizes para a solicitação. Na diretriz é necessário haver critério de medição (medida certa) para parametrizar com eficiência essas demandas.

A qualidade de informação é importante, mas é precária, o grupo ponderou que esse tópico necessita de mais cuidado, apresentando informações mais assertivas para que as informações transpareçam as demandas com mais exatidão.

A viabilidade técnica é muito significativa segundo o grupo, um dos participantes sopesou que também é valoroso apresentar feedback aos demandantes. O grupo, no entanto, lembrou que, com o CONGIP, esse retorno está ocorrendo, com todas as justificativas.

O tamanho do projeto foi considerado necessário como fator para escolha do que pode estar na proposta orçamentária, mas que, hoje em dia não aparece como parâmetro para escolha. Nesse sentido, foi citado que o fato de que a duração do período de direção da administração, limitado a dois anos, dificulta ter projetos mais longos ou adotar o tamanho do projeto como parâmetro de análise. E que, na verdade, são priorizados projetos de curto prazo ou que caiba nesse período de dois anos.

Sobre gestão de risco um dos participantes declarou que “a gestão de risco é feita de forma intuitiva, mas que é muito importante”, no que obteve concordância dos demais

participantes. O grupo indicou que essa gestão deve ser feita em todas as fases da contratação ou do projeto e que sua sistematização está iniciando com essa proposição.

A sustentabilidade social e o impacto do projeto são tratados dentro Justiça Federal e segundo os partícipes do *FG*, em relação a sustentabilidade social há, inclusive, com frequência, modificação na legislação ou implementação de novas leis com intuito de determinar as condições em que as contratações, compras e projetos atendam essa sustentabilidade, no entanto, o fator econômico, face à conjuntura atual, prevalece.

Como exemplo de sustentabilidade social um dos diretores que estavam no focus group lembrou que houve implementação do projeto de poder intimar por *WhatsApp*, considerado bem amplo em termos de atingimento da sociedade. O impacto para instituição é mais empírico, ou seja, há ponderação nesse sentido sem formalização para tanto.

Quanto aos critérios para escolhas dentro do método, integrantes do debate foram unânimes em concordar com a pertinência. Citados um a um: o alinhamento dos projetos com a estratégia, a efetividade do projeto, o impacto do projeto e critério operacionais foram bem recebidos como pontos importantes a serem analisados. Foi lembrado que o fator inovação deve ser considerado e, que, na atual gestão já faz parte da avaliação.

Após mais de 1(uma) hora de discussão, e com os objetivos alcançados, como conclusão do debate foi apresentado o esboço do método, descrito na figura 21, e os critérios contidos na figura 22, em papel, individualmente, com explicação prévia sobre as figuras. Esclarecendo, inclusive, que esses critérios eram resultados dos questionários, das entrevistas e da teoria estudada. Assim, eles anotaram suas considerações e de tudo que foi captado e analisado, houve os ajustes necessários. Esses ajustes estão apresentados na figura 23.

Por fim, sobre os critérios apresentados (1º quadro) foi sugerido que houvesse um desmembramento maior. Considerando a teoria sobre esse assunto, concluiu-se que havia pertinência nessas observações e foram providenciadas as alterações necessárias. Essas alterações estão apresentadas na figura 24.

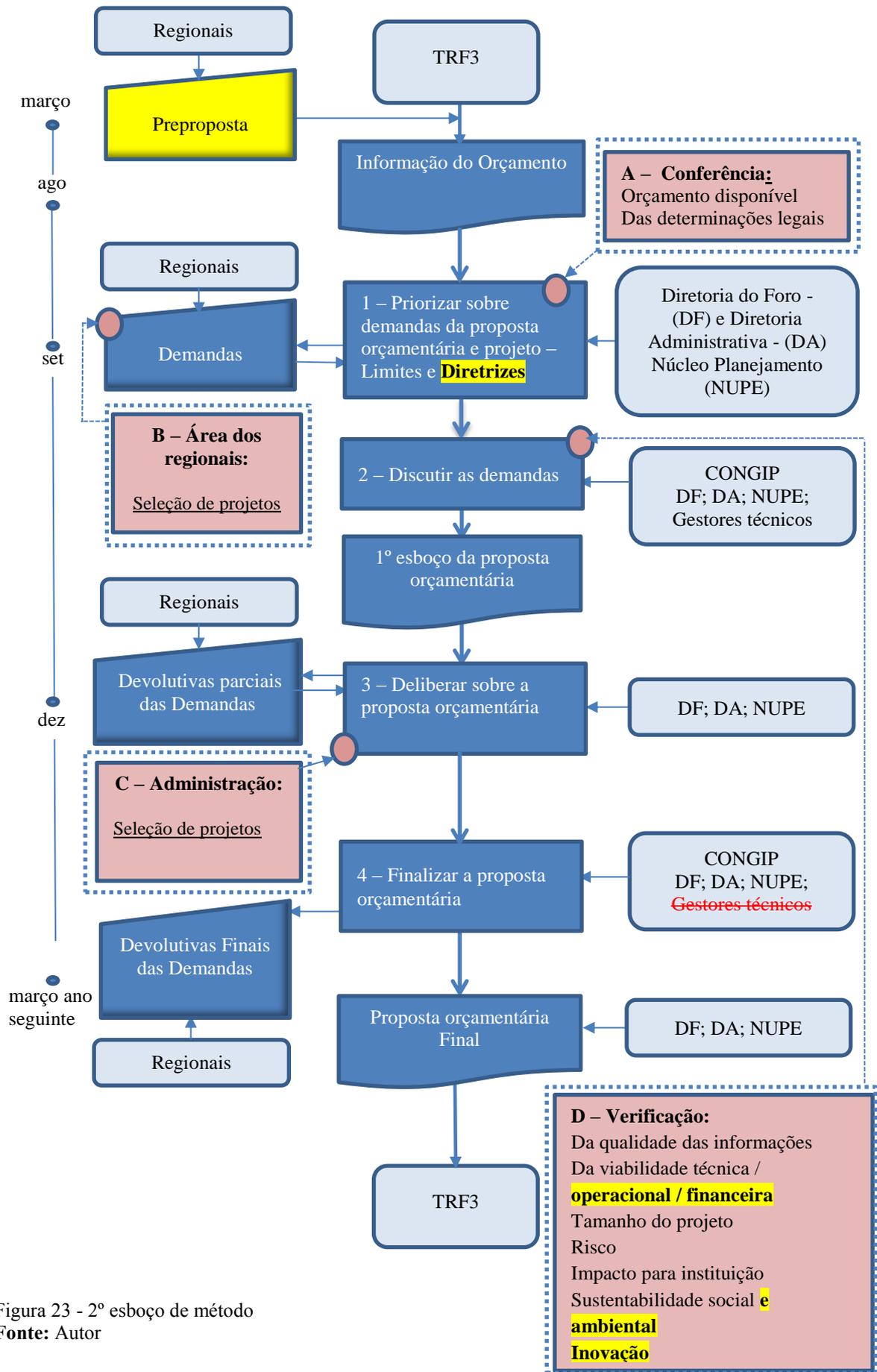


Figura 23 - 2º esboço de método
 Fonte: Autor

CRITÉRIOS	ATRIBUTOS
1. Alinhamento à estratégia	a. Alinhamento do projeto coma estratégia
	b. Ajustamento do projeto com os macros desafios
	c. Alinhamento com as estimativas de despesas
	d. Alinhamento com o planejamento estratégico
2. Efetividade do projeto	e. Custo / tempo de execução
	f. Custo / retorno ✘
	g. Atendimento local
	h. Atendimento regional
3. Impacto do projeto	i. Essencialidade da despesa.
	j. Impacto positivo na área fim e bem-estar que seria alcançado, ✘
	k. Economicidade a longo prazo que tragam benefícios sociais ✘
	l. Tenham sustentabilidade ambiental e relevância ✘
4. Fatores operacionais	m. Logística, operacionalidade administrativa e de execução do projeto
	n. Tipo de licitação
	o. Viabilidade de implantação
	p. Viabilidade de manutenção

Figura 24 - Critérios ajustados

Fonte: Autor

Alguns ajustes foram sugeridos e definidos pelo grupo nesse primeiro *FG*, que apresentou razoabilidade e alinhamento com a teoria estudada e agregavam pontos importantes para, de fato, representar um método eficiente.

A preproposta deveria ser incluída no método, pois, faz parte da preparação da proposta orçamentária. São demandas prévias com base nas projeções de orçamento do ano anterior, para que os demandantes já trabalhem no que deve conter a proposta orçamentária do ano, antecipadamente.

A inserção das diretrizes é necessária. Segundo o grupo, trata-se de informações do planejamento com base no quadro de verificação apresentando os parâmetros e critérios que serão considerados para as escolhas das demandas e a formalização da proposta orçamentária.

Houve, também, apontamentos no seguinte sentido: a retirada dos gestores técnicos do quadro na finalização da proposta, já que nessa fase não mais participam; a inclusão dos

aspectos operacionais e financeiros em viabilidade técnica e os quadros do método deveriam ser acertados para melhor visualização.

Por fim, a opinião do grupo foi no sentido de que os critérios poderiam ser desmembrados e o grupo diagnosticou, ainda, algumas correções necessárias, que deixariam mais claro os critérios propostos:

- No critério alinhamento à estratégia, retirar o item **d.** Alinhamento com planejamento estratégico, já citado e incluir o item Alinhamento com a inovação. Nesse mesmo item, inverter a ordem dos itens **c.** e **d.**;
- No critério Efetividade do projeto, alterar o item **f.** custo/retorno para custo/benefício e alterar a ordem dos itens **g.** e **h.**;
- No critério Impacto do projeto, ajustar o item **j.** para Impacto positivo na área de destino e bem-estar alcançado. Alterar do item **k.** para Economicidade a longo prazo que tragam benefícios sociais e ambientais. E por fim acertar o item **l.** que passou a ter a seguinte designação: Sustentabilidade ambiental e consequência para o futuro.

4.4.2 Análise do *focus group* confirmatório

Dado início à reunião foi apresentado o 2º esboço do método, figura 23. Em uma primeira análise, considerando uma visão geral, o grupo foi unânime em apontar que o método estava de acordo com o que haviam discutido e concluído no focus group anterior.

Após essa primeira análise foi feito a verificação passo a passo do método, com ênfase nas alterações sugeridas. O primeiro ponto que foi analisado pelo grupo foi a inclusão da preproposta no método.

Sobre essa inclusão houve anuência com a alteração apresentada e foi salientado, mais uma vez, que, de fato, os trabalhos da proposta orçamentária começam em março de cada ano. Com relação às diretrizes, o grupo ponderou ser muito importante, que antes da preparação das demandas pelos regionais é necessário que sejam feitos estudos considerando as diretrizes para suas escolhas.

No quadro das verificações foi apresentado a incorporação da viabilidade operacional e financeira à viabilidade técnica, o que o grupo indicou ser aspectos essenciais para verificar a viabilidade dos projetos e que, portanto, deveriam estar presentes. Houve, também, nas verificações, a explanação sobre a inserção da sustentabilidade ambiental junto com a sustentabilidade social. Os presentes apontaram, inclusive, que há orientação do TCU –

Tribunal de Contas da União para se considerar a sustentabilidade ambiental como parâmetro para as licitações.

A inovação adicionada nesse item de verificações foi considerada o assunto mais comentado na Justiça em 2017, um dos diretores presentes lembrou da inauguração do laboratório de inovação ocorrida esse ano e já com trabalhos em andamentos, que, portanto, era importante como parâmetro a ser verificado.

Foi verificado quadro a quadro, os caminhos percorridos, nomenclaturas e siglas e todos concordaram com o que estava descrito no esboço. Após o término da análise do método passou-se a examinar o quadro de critérios.

Com os participantes, tendo cada um, em mãos, cópia desse quadro, foi explorado cada item, com ênfase nas alterações sugeridas. Houve concordância de todos, ocorrendo pequenas alterações que não mudaram o sentido dos itens. Houve, também, discussão sobre o significado dos itens, com destaque para:

i. Essencialidade da despesa: projeto com foco no que é essencial, ou seja, um projeto de economia de energia elétrica é mais essencial ou importante do que um projeto de modificação de fachada de prédio, por exemplo.

j. Impacto positivo na área destino e bem-estar que seria alcançado: quanto o projeto pode impactar no dia a dia dos servidores e da sociedade por exemplo, construção de um novo prédio sustentável observando a descentralização da justiça e a sustentabilidade do imóvel, ou aluguel de um imóvel mais barato, porém mais distante, mais antigo e sem sustentabilidade.

m. Logística e operacionalidade administrativa e de execução do projeto: toda logística que envolve a operação do projeto, necessidade de servidores para administrar o projeto e depois sua execução, consideração sobre a despesa continuada que poderá ser gerada a partir do projeto.

Esses critérios foram os que sofreram ajustes e assim, foram mais observados, discutidos e elucidados. Ao final, foi apontado, a importância de se ter uma estrutura com lógica para esse tipo de processo, que seria um norte para guiar de forma objetiva a confecção da proposta orçamentária e que poderia trazer mais transparência para o processo, mas, que seria essencial que esses critérios sejam analisados, considerando o contexto geral da Justiça, e não de forma isolada.

5 PROPOSIÇÃO DO MÉTODO FINAL

O Objetivo desta pesquisa é apresentar o método final para o orçamento e os critérios para a seleção de projetos, trata-se do artefato para a solução do problema. Sua concepção foi a partir do estudo realizado na Justiça Federal de São Paulo, construído passo a passo, com a colaboração dos Gestores de sua Administração.

Com o intuito de encontrar o método, atendo-se a realidade da Justiça foram respeitados os aspectos subjetivos existentes nos processos de trabalhos. Nas diferentes frentes de atuação, considerando o tamanho da Justiça, defronta-se com a dificuldade dos juízes e servidores em entender a linguagem advinda da moderna gestão de projetos e que nem sempre tinha tempo disponível para responder ao pesquisador, devido as demandas existentes.

O método foi construído com o intuito atender às expectativas sugeridas de levar objetividade e eficiência para a proposta orçamentária. A partir dos gestores técnicos e dos *FG* realizados, sua validação se apresentou bem consistente. Os *stakeholders* envolvidos neste trabalho demonstraram muita animação com o resultado final, e ficaram na expectativa da possibilidade de implantação. O método para a proposta orçamentária e os critérios para a seleção dos seus projetos, estão nos tópicos a seguir, representados nas figuras 25 e 26 respectivamente.

5.1 MÉTODO PARA SELEÇÃO DE PROJETOS NA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA

A proposta orçamentária começa em março com as informações do orçamento do ano anterior, atualizadas com a previsão do que será o limite orçamentário reajustado. O planejamento confecciona uma planilha, prévia, com esses valores reajustados, e a DF encaminha como preproposta, para os regionais, no sentido de adiantar a proposta orçamentária. Essa planilha, preenchida, retorna à administração para as primeiras avaliações, é a pré-análise. DF, DA, NUPE e GABIN sempre trabalham em conjunto para o estudo e definição do orçamento, com decisão final da DF.

Em agosto o TRF3 informa os limites orçamentário para o próximo ano. Assim é estabelecido o orçamento disponível para os grupos de despesas (Projetos e custeios), mais as diversas rubricas que detalham os grupos. Nesse momento também ocorre a conferência das determinações legais para o orçamento.

Em setembro, de posse da planilha da preproposta e seus limites e diretrizes (Essas diretrizes são os tópicos de 1 a 7 do quadro D das verificações), a planilha para a proposta orçamentária é encaminhada, pela DF, aos regionais para a composição das demandas. Após a devolução, com a indicação, por parte dos regionais, de suas escolhas, inclusive com a seleção

de projetos, há a priorização e a definição das demandas dos regionais, pelo CONGIP, com o suporte dos gestores técnicos, a partir das verificações D. Como resultado tem-se a construção do esboço da proposta orçamentária.

Entre dezembro e janeiro, o GABIN se reúne para deliberação e devolutivas parciais da proposta orçamentária aos regionais para esclarecimentos e seleção dos projetos que compõem a proposta orçamentária.

Antes de março há a finalização dessa proposta, em reunião do CONGIP acontece comunicação final (devolutivas) aos regionais. Em março a proposta orçamentária, para o ano seguinte, é encaminhada ao TRF3. O Método Final (artefato) está representado na figura 25.

TRF3 – Tribunal Regional da 3ª Região

DF – Diretoria Foro;

DA – Diretoria Administrativa;

NUPE – Núcleo de Planejamento;

GABIN – DA, DF e Subsecretários;

CONGIP – GABIN e Regionais

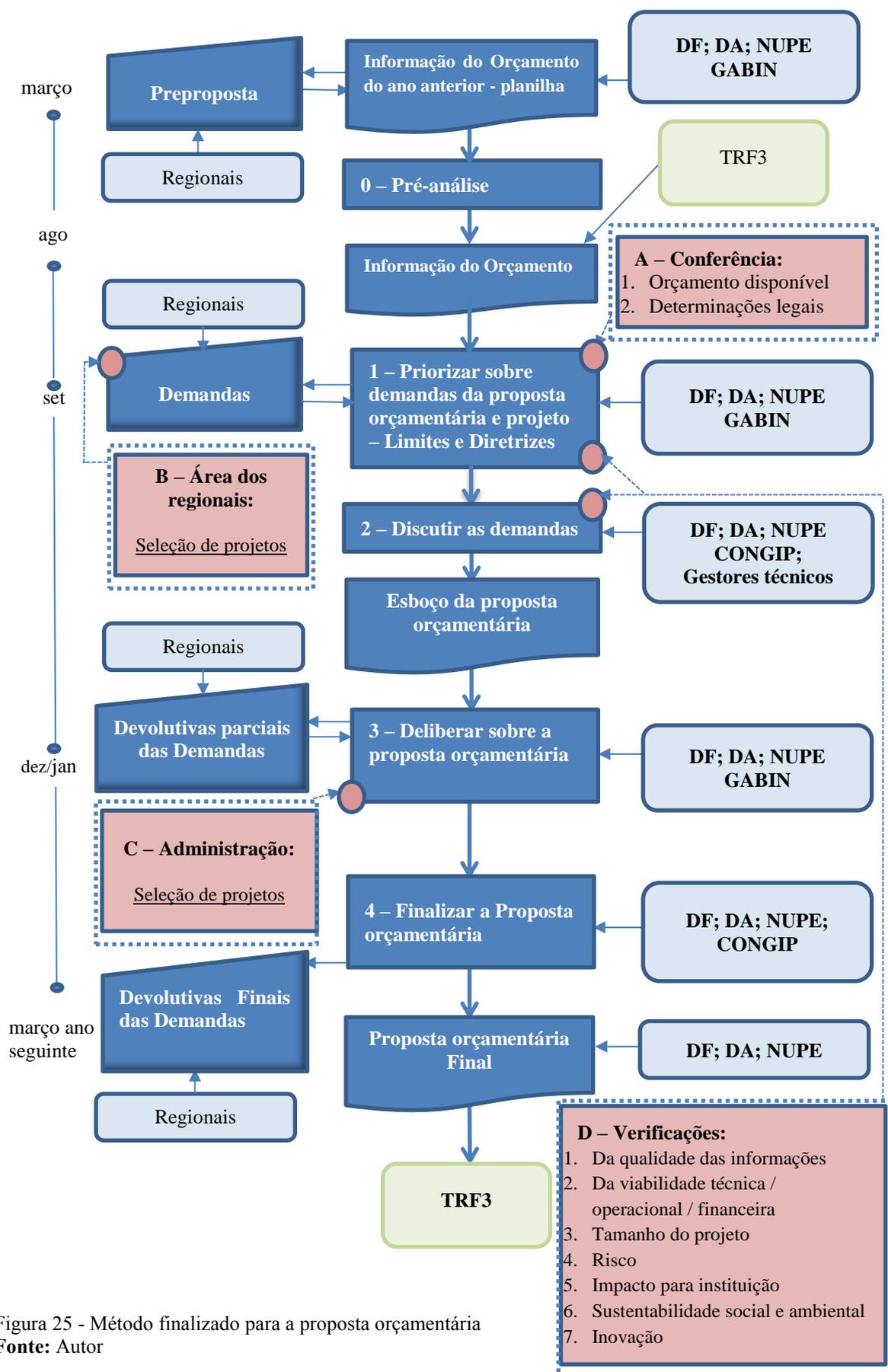


Figura 25 - Método finalizado para a proposta orçamentária

Fonte: Autor

5.2 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS PROJETOS

Os critérios aqui apresentados e seus atributos, representam as informações do estudo da teoria e consenso das observações finais dos *focus groups* com os ajustes sugeridos para utilização na seleção de projetos da proposta orçamentária, conforme figura 26.

CRITÉRIOS	ATRIBUTOS
1. Alinhamento à estratégia	a. Alinhamento do projeto com a estratégia
	b. Ajustamento do projeto com os macros desafios
	c. Alinhamento com a inovação
	d. Alinhamento com as estimativas de despesas
2. Efetividade do projeto	e. Custo / tempo de execução
	f. Custo / benefício
	g. Atendimento regional
	h. Atendimento local
3. Impacto do projeto	i. Essencialidade da despesa
	j. Impacto positivo na área de destino e bem-estar alcançado
	k. Economicidade a longo prazo que tragam benefícios sociais e ambientais
	l. Sustentabilidade ambiental e consequência para o futuro
4. Fatores operacionais	m. Logística, operacionalidade administrativa e de execução do projeto
	n. Tipo de licitação
	o. Viabilidade de implantação
	p. Viabilidade de manutenção

Figura 26 – Critérios finalizados para seleção dos projetos

Fonte: Autor

6 DISCUSSÃO

Ao longo da pesquisa ficou evidenciado que existem nas operações, processos e projetos da Justiça Federal, ações no sentido de buscar eficiência. Em diversos momentos pode-se observar essa necessidade na sua administração. Os questionários respondidos, as entrevistas e os documentos investigados apresentavam, recorrentemente, a palavra eficiência como base dos diversos assuntos ligados à gestão. Os gestores tinham o discurso de encontrar, em seus processos de trabalho, maneiras de obter economia no orçamento, ou traçar meios de otimizar seus resultados. Essa otimização atende o que Matias-Pereira (2011) afirma.

Matias-Pereira (2011) considera que a administração pública precisa ter maior efetividade em suas atividades, buscando caminhos melhores, trabalhando com ferramentas de gestão que possam impactar positivamente seus resultados.

O Conselho Nacional de Justiça estabeleceu metas e ações de modernização para construir resultados mais eficientes para todo o Judiciário Federal está em consonância com pontos abordados por Cooper et al. (1999) e por Carvalho e Rabechini Jr. (2015).

Carvalho e Rabechini Jr. (2015) apontam que gestão de portfólio e de projetos são ferramentas importantes para melhorar resultados, assim como Cooper et al. (1999) que consideram o gerenciamento de portfólio e de projetos crucial, por propiciar eficiência na alocação de recursos escassos, no alinhamento com a estratégia e em fazer melhores escolhas.

A modernização do Judiciário depende de seu orçamento, que é a base para que se cumpram seus objetivos. Lunkes et al. (2011) avaliam o orçamento como instrumento fundamental no planejamento das atividades nas organizações para suas operações e decisões dos gestores.

Um dos aspectos centrais na elaboração do orçamento é como selecionar e executar os projetos necessários alocando recursos, que são limitados, é a realidade da JFSP e de diversos órgãos da Administração Pública, como demonstram os noticiários de hoje.

Da mesma forma, Dantas et al. (2014) argumentam que o orçamento é o instrumento por meio do qual a administração pública organiza suas atividades econômicas, para atender a sociedade, e, para tanto, deve-se buscar a execução das despesas de maneira eficiente, para atingir seus objetivos.

A seleção e a gestão de projetos no Judiciário Federal ainda está, de fato, em processo de construção. A pesquisa demonstrou que na JFSP, essa ideia começa a acontecer, mas, seus efeitos, efetivamente, demonstram que é um conhecimento novo, de práticas recentes.

O resultado da proposta foi considerado satisfatório, contudo, a execução da proposta orçamentária, que remonta a execução do projeto, demonstrou-se prejudicado em termos de

prazo, principalmente. Executar bem um projeto é satisfazer aos *stakeholders*, atendendo o escopo do projeto, dentro do custo, do tempo previsto e com qualidade (Patah e Carvalho, 2013).

Torres et al. (2013) estudaram sobre seleção e gestão de projetos mencionando que essa prática na Administração Pública ainda é contemporânea, e argumentaram que a implementação de GPP e uma boa seleção de projetos, podem proporcionar resultados mais eficientes por se tratar de ferramentas de otimização de recursos e de redução de situação inesperadas, comuns no setor público e na realidade da JFSP.

O método validado, apresentado na figura 24 está dentro das premissas da teoria estudada. Archer e Ghasemzadeh (1999) citam em suas análises, após estudar diversos métodos, alguns pontos para seleção de projetos, os quais o método desta pesquisa está alinhado: definição da disponibilidade de recursos, alinhamento com as diretrizes estratégicas da organização, análise individual e triagem.

Nessa perspectiva, Cooper et al. (2001) está também alinhado com a pesquisa, salientando que para seleção de projetos, entre outros pontos é necessário clareza da estrutura da organização, critérios para avaliação dos projetos, verificação dos recursos disponíveis e adequação à estratégia.

Larreira e Albertin (2015) trazem algumas questões organizacionais que influenciam a seleção de projetos e estão, também, ajustados com a pesquisa, que são as seguintes: gestão, recursos e qualidade da informação. Esses autores também apresentaram a política e integração entre as áreas, como necessário, assunto que não foi abordado, diretamente, nesta pesquisa, no entanto, o próprio método e as convergências entre as áreas, pressupõe integração.

Dentro dessa concepção Saaty (2008) considera o impacto financeiro, tamanho do projeto e tempo necessário para execução como fundamentais para a seleção de projetos. O autor, também indica, que estabelecer critérios é imprescindível, mas, não é fácil e devem ter como base a importância para a organização. O método proposto validado está dentro desse enfoque.

Padovani et al. (2010) propuseram um modelo, conforme figura 3, que permite restringir a quantidade de projetos a serem selecionados, em conformidade com critérios preestabelecidos, e que atendam os *stakeholders* da organização. Da mesma forma, esses pressupostos estão presentes no método validado.

Sobre os critérios, a pesquisa apurou quatro critérios, conforme figura 25. Diversos autores apoiam essa perspectiva. Abaixo segue essa relação:

1. Alinhamento à estratégia – Cooper et al. (1999), Archer e Ghasemzadeh (1999), Saaty (2008), Lacerda et al. (2016).
2. Efetividade do projeto – Archer e Ghasemzadeh (1999), Cooper et al. (2001), Saaty (2008), Bolat et al. (2014)
3. Impacto do projeto – Cruz-Reyes et al. (2015), Fernández-gonzález et al. (2012), Cooper et al. (2001)
4. Fatores operacionais – Galbraith (2014), Larieira e Albertin (2015), Pennypacker (2005)

Já os atributos relacionados a esses critérios, nesse mesmo quadro, apresentam características referentes ao serviço público com particularidades da JFSP. No entanto, em sua maioria, encontram respaldo na literatura, com os autores citados na relação acima. Essencialidade da despesa, estimativa da despesa, tipo de licitação, são especificações recorrentes na administração pública. Mulder e Brent (2006) tratam, por exemplo, de viabilidade técnica, sustentabilidade social, ambiental e econômica. Scheinberg e Stretton (1994) apresentam que há cumprimento da legalidade no serviço público como ocorre na licitação.

Assim, de acordo com o que foi discutido e, considerando todos os aspectos da pesquisa, o método e os critérios para seleção apresentados, são aderentes, com uma base significativa na literatura. O desafio está em implantar essa nova visão, e mais do que isso, incorporar no dia a dia esse novo conhecimento. Ou seja, transforma esse conhecimento em prática efetiva.

7 CONTRIBUIÇÃO PRÁTICA E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

A classe de problemas que emergiu desta pesquisa foi a seleção de projetos na Justiça Federal. Segundo Dresch et al. (2013), é necessário ter essa percepção, do que é a classe de problemas, para planejar os objetivos visando a solução do problema. E nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi **propor um método para a seleção de projetos na elaboração da proposta orçamentária na Justiça Federal de São Paulo.**

Assim, buscando esse resultado, foi possível compreender o ambiente do Judiciário, no que concerne a esse processo e conceber contribuições práticas não só para todo o Judiciário, mas também para o setor público, tendo em vista, principalmente, à similaridade do ciclo orçamentário, que tem sua formulação a partir das diretrizes da LDO, aprovado pelo Congresso Nacional para todo o Brasil, consagrando uma base uniforme para proposta orçamentária.

O método construído com seus critérios para seleção de projetos pode ser, portanto, aplicados dentro da JFSP e das outras justiças do Brasil, e, pode também ser levado para outros setores da administração pública. Para tanto, o método foi transcrito em *Bizagi*, software livre, para mapeamento de processos que possibilita o seu desenvolvimento com todos os detalhes necessários, viabilizando a confecção de relatórios e páginas para web, e suscita, ainda, a oportunidade de melhorar e redefinir funções e responsabilidades dentro de uma área, para otimizar resultados e encontrar as pessoas certas para cada lugar (Modeler, 2011).

O *Bizagi* é a ferramenta para o Mapeamento dos processos de todo o Judiciário Federal e todos os Tribunais do Brasil que deverá mapear e estabelecer a estrutura, com escritório de processos e gerente de processos conforme orientação do CNJ – Conselho Nacional de Justiça. Todos os tribunais, em consonância com o CNJ, utilizam ou estão se adaptando para utilizar o *Bizagi*. Outros setores, como o TCU, universidades federais, também empregam o *Bizagi* em seus mapeamentos.

A JFSP conforme portaria DF Nº 16 de 2016, instituiu o mapeamento do fluxo de trabalho das unidades administrativas da JFSP, por meio da linguagem *BPMN* (*Business Process Model and Notation*) e servindo-se da ferramenta *Bizagi*, houve o alinhamento com os processos de trabalho existentes e a adequação ao CNJ.

O método final, aqui apontado, foi transcrito nessa linguagem com objetivo de disseminação do conhecimento do artefato facilitando a adaptação à realidade de diversos órgãos da administração pública. O resultado final do *Bizagi* é expresso em folhas plotada,

como planta de engenharia e também pode ser consultado no próprio software ou por meio de consulta à internet, desde que tenha o software no computador.

Esse mapeamento será encaminhado para o Núcleo de Gestão Estratégica, Inovação e Desenvolvimento Institucional para avaliação e possível aplicação futura. No entanto, como ilustração, o método *Bizagi* está aqui representado, num formato reduzido, retratando com fidelidade sua confecção, conforme figura 27.

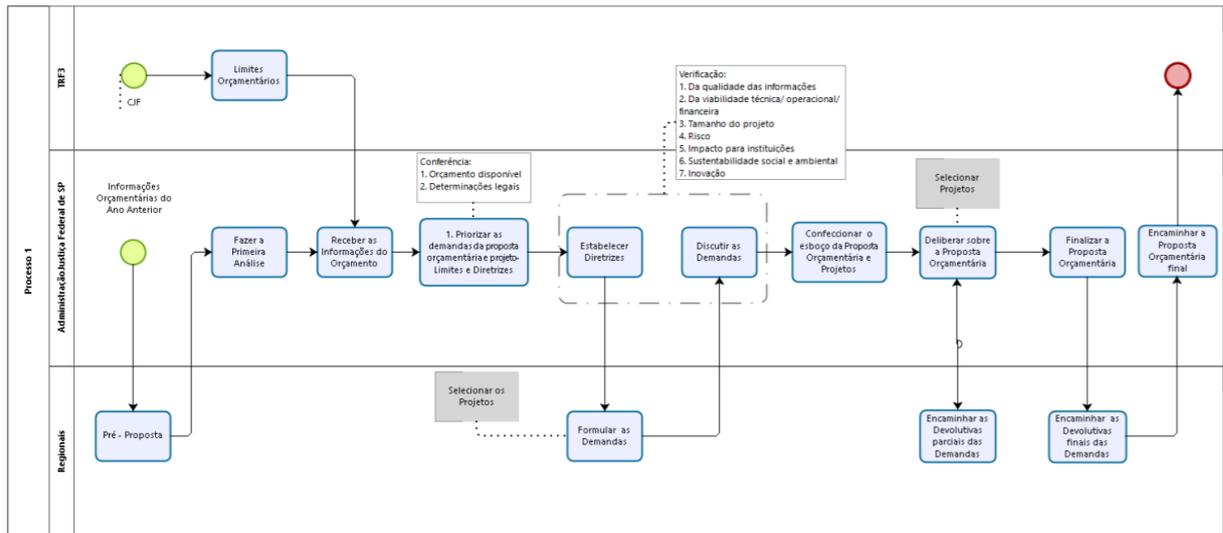


Figura 27 – Método em Bizagi, reduzido

Fonte: Autor

Desse modo, a partir desse mapeamento, o conhecimento é colocado à disposição, em uma linguagem inerente, não só da Justiça Federal em São Paulo, como de todo o Judiciário do Brasil e de outros órgãos, que queiram utilizar essa ferramenta.

Após a aprovação do *Bizagi*, ele poderá compor o espaço onde estão publicados os processos de trabalho mapeados da JFSP no seguinte endereço da web:

<http://www.jfsp.jus.br/inovajusp/processos-de-trabalho/>.

8 CONCLUSÃO

O problema de pesquisa abordado neste estudo foi **como a seleção de projetos poderia contribuir para elaboração da proposta orçamentária na Justiça Federal em São Paulo (JFSP)**, em decorrência, o objetivo da dissertação foi apresentar um método para selecionar os projetos na confecção da proposta orçamentária da JFSP. A **seleção de projetos na preparação do orçamento público** representou a classe de problema. O artefato para a solução do problema de pesquisa foi o método proposto. Identificar o processo decisório existente, e, a partir deste, construir o novo método e validá-lo com o propósito de solução da classe de problemas foram os objetivos secundários.

Para responder à questão de pesquisa apresentada, necessitou-se entender a Justiça Federal de São Paulo dentro da administração pública, suas características, sua realidade, seu processo orçamentário e como são tomadas as decisões para seleção de seus projetos. Após essa compreensão e com o suporte da teoria estudada foi possível a construção do artefato para solucionar a questão.

Na construção do artefato, o caminho percorrido, permitiu refletir sobre novos rumos para obtenção de melhores resultados. O artefato, após validação, mostrou-se adequado para selecionar os projetos da proposta orçamentária, dentro de critérios estabelecidos, tendo sido transcrito para o *Bizagi*, sua disseminação e generalização, tornou-se mais factível na prática da administração pública. Dessa maneira, a pesquisa denota reflexões sobre serviço público e gestão de projetos, que permite responder à questão de pesquisa da seguinte maneira:

✓ O Método proposto com os critérios para seleção de seus projetos no orçamento da JFSP é viável, tendo em vista o alinhamento com sua realidade de serviço público e a validação ocorrida nos *focus groups*. Assim, a seleção de projetos eficiente poderá diminuir, fortemente, o retrabalho, proporcionar segurança aos projetos selecionados e melhorar os resultados da JFSP.

Ao buscar atingir o objetivo da pesquisa, a literatura proporcionou, não apenas responder à questão de pesquisa, mas apresentou pontos importantes da gestão de projetos, tema novo no setor público, trazendo um conjunto de conceitos e significados ligados à gestão estratégica e à eficiência que poderiam ser utilizados para melhorar a gestão do judiciário federal.

No desenvolvimento da pesquisa, constatou-se que gerenciamento de projetos é um assunto novo que começa a entrar na realidade da Justiça Federal de São Paulo, a partir da necessidade de se buscar caminhos, como aponta diversos autores pesquisados, algumas vezes citados. Ainda assim, quanto à aderência aos conceitos de gestão de projetos, até então, não se

encontra totalmente disseminado na estrutura organizacional da JFSP, porém, com muitas possibilidades de desenvolvimento do tema, tendo em vista seu cenário atual.

Como exemplo de novos rumos, a Justiça Federal de São Paulo concebeu, nos últimos dois anos, alguns modelos de gestão que remete à gestão de projetos: estabeleceu o mapeamento de seus processos, criou comitês para gerenciar melhor seu orçamento (CONGIP e GABIN), criou o laboratório de inovação (INOVAJUSP) e já desenvolveu alguns trabalhos nessa linha.

Ao optar pelo método de pesquisa *Design Science Research (DSR)*, o pesquisador procurou trazer uma metodologia que, utilizada em outras áreas, como a da tecnologia da informação ou engenharia, ainda está amadurecendo na área de gestão, com muitas possibilidades de sucesso. Portanto, a metodologia escolhida, além de ser um caminho útil à pesquisa, também apresentou a perspectiva de adquirir novos conhecimentos a respeito de *DSR*, que emerge na área acadêmica de gestão, como a possibilidade de generalização do conhecimento de forma organizada, após a validação do artefato.

No entanto, é importante salientar que as pesquisas científicas apresentam limitações relacionadas aos procedimentos metodológicos percorridos, à estratégia utilizada e ao campo de atuação onde se deu a pesquisa. Com o método adotado não foi diferente, a abordagem da pesquisa qualitativa e sua estratégia de *DSR* apresentam um grau de subjetividade significativo, afinal, seus resultados não são expressos em números, e é, portanto, produto da interpretação do pesquisador, condições que limita a pesquisa.

Entrevistas, questionário e *focus group*, além da pesquisa documental contém algumas desvantagens: dificuldade de expressão, dificuldade de interpretação, liberdade de expressão (que facilmente pode levar a se perder o foco da pesquisa) e retenção de dados. Assim, ainda que tenham sido tomados todos os cuidados para mitigar esses pontos, esse caminho trilhado no procedimento metodológico foi, também, um fator limitante.

Outro ponto de restrição foi o fato da pesquisa ter sido realizada unicamente na Justiça Federal de São Paulo, se houvesse oportunidade de proceder a pesquisa em outros Fóruns, ou outras localidades a pesquisa teria mais abrangência.

Houve também inviabilidade de se aplicar, na prática, o método para seleção na proposta orçamentária, tendo em vista o ciclo anual do orçamento, que não permitiu uma confirmação em campo do processo ou um ajuste mais acurado do que foi proposto. O próximo ciclo orçamentário começa a partir de março de 2018. Outra condição que inviabilizou a aplicação é a iminente mudança da Diretoria do Foro que tem previsão de ocorrer, também, a partir de março de 2018. Essa mudança altera a rotina do dia a dia, pois,

acontece uma série de ações para a troca de comando. Uma sugestão importante de pesquisa futura seria a aplicação no método no ciclo orçamentário, a partir de março de 2018, com envolvimento de todos os *stakeholders*, para confirmação em campo da utilização do artefato validado.

Uma proposta para estudo futuros, seria identificar fatores de sucessos na aplicação do método para seleção de projetos na proposta orçamentária da JFSP. A partir de levantamento de fatores condicionantes que levam ao sucesso, utilizando-se de questionários e entrevistas e comparação com outras organizações similares.

Outra possibilidade, como sugestão de pesquisa futura, considerando as características da pesquisa e da metodologia adotada é aplicar um processo de tomada decisão, estabelecendo prioridades para os critérios definidos neste estudo, mediante técnica de análise multicritério.

Um cenário possível para perquirição, tendo em vista a natureza da unidade de análise de serviço público, seria o estudo voltado para entender como a gestão de projetos, com escritório de projetos, gerente de projetos, etc., poderia ser implementada dentro da Justiça Federal e estudar a influência, em seus resultados, dessa implantação.

Por fim, considerando o conjunto dos dados apurados, o contato pessoal com os gestores da JFSP, e o aprofundamento do conhecimento da gestão na JFSP e que o método proposto está na linguagem *Bizagi*, há potencial técnico para utilização prática deste artefato, na JFSP e sua disseminação.

REFERÊNCIAS

- Abbassi, M., Ashrafi, M., & Tashnizi, E. S. (2014). Selecting balanced portfolios of R&D projects with interdependencies: A cross-entropy based methodology. *Technovation*, 34(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.09.001>
- Abrucio, F. L. (1997). O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública - Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *ENAP - Escola Nacional de Administração Pública*, 10, 1–52. Retrieved from <http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad10.pdf>
- Abrucio, F. L., & Loureiro, M. R. (2004). *Finanças públicas, democracia e accountability: o debate teórico e o caso brasileiro*. (Campus e FGV, Ed.) (Vol. 1). Rio de Janeiro. Retrieved from <http://www.ufpa.br/epdir/images/docs/paper12.pdf>
- Archer, N., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00032-5)
- Archibald, R. D. (2004). A global System for categorizing projects: the need for, recommended approach to, practical uses of, and description of a current project to develop the system. *Russell The Journal Of The Bertrand Russell Archives*, 1–16.
- Asosheh, A., Nalchigar, S., & Jamporzamey, M. (2010). Information technology project evaluation: An integrated data envelopment analysis and balanced scorecard approach. *Expert Systems with Applications*, 37(8), 5931–5938. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.02.012>
- Baker, E., & Solak, S. (2014). Management of Energy Technology for Sustainability : How to Fund Energy Technology Research and Development. *Production and Operations Management Society*, 23(3), 348–365. <https://doi.org/10.1111/poms.12068>
- Begičević, N., Divjak, B., & Hunjak, T. (2010). Decision-making on prioritization of projects in higher education institutions using the analytic network process approach. *Central European Journal of Operations Research*, 18(3), 341–364. <https://doi.org/10.1007/s10100-009-0113-3>
- Bejamin, C. O. (1985). A Linear Goal-Programming Model for Public-Sector Project Selection. *The Journal of the Operational Research Society*, 36(1), 13–23.
- Bernroider, E. W. N., & Stix, V. (2006). Profile distance method- a multi-attribute decision making approach for information system investments. *Decision Support Systems*, 42(February 2004), 988–998. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2005.02.006>
- Bolat, B., Cebi, F., Temur, G. T., & Otay, I. (2014). A fuzzy integrated approach for project selection. *Journal of Enterprise Information Management Article Information*, 27(3), 247–260.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2011). Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. *Gestão & Produção*, 18(3), 633–650. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000300014>
- Brasil. (1995). *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Retrieved from <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>
- Brasil. (2017a). *Manual Técnico De Orçamento* (MPOG _SECR, Vol. I). Brasil. Retrieved from <http://www.portalsof.planejamento.gov.br/> acesso em 06/07/2016
- Brasil. (2017b). SIAFI, Sistema Integrado de Administração Financeira. Brasil. Retrieved from <https://acesso.serpro.gov.br/HOD10/jsp/logonID.jsp>. acesso em 25/01/2017
- Bresser-Pereira, L. (2001). Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. *ENAP - Escola Nacional de Administração Pública*, 28. Retrieved from <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/817/> acesso em 25/01/2017
- Brown, T. L. (2010). The evolution of public sector strategy. *Public Administration Review*,

- 70(SUPPL. 1), 212–214. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02135_2.x
- Brugué, Q. (2009). *Una administración que habla es una administración que piensa. De la gestión pública a la administración deliberativa. Dirección General de Participación Ciudadana, Departamento de Presidencia, Gobierno de Aragón. Zaragoza*. Retrieved from http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/libro_participacion_ciudadana_capitulo_4.pdf
- Bruseberg, A., & McDonagh-Philp, D. (2002). Focus groups to support the industrial/product designer: A review based on current literature and designers' feedback. *Applied Ergonomics*, 33(1), 27–38. [https://doi.org/10.1016/S0003-6870\(01\)00053-9](https://doi.org/10.1016/S0003-6870(01)00053-9)
- Çağdaş, V., & Stubkjær, E. (2011). Design research for cadastral systems. *Computers, Environment and Urban Systems*, 35(1), 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.compenvurbsys.2010.07.003>
- Cardoso Jr, J. C. (2011). *Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado*. (IPEA, Ed.). Brasília: IPEA.
- Carvalho, M. M. De, & Rabechini Jr., R. (2015). *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências Para Gerenciar Projetos*. (atlas, Ed.) (4^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Castro, H. G. de, & Carvalho, M. M. de. (2010). Gerenciamento do portfolio de projetos: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 17(2), 283–296. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000200006>
- Castro, R. B. de. (2006). Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública Autoria: *Encontro Da ANPAD - EnANPAD*, 30, 28(3). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Chen, T., Zhang, J., & Lai, K. K. (2009). An integrated real options evaluating model for information technology projects under multiple risks. *International Journal of Project Management*, 27(8), 776–786. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.01.001>
- Christiansen, J. K., & Varnes, C. (2008). From models to practice: decision making at portfolio meetings. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/02656710810843603>
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice.pdf. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Cook, W. D., & Kress, M. (1994). A multiple-criteria composite index model for quantitative and qualitative data. *European Journal of Operational Research*, 78(3), 367–379.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1997). Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leaders-I. *Research-Technology Management*, September-, 186–187.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1999). New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 16(4), 333–351. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(99\)00005-3](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(99)00005-3)
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). Portfolio management for new product development: Results of an industry practices study. *R&D Management (Industrial Research Institute, Inc.)*, 13(4), 1–39. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00225>
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2002). Portfolio Management: Fundamental to New Product Success. *The PDMA ToolBook 1 for New Product Development*, 9, 331–364. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00225>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3^a ed). Porto Alegre: Artmed Editora SA.
- Cruz_Reyes, L., Trejo, C. M., Irrarragorri, F. L., & Santillan, C. G. G. (2015). Simplification

- of Decision Rules for Recommendation of Projects in a Public Project Portfolio. *Studies in Computational Intelligence*, 601, 391–417. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-17747-2>
- Cruz-Reyes, L., Trejo, C. M., Irrarragorri, F. L., & Santillán, C. G. G. (2014). A Decision Support System Framework for Public Project Portfolio Selection with Argumentation Theory. *Studies in Computational Intelligence*, 547, 467–479. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05170-3>
- da Costa, G. P. C. L., Freire, F. S., Gartner, I. R., & Clemente, A. (2013). As escolhas públicas orçamentárias federais no PPA 2008-2011: uma análise da perspectiva do modelo principal-agente. *Revista de Administração Pública*, 47(5), 1089–1116. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000500002>
- Dantas, F. C., Albuquerque, L. S., Rêgo, T. de F., Carvalho, J. R. M. de, & Batista, F. F. (2014). O Orçamento Público como Ferramenta Efetiva para Gestão e Controle Financeiro da Administração Pública: Uma Análise da Percepção dos Gestores Municipais da Microrregião de Sousa/PB. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 2(1), 91–104. <https://doi.org/10.18405/recfin20140106>
- De Sordi, J. O., Azevedo, M. C., & Meirles, M. (2015). A Pesquisa Design Science no Brasil segundo as Publicações em Administração da Informação. *Revista de Gestão Da Tecnologia E Sistemas de Informação / USP*, 12(1), 165–186. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752015000100009>
- Dettbarn, J. L. J. (2005). Capital Project Portfolio Management for Federal Real Property. *Journal of Management in Engineering*, (January). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2005\)21:1\(44\)CE](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2005)21:1(44)CE)
- Dietrich, C. (2010). Decision Making: Factors that Influence Decision Making, Heuristics Used, and Decision Outcomes. *Inquiries Journal*, 2, 1–3. <https://doi.org/10.1037/a0012772.Sagi>
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Antunes Junior, J. A. V. (2013). Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia. *Gestão Produção*, 20(4), 741–761. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000014>
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Antunes Junior, J. A. V. (2015). *Design Science Research: Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. São Paulo: Bookman Editora Ltda.
- Dresch, A., Lacerda, D. P., & Cauchick Miguel, P. A. (2015). A Distinctive Analysis of Case Study, Action Research and Design Science Research. *Rbgn-Revista Brasileira De Gestao De Negocios*, 17(56), 1116–1133. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.2069>
- Drucker, P. F. (2011). *O Gestor Eficaz*. Rio de Janeiro: LTC.
- Eisenhard, K. M., & Zbaracki, M. J. (1993). Strategic Decision Making.pdf. *Strategic Management Journal*, 13, 17–37.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos. *Long Range Planning*, 31(5), 786–789. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00092-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00092-2)
- Elwyn, G., Frosch, D., Thomson, R., Joseph-Williams, N., Lloyd, A., Kinnersley, P., ... Barry, M. (2012). Shared decision making: A model for clinical practice. *Journal of General Internal Medicine*, 27(10), 1361–1367. <https://doi.org/10.1007/s11606-012-2077-6>
- Englund, R. L., & Graham, R. J. (1999). From experience: Linking projects to strategy. *Journal of Product Innovation Management*, 16(1), 52–64. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1610052>
- Ensslin, L., Adnreis, M., Medaglia, T. A., Carli, H., & Ensslin, S. R. (2012). Modelo Multicritério Para Avaliação E Seleção De Projetos De Pesquisa E Desenvolvimento Em Uma Empresa Distribuidora De Energia. *Revista Gestão Industrial*, 8(1), 164–198.

- <https://doi.org/D.O.I.:10.3895/S1808-04482012000100009>
- Erakovich, R., & Anderson, T. (2013). Cross-sector collaboration : management decision and change model. *International Journal of Public Sector Management*, 26(2), 163–173. <https://doi.org/10.1108/09513551311318031>
- Fennema, M. G., & Perkins, J. D. T. (2007). Mental Budgeting Versus Marginal Decision Making: Training, Experience and Justification Effects on Decisions Involving Sunk Costs. *The Journal of Behavioral Decision Making*, 27(October 2007), 179–189. <https://doi.org/10.1002/bdm>
- Fernández-gonzález, E., Vega-lópez, I., & Navarro-castillo, J. (2012). Public Portfolio Selection Combining Genetic Algorithms and Mathematical Decision Analysis. *INTECH Open Access Publisher*, 139–160.
- Fernandez, E., Lopez, F., Navarro, J., & Duarte, A. (2006). Intelligent Techniques for R&D Project Selection in Large Social Organizations. *Computación Y Sistemas*, 10(1), 28–56. Retrieved from <http://www.scielo.org.mx/pdf/cys/v10n1/v10n1a5.pdf>
- Forman, E., & Peniwati, K. (1998). Aggregating individual judgments and priorities with the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 108(1), 165–169. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(97\)00244-0](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(97)00244-0)
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(SUPPL. 1), 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
- Galbraith, J. R. (1974). Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*, 4(3), 28–36. <https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28>
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations - Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. (A. W. Brand, Ed.) (Third). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ghasemzadeh, F., & Archer, N. P. (2000). Project portfolio selection through decision support. *Decision Support Systems*, 29(1), 73–88. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00065-8](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00065-8)
- Gibson, D. R. (2012). Turn-taking and Geopolitics in the Making of Decisions. In *The Garbage Can Model of Organizational Choice: Looking Forward at Forty*. Emerald Group Publishing Limited, 36, 33–64. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2012\)0000036018](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2012)0000036018)
- Gibson, M., & Arnott, D. (2007). The Use of Focus Groups in Design Science Research. *ACIS 2007 Proceedings*, 14, 121–143. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-5653-8_10
- Gomes, L. F. A. M., & Gomes, C. F. S. (2014). *Tomada de Decisão Gerencial - Enfoque Multicritério*. (Atlas, Ed.). São Paulo: 5^a ed.
- Greiner, M. A., Fowler, J. W., Shunk, D. L., Carlyle, W. M., & McNutt, R. T. (2003). A hybrid approach using the analytic hierarchy process and integer programming to screen weapon systems projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(2), 192–203. <https://doi.org/10.1109/TEM.2003.810827>
- Guarnieri, P. (2015). Síntese dos principais critérios, métodos e subproblemas da seleção de fornecedores. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(1), 1–25. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151109>
- Hashemkhani Zolfani, S., Maknoon, R., & Zavadskas, E. K. (2016). An introduction to Prospective Multiple Attribute Decision Making (PMADM). *Technological and Economic Development of Economy*, 22(2), 309–326. <https://doi.org/10.3846/20294913.2016.1150363>
- Henderson, S. S., & Smith-King, E. J. (2015). Sectoral decision making: structures, processes and trust", Management Decision. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547–567. [https://doi.org/10.1108/S1479-3563\(2012\)000012B007](https://doi.org/10.1108/S1479-3563(2012)000012B007)
- Hevner, a. R., March, S. T., & Park, J. (2004). Design Science in Information Systems

- Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105. <https://doi.org/10.2307/25148625>
- Huang, X., & Zhao, T. (2016). Project selection and adjustment based on uncertain measure. *Information Sciences*, 352–353, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2016.02.050>
- Jelassi, T., & Blanc, L. a Le. (1989). DSS Software Selection: A multiple Criteria Decision Methodology.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica Is Currently Published by The Econometric Society*, 47(2), 263–292. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kaiser, M. G., El Arbi, F., & Ahlemann, F. (2014). Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*, 33(1), 126–139. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.002>
- Kaiser, M. G., El Arbi, F., & Ahlemann, F. (2015). Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*, 33(1), 126–139. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.002>
- Kerzner, H. (2009). *Project Management A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (10^o). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Key Jr., V. O. (1940). The lack of a budgetary theory. *The American Political Science Review*, 50(14), 1137–1144.
- Kop, Y., Ulukan, H. Z., & Gürbüz, T. (2011). Evaluating the Failure Risk Level of an Enterprise Resource Planning Project Using Analytic Network Process in Fuzzy Environment. *Journal of Multiple-Valued Logic & Soft Computing*, 17(4), 407–423.
- Krueger, R. A. (2015). *Focus groups: a practical guide for applied research*. (SAGE Publications Ltd., Ed.) (5^a ed.). London: sage Publications Ltd.
- Lacerda, F. M., Martens, C. D. P., & Chaves, M. S. (2016). Gestão de portfólio de projetos: proposição de um modelo conceitual Project Portfolio Management: proposition of a conceptual model. *Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo*, 16(2177–6652), 113–134 /abr. Retrieved from <http://revistagt.fpl.edu.br/ Gestã>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica* (8^a ed.). São Paulo.
- Langford, D., & Male, S. (2001). *Strategic Management in Construction*. (Blackweel Science, Ed.) (2^a Ed). Oxford. <https://doi.org/10.1002/9781118280294.ch7>
- Larreira, C. L. C., & Albertin, A. L. (2015). Um estudo sobre os fatores organizacionais que influenciam a gestão de portfólio de projetos de tecnologia da informação e comunicação. *REAd*, 3, 515–547.
- Litvinchev, I. S., López, F., Alvarez, A., & Fernández, E. (2010). Large-scale public RD portfolio selection by maximizing a biobjective impact measure. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics Part A:Systems and Humans*, 40(3), 572–582. <https://doi.org/10.1109/TSMCA.2010.2041228>
- López, H. M. L., & Almeida, A. T. de. (2014). Utilizando PROMETHEE V para seleção de portfólio de projetos de uma empresa de energia elétrica. *Production*, 24(3), 559–571. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000045>
- Loureiro, M. R., Abrucio, F. L., & Pacheco, R. S. (2010). *A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas*. (FGV, Ed.). Rio de Janeiro - Brasil: Editora FGV.
- Lunkes, R. J. (2007). *Manual do Orçamento*. (Atlas, Ed.) (2^a). Rio de Janeiro: Atlas.
- Lunkes, R. J., Feliu, V. M. R., & Rosa, F. S. da. (2011). Budgeting Research in Spain: a Bibliometric Study on Accounting Publications. *Revista Universo Contábil*, 7(3), 112–132. <https://doi.org/10.4270/ruc.2011325>

- Lunkes, R. J., Ripoll-Feliu, V. M., Giner-Fillol, A., Rosa, F. S., & da Rosa, F. S. (2013). Estudo sobre a implantação do orçamento baseado em desempenho na Autoridade Portuária de Valência. *Revista de Administração Pública*, 47(1), 49–a. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000100003>
- Maceta, P. R. M., Berssanet, F. T., & Carvalho, M. M. De. (2017). Project Portfolio Management in the Public Service : A Literature Review. *Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção*, 17(1676–1901), 222–244.
- Magalhães, B. D., Santos, E. M. B., Ribeiro, F. de S. C., & Ribeiro, G. dos S. (2015). Gestão De Portfólio No Setor Público: Uma Experiência Das Políticas De Trabalho E Emprego No Âmbito Do Governo Do Estado De Minas Gerais. In: *Congresso CONSAD de Gestão Pública, VIII, Brasília. Anais...*
- Manson, N. J. (2006). Is operations research really research? *Orion*, 22(2), 155–180. <https://doi.org/10.5784/22-2-40>
- Mao, C.-Y., Mei, Q., & Ma, Z.-Q. (2009). A new method for information system selection. *2009 2nd International Conference on Future Information Technology and Management Engineering, FITME 2009*, 65–68. <https://doi.org/10.1109/FITME.2009.22>
- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations* (2^a Edition). Cambridge: Blackwell Publishers.
- March, S. T., & Smith, G. F. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*, 15(4), 251–266.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2015). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (Atlas, Ed.) (2^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, S. B., Maccari, E. A., & Martins, C. B. (2015). A MULTI-CRITERIA APPROACH FOR PRIORITIZING PROJECTS AT A PROFESSIONAL MASTER'S PROGRAM. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 12(2), 393–414.
- Martinsuo, M. (2012). Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31(6), 794–803. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.013>
- Martinsuo, M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *JPMA*, 31(6), 794–803. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.013>
- Matias-Pereira, J. (2011). Gestão das Políticas Fiscal e Monetária: Os efeitos colaterais da crise mundial no crescimento da economia brasileira. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*, (1–23), 148.
- Mello, C. H. P., Turrioni, J. B., Xavier, A. F., & Campos, D. F. (2012). Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. *Produção*, 22(1), 1–13. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000056>
- Miguel, P. A. C. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Produção*, 17(1), 216–229. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>
- Modeler, B. P. (2011). Proceso de selección y reclutamiento de personal construcción. *Bizagi*, p. 3.
- Moreira, R. D. L., Encarnação, L. V., Bispo, O. N. de A., Angotti, M., & Colauto, R. D. (2013). A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 119–140. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2013v10n19p119>
- Moriso, M., & Tsoukiàs, A. (1997). IusWare: a methodology for the evaluation and selection of software products. *IEE Proceedings - Software Engineering*, 144(3), 162. <https://doi.org/10.1049/ip-sen:19971350>
- Mulder, J., & Brent, A. C. (2006). Selection of Sustainable Rural Agriculture Projects in South Africa: Case Studies in the LandCare Programme. *Journal of Sustainable Agriculture*, 28(2), 55–84. <https://doi.org/10.1300/J064v28n02>

- Ngai, E. W. T., & Chan, E. W. C. (2005). Evaluation of knowledge management tools using AHP. *Expert Systems with Applications*, 29(4), 889–899. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2005.06.025>
- Nielsen, J. A., & Pedersen, K. (2014). IT portfolio decision-making in local governments: Rationality, politics, intuition and coincidences. *Government Information Quarterly*, 31(3), 411–420. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.04.002>
- Nooraie, M. (2012). Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(7), 405–429.
- Oleto, R. R. (2006). Percepção da qualidade da informação. *Ciência Da Informação*, 35(1), 57–62. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652006000100007>
- Oztaysi, B. (2014). A decision model for information technology selection using AHP integrated TOPSIS-Grey: The case of content management systems. *Knowledge-Based Systems*, 70, 44–54. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2014.02.010>
- Padovani, M., Carvalho, M. M. De, & Muscat, A. R. N. (2010). Seleção e alocação de recursos em portfólio de projetos: estudo de caso no setor químico. *Gestão & Produção*, 17(1), 157–180. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100013>
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. de. (2013). Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos. *Production*, 26(1), 129–144. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.048312>
- Peniwati, K. (2007). Criteria for evaluating group decision-making methods. *Mathematical and Computer Modelling*, 46(7–8), 935–947. <https://doi.org/10.1016/j.mcm.2007.03.005>
- Pennypacker, J. S. (2005). PM Solutions: Project portfolio management maturity model. *Pennsylvania, USA: Center for Business Practices, Havertown*, 59–78.
- Pestana, C. V. S., & Valente, G. V. P. (2010). Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: Da Implantação do Escritório de Projetos à Gestão de Portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo. *III Congresso Consad de Gestão Pública*, 21.
- Pilkaite, A., & Chmieliauskas, A. (2015). Changes in public sector management: Establishment of project management offices - A comparative case study of Lithuania and Denmark. *Public Policy and Administration*, 14(2), 291–306. <https://doi.org/10.13165/VPA-15-14-2-10>
- Plous, S. (1993). *The Psychology of Judgment And Decision Making*. (I. McGraw-Hill, Ed.). United States of America: McGraw-Hill, Inc.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238–264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Rabechini Jr., R., Carvalho, M. M. De, & Laurindo, F. J. B. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Produção*, 12(2), 28–41. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132002000200004>
- Rabechini Jr., R., Maximiano, A. C. A., & Martins, V. A. (2005). A adoção de gerenciamento de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. *Produção*, 15(3), 416–433. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132005000300011>
- Radnor, Z. J., & Noke, H. (2013). Conceptualising and contextualising public sector operations management. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 24(10–11), 867–876. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.666884>
- Read, L., Madani, K., Mokhtari, S., & Hanks, C. (2017). Stakeholder-driven multi-attribute analysis for energy project selection under uncertainty. *Energy*, 119, 744–753. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2016.11.030>
- Reina, D. R. M., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Reina, D. (2014). Seleção e Análise do Perfil da Produção Científica sobre o tema Seleção de Projetos. *Revista de Gestão*, 21(1), 3–25.

- <https://doi.org/10.5700/rege516>
- Robic, A. R., & Sbragia, R. (1996). Sucesso em projetos de informatização: critérios de avaliação e fatores condicionantes. *Revista de Gestão - REGE*, (1984). Retrieved from <http://www.regeusp.com.br/arquivos/C02-art01.pdf>
- Roy, B. (1990). Decision-aid and decision-making. *European Journal of Operational Research*, 45(2–3), 324–331. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(90\)90196-I](https://doi.org/10.1016/0377-2217(90)90196-I)
- Rwelamila, P. D., & Purushottam, N. (2012). The art of managing relationships in interorganizational collaboration. *Project Management Journal*, 43(4), 5–13. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational*, (48), 9–26.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *Int. J. Services Sciences*, 1(1).
- Saaty, T. L., & Peniwati, K. (2013). *Group decision making: drawing out and reconciling differences*. RWS publications. (RWS Publications, Ed.). Pittsburgh.
- Sarkis, J., & Talluri, S. (2004). Evaluating and selecting e-commerce software and communication systems for a supply chain. *European Journal of Operational Research*, 159(2 SPEC. ISS.), 318–329. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.08.018>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods For Business Students*. (P. Educacion, Ed.), *Journal of Chemical Information and Modeling* (7th ed., Vol. 53). London: Pearson Educacion Limited. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Scheinberg, M., & Stretton, A. (1994). Multiproject planning: tuning portfolio indices. *International Journal of Project Management*, 12(2), 107–114. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0263-7863(94)90017-5)
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>
- Sein, M. K., Henfridsson, O., Purao, S., Rossi, M., & Lindgren, R. (2011). Action Design Research. *MIS Quarterly*, 35(1), 37–56. <https://doi.org/10.1080/0268396022000017725>
- Shah, A. K., & Oppenheimer, D. M. (2008). Heuristics made easy: an effort-reduction framework. *Psychol Bull*, 134(2), 207–222. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.2.207>
- Silva, T. B. P. e. (2015). Um campo epistemológico para o Design. *Revista de Design, Tecnologia E Sociedade*, 2(2), 23–42.
- Simon, H. A. (1978). On How to Decide What to Do Published by: RAND Corporation Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3003595> On how to decide what to do. *The Rand Journal of Economics*, 9(2), 494–507.
- Simon, H. A. (1987). Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. *The Academy of Management Executive*. <https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275905>
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial, (third edition)*. (Massachusetts Institute of Technology, Ed.), *Computers & Mathematics with Applications* (3^a, Vol. 33). Massachusetts: MIT Press. [https://doi.org/10.1016/S0898-1221\(97\)82941-0](https://doi.org/10.1016/S0898-1221(97)82941-0)
- Souza, C. (2017). Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. *Revista de Administração Pública*, 51(1), 27–45. <https://doi.org/10.1590/0034-7612150933>
- Stentoft, J., Freytag, P. V., & Thoms, L. (2015). Portfolio management of development projects in Danish municipalities. *International Journal of Public Sector Management*, 23(1), 11–28. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Thamhain, H. (2013). Managing Risks in Complex Projects. *Project Management Journal*, 7(3), 47–67. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Tolga, A. Ç. (2012). A real options approach for software development projects using fuzzy

- electre. *Journal of Multiple-Valued Logic and Soft Computing*, 18(5–6), 541–560. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84862551879&partnerID=tZOtx3y1>
- Torres, M. C. G., Paiva, A. O. R., Ferreira, V. C., & Rocha, A. M. da C. (2013). Cadeia de Valor: Os benefícios do alinhamento entre a estratégia governamental e a operacionalização de seus processos. *In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 6., Brasília. Anais....*
- Tremblay, M. C., Hevner, A. R., & Berndt, D. J. (2010). Focus Groups for Artifact Refinement and Evaluation in Design Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 26(27), 599–618. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-5653-8_10
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Van Aken, J. E. (2004). Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules. *Journal of Management Studies*, 41(2), 219–246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00430.x>
- Vargas, R. V. (2010). Utilizando a programação multicritério (Analytic Hierarchy Process - AHP) para selecionar e priorizar projetos na gestão de portfólio. *PMI Global Congress 2010 - North America*, 1–22.
- Vidal, L. A., Marle, F., & Bocquet, J. C. (2011). Measuring project complexity using the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Project Management*, 29(6), 718–727. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.005>
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press (3^a). Princeton, N. J.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. (Routledge, Ed.). New York and London: Taylor & Francis, Pages. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Weber, M. (1978). *Sociologia da Burocracia*. (Zahar Editores, Ed.) (4^a Ed.). Rio de Janeiro.
- Wheeler, D., & Trigunaryah, B. (2010). Inhibitors to optimal project portfolio selection. *PMOZ: 7th Annual Project - Annual Project Management Australia Conference Incorporating the PMI Australia National Conference*, (August), 166–175. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au/38891/>
- Wierzbicki, A. P. (1997). On the Role of Intuition in Decision Making and Some Ways of Multicriteria Aid of Intuition. *Journal of Multicriteria Decision Analysis*, 6(2), 65–76. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1360\(199703\)6:2<65::AID-MCDA143>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1360(199703)6:2<65::AID-MCDA143>3.0.CO;2-Q)
- Wu, L.-C., & Ong, C.-S. (2008). Management of information technology investment: A framework based on a Real Options and Mean–Variance theory perspective. *Technovation*, 28(3), 122–134. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.011>
- Yazgan, H. R., Boran, S., & Goztepe, K. (2009). An ERP software selection process with using artificial neural network based on analytic network process approach. *Expert Systems with Applications*, 36(5), 9214–9222. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.12.022>
- Young, R., Young, M., Jordan, E., & O'Connor, P. (2012). Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. *International Journal of Project Management*, 30(8), 887–900. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.003>

APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

1. OBJETIVO:

Questionário sobre a confecção da proposta orçamentária, seleção dos projetos que com o intuito de buscar dados para a contextualização de como ocorre a confecção da proposta orçamentária com envio de e-mail contendo o formulário de questões.

2. TEXTO PARA ENVIO POR EMAIL

Senhores, bom dia!

Estou terminando meu mestrado profissional em administração gestão de projetos e concluindo a minha pesquisa para a defesa da dissertação. Meu tema versa sobre Orçamento e Gerenciamento de projetos.

Nos projetos públicos são desenvolvidos mecanismos de gestão para melhorar seus resultados com o propósito de prover as demandas da população. Os recursos orçamentários são escassos. O gestor precisa decidir o que fazer e essa decisão deve ser feita com eficiência, utilizando os recursos de maneira racional para que sua aplicação seja transformada em benefícios para a sociedade.

Esta pesquisa tem como objetivo propor um método para a seleção e priorização de projetos na elaboração da proposta orçamentária no Judiciário Federal.

Com base nesse objetivo, o propósito dessa entrevista é construir o contexto da elaboração da proposta orçamentária nos últimos 10 anos na Justiça Federal. A partir desse contexto e da teoria estudada, propor um modelo de seleção de projetos para Justiça.

Assim, segue as questões de forma antecipada, sobre o assunto. Posteriormente e em complemento, viabilizaria uma entrevista, na medida do possível, que serviria de base para contextualização desses últimos 10 anos.

Essa entrevista poderia ser gravada, caso haja concordância, sendo os nomes preservados, pois não há necessidade de divulgação. Os entrevistados serão identificados de forma genérica como, por exemplo:

O Juiz, O Diretor, O servidor, etc...

Os dados no formulário são apenas para consolidação da pesquisa.

3. FORMULÁRIO REFERENTE AO QUESTIONÁRIO PARA ENCAMINHAR

Dados Pessoais

Nome: _____

Tempo de serviço na Justiça Federal: _____ Formação: _____

Cargo: _____

Tempo de atuação com relação à proposta orçamentária de _____ à _____

Questões:

1. Quem participava (ou participa) do processo orçamentário? (Os mais relevantes, quem influenciava)
2. Em que período o processo orçamentaria é (era) desenvolvido?
3. Como ocorreu o processo orçamentário?
4. O processo orçamentário era claro para todos os interessados?
5. O resultado da proposta orçamentária era (ou é) satisfatório?
6. Quais eram as vantagens desse processo (de fazer a proposta)?
7. Quais eram as desvantagens desse processo?
8. Como ocorria a seleção de projetos para compor o orçamento da Justiça Federal?
9. Havia critérios para essa seleção? Se sim, quais? (custo, relevância, fatores políticos, operacionais, processos anteriores, planejamento estratégico, outros)
10. Se havia critérios, como foram definidos esses critérios para a seleção de projetos para o orçamento? Havia algum processo (procedimento) para isso (para a seleção dos projetos), qual?
11. Os projetos, dentro do processo orçamentário, tinham informações necessárias para avaliar esses critérios?
12. Quais critérios devem ser utilizados para escolhas e priorização dentro da proposta orçamentária?
13. Alguma sugestão que poderia ser acrescentada sobre a elaboração da proposta orçamentária?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. OBJETIVO:

Entrevista sobre a confecção da proposta orçamentária, seleção dos projetos que a compõe e os critérios para tanto. Foi realizada tendo como suporte o guia de entrevista a seguir e as questões que estão após o guia.

2. GUIA DA ENTREVISTA

1. Informar o objetivo da entrevista

Esta pesquisa tem como objetivo propor um método para a seleção e priorização de projetos na elaboração da proposta orçamentária no Judiciário Federal.

2. Informar qual a abrangência e o contexto da entrevista.

Trata-se de pesquisa referente o orçamento no âmbito da Administração, cujo propósito é construir o contexto da elaboração da proposta orçamentária nos últimos 10 anos na Justiça Federal. A partir desse contexto e da teoria estudada, propor um método de seleção de projetos para Justiça.

3. Informar que os nomes serão preservados sendo os entrevistados identificados de forma genérica como, por exemplo: O Juiz, O Diretor, O servidor, etc...

4. Informar que os dados pessoais são apenas para consolidação da pesquisa.

5. Informar que será dado conhecimento da pesquisa, após sua conclusão.

6. Solicitar autorização para gravação.

3. QUESTÕES A SEREM ABORDADAS NAS ENTREVISTAS

Ao iniciar a entrevista fazer um preâmbulo e motivar o entrevistado a conversar de maneira natural. Após solicitar a apresentação dos entrevistados.

Em seguida iniciar a entrevistas com as questões abaixo:

1. Quem participava (ou participa) do processo orçamentário? (Os mais relevantes, quem influenciava)
2. Em que período o processo orçamentaria é (era) desenvolvido?
3. Como ocorreu o processo orçamentário?
4. O processo orçamentário era claro para todos os interessados?
5. O resultado da proposta orçamentária era (ou é) satisfatório?
6. Como ocorria a seleção de projetos para compor o orçamento da Justiça Federal?
7. Havia critérios para essa seleção? Se sim, quais? (custo, relevância, fatores políticos, operacionais, processos anteriores, planejamento estratégico, outros)
8. Se havia critérios, como foram definidos esses critérios para a seleção de projetos para o orçamento? Havia algum processo (procedimento) para isso (para a seleção dos projetos), qual?
9. Os projetos, dentro do processo orçamentário, tinham informações necessárias para avaliar esses critérios?
10. Quais critérios devem ser utilizados para escolhas e priorização dentro da proposta orçamentária?
11. No processo da proposta Qualidade das informações estão presentes e são verificadas?
12. Há verificação de viabilidade técnica?
13. Há verificação do recurso disponível (Orçamento) e impacto financeiro
14. Há verificação dos projetos com o alinhamento estratégico da Justiça?
15. O tamanho do projeto é considerado para tomada de decisão de qual projeto será selecionado?
16. Há padronização na avaliação, seleção e priorização de projetos?
17. Os projetos são comparados entre si?
18. Há avaliação de risco nos projetos e nas contratações?
19. Há verificação da sustentabilidade social?
20. Há verificação da importância do projeto para organização?
21. Alguma sugestão que poderia ser acrescentada sobre a elaboração da proposta orçamentária?

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA FOCUS GROUP – EXPLORATÓRIO

1. OBJETIVO:

Verificar a pertinência do esboço do método desenvolvido e os tipos de critérios a ser utilizado nas escolhas dos métodos.

2. INTRODUÇÃO

- Fazer apresentações dos participantes do Focus Group.
- Realizar uma explanação sobre a pesquisa, destacando seus principais pontos. Após explicar o porquê do Focus Group e seu objetivo.
- Informar que será realizado dois Focus Group. um de caráter exploratório e o próximo confirmatório, em data a ser definida e divulgada.

3. PASSOS:

Questões abertas:	Identificar os participantes (antes das questões);
Questões introdutória:	Introduz o tópico geral (explicação do contexto);
Questões de transição:	movem a conversa para questões chaves do estudo (questões de 1 a 4);
Questões chaves:	direcionam o estudo (de 5 a 15);
Questões resumo:	o moderador faz um resumo de 2 a 3 minutos das questões chave e ideias surgidas da discussão. E deve perguntar aos participantes se está adequado. (16 e 17);
Questão final:	Seguindo a questão resumo, após explanação final sobre o estudo, perguntar se foi esquecido algo? Se há mais alguma coisa ou alguma outra orientação. (18 e 19).

Importante:

- Não usar questões dicotômicas, que podem ser respondidas com “sim” ou “não” ou expandidas. Por exemplo, “você foi ao cinema?” “sim”;
- Evitar questões abertas;
- Evitar jargões, termos técnicos ou vocabulário específico de um grupo;
- Conduzir a reunião tendo como base no guia de questões.

4. GUIA DE QUESTÕES PARA O FOCUS GROUP

DIMENSÃO	QUESTÕES	
Mandatária	1	Sobre a determinações legais e condições orçamentárias , como vocês percebem esses fatores na confecção do orçamento?
Mandatária	2	Na proposta orçamentária são verificados esses fatores? Em que momento?
Priorização	3	Como vocês priorizam seus projetos (em seu núcleo)? Ou como vocês percebem a priorização na Justiça?
Priorização	4	Quais tipos priorizações podem ser usados? O que vocês sugerem?
Demandas	5	Como ocorre a análise das demandas advindas das “áreas fim”? Como vocês percebem isso na Justiça?
de verificação para seleção de projetos	6	A qualidade das informações é verificada na confecção da proposta? Como ocorre? Em que momento?
de verificação para seleção de projetos	7	A viabilidade técnica , é verificada na confecção da proposta? Em que momento?
de verificação para seleção de projetos	8	O tamanho do projeto é um critério avaliado na confecção da proposta? Em que momento?
de verificação para seleção de projetos	9	Gestão de risco está presente na confecção da proposta? Em que momento?
de verificação para seleção de projetos e critérios	10	O impacto para instituição é importante como critério na confecção da proposta? Está presente na confecção da proposta? Em que momento?
de verificação para seleção de projetos e critérios	11	A sustentabilidade social é importante como critério na confecção da proposta? Está presente na confecção da proposta? Em que momento?
critérios para seleção de projetos	12	Há pertinência em analisar o Alinhamento da estratégia ?
critérios para seleção de projetos	13	Há pertinência em analisar o Efetividade do projeto ?
critérios para seleção de projetos	14	Há pertinência em analisar o Impacto do projeto ?
critérios para seleção de projetos	15	Há pertinência em analisar os Critérios operacionais ?
Análise do esboço Método	16	Após esse debate, qual é análise que vocês fazem desse esboço de método para proposta orçamentária (primeiro deixar uma análise livre, após explicar o método e pedir para fazer uma revisão).

Análise do quadro de critério	17	Após esse debate, qual é a análise que vocês fazem sobre o quadro de critérios para seleção de projetos (primeiro deixar uma análise livre, após explicar o método e pedir para fazer uma revisão)
Questão resumo	18	Explicitar, resumidamente as principais ideias sugeridas e após perguntar se está adequado.
Questão Final	19	Alguma coisa poderia ser acrescentada (questão aberta).

APÊNDICE D – PROTOCOLO FOCUS GROUP – CONFIRMATÓRIO

1. OBJETIVO:

Confirmar se esboço do método desenvolvido e os tipos de critérios a serem utilizados nas escolhas dos métodos com os ajustes propostos, se estão de acordo com a necessidade e realidade da Justiça.

2. INTRODUÇÃO

- Reavivar do que se trata a pesquisa e o focus group, destacando seus principais pontos.
- Resumir os ajustes feitos e como está o esboço do método;
- Informar que será o último Focus Group e que se trata de confirmar o método.
- Acompanhar o método, quadro a quadro, para sua confirmação.

3. PASSOS:

Questões abertas:	Identificar os participantes (antes das questões);
Questões introdutória:	Introduz o tópico geral (explicação do contexto);
Questões de transição:	Trabalhar as primeiras questões para as questões chaves do estudo (questões de 1 a 4);
Questões chaves:	Fazer as perguntas que direcionam o estudo (de 5 a 14);
Questões resumo:	Fazer um resumo de 2 a 3 minutos das questões chave e ideias surgidas da discussão e perguntar aos participantes se está adequado (15);
Questão final:	Perguntar se foi esquecido algo? Se há mais alguma coisa ou alguma outra orientação (16).

Importante:

- Não usar questões dicotômicas, que podem ser respondidas com “sim” ou “não” ou expandidas. Por exemplo, “você foi ao cinema?” “sim”;
- Evitar as questões abertas;
- Evitar jargões, termos técnicos ou vocabulário específico de um grupo;
- Ler a explanação dos ajustes página 80, após as questões relacionadas do esboço;
- Indicar sempre no esboço qual quadro tem relação com a questão proposta

4. GUIA DE QUESTÕES PARA O FOCUS GROUP

DIMENSÃO	QUESTÕES	
Visão geral	1	Apresentar o esboço do método, em papel e abrir a discussão sobre as alterações.
Verificação	2	A informação do orçamento ocorre em agosto advindo do TRF3 como apresentado?
Verificar alterações	3	Sobre a preproposta o esboço demonstra o que foi sugerido?
Verificar alterações	4	Discutir sobre a Priorizar sobre demandas da proposta orçamentária e projeto – Limites e Diretrizes verificando se a inclusão da diretriz está de acordo com o que foi proposto.
Eficiência	5	O 1º esboço da proposta orçamentária ocorre da forma como apresentado?
Verificação para seleção de projetos	8	Discutir sobre a priorização, identificando se está indicado no momento correto e se está adequada no esboço
Verificação para seleção de projetos	9	Discutir sobre o quadro de verificação, refletir sobre a inclusão do “operacional” e “financeira” em viabilidade técnica.
Verificação para seleção de projetos	10	Questionar se sustentabilidade ambiental, como apresentado está correta.
Generalidade	11	Refletir sobre a importância da inovação no quadro de verificação?
Verificação	11	A sustentabilidade social e ambiental está concernente com a proposição e a decisão de critérios que foi sugerida?
Verificação	12	Na mesma linha, alinhamento da estratégia está dentro do proposto?
Verificação	13	Efetividade do projeto. Está de acordo com o que foi visto?
Critérios para a escolha de projetos	14	Impacto do projeto atende aos requisitos de escolha do método?
Verificação	15	Apresentar o quadro critérios e verificar item a item se está correto.
Facilidade do uso	16	Após esse debate, qual é a análise que pode ser feita desse esboço de método para proposta orçamentária?
Questão resumo e final	17	Resumir o que foi concluído e questionar se alguma coisa poderia ser acrescentada (questão aberta)