

INOVAÇÃO GERENCIAL NA JUSTIÇA ELEITORAL: FRAMEWORK CONCEITUAL PARA A GESTÃO DE GRUPOS DE TRABALHO FUNDAMENTADO NO MÉTODO SEED

MANAGERIAL INNOVATION IN ELECTORAL JUSTICE: A
CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR WORKING GROUP
MANAGEMENT BASED ON THE SEED METHOD

José Carlos Lucio Maia

Mestrando em Governança e Transformação Digital (UFT)
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8168117657468219>
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7254-7634>
E-mail: lucio.maia@uft.edu.br

Flávio Roldão de Carvalho Leis

Doutor em Estruturas e Construção Civil (UnB)
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7287069183620494>
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5405-0383>
E-mail: flavio.roldao@ifg.edu.br

Rafael Lima de Carvalho

Doutor em Engenharia de Sistemas e Computação (UFRJ)
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0175648235036864>
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5296-8641>
E-mail: rafael.lima@mail.uft.edu.br

Ilana Murici Ayres

Mestranda em Governança e Transformação Digital (UFT)
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0303273121473358>
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2062-3137>
E-mail: ilanamurici@gmail.com

Resumo: Este estudo propõe um framework conceitual para a gestão de Grupos de Trabalho (GTs) na Justiça Eleitoral, fundamentado na integração entre governança e metodologias de inovação. A pesquisa está ancorada no paradigma da Design Science (DS) e adota o Método Systemic Engineering of Epistemic Designs (SEED) como matriz metodológica, combinado ao Ciclo TRACE e ao Modelo BUILD para estruturação do artefato. O percurso investigativo, de natureza qualitativa e aplicada, incluiu o mapeamento AS-IS das atividades dos GTs do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO), validado por um Coordenador de GTs do órgão. O framework resultante organiza-se em quatro constructos, quatro eixos estruturantes e doze componentes metodológicos distribuídos nas fases de input, throughput e output, oferecendo um caminho estruturado para superar lacunas de padronização, monitoramento e retenção do conhecimento institucional, contribuindo para a inovação gerencial no contexto judiciário, com potencial de replicabilidade em outros órgãos da Administração Pública.

Palavras-chave: Grupos de trabalho. Governança pública. Framework conceitual. Método SEED.

Abstract: This study proposes a conceptual framework for the management of Working Groups (WGs) in the Brazilian Electoral Justice, grounded in the integration of governance and innovation methodologies. The research is anchored in the Design Science (DS) paradigm and adopts the Systemic Engineering of Epistemic Designs (SEED) Method as its methodological matrix, combined with the TRACE Cycle and the BUILD Model for structuring the artifact. The investigative path, qualitative and applied in nature, included the

reduzindo pessoas a variáveis operacionais (Silva, Barrientos-Parra, 2013). Essa perspectiva reforça que a inovação na gestão pública não deve se limitar à eficácia, devendo igualmente considerar sua compatibilidade com a liberdade, a criatividade e a singularidade dos sujeitos.

Nesse sentido, em complemento à gestão de processos, a adoção de métodos de inovação deve articular eficiência organizacional e centralidade humana. Destaca-se o *Design Thinking* (DT), em razão de sua abordagem centrada no ser humano, colaborativa e experimental, orientada à solução de problemas complexos por meio de empatia, ideação e prototipagem iterativa (Brown, 2020; Kelley e Kelley, 2019).

A superação desses desafios demanda, portanto, abordagens estruturadas de inovação gerencial, que integrem metodologias de inovação centradas no ser humano a técnicas como *Business Process Management* (BPM) e *Business Process Model and Notation* (BPMN). Nessa linha, a literatura evidencia a versatilidade do BPM em ambientes de administração pública, a compatibilidade com abordagens inovadoras e seu potencial de apoio à transformação organizacional (Gabryelczyk *et al.*, 2024; Almeida, 2023; Kregel *et al.*, 2022; Iserhard, 2021; Reijers, 2021).

Registre-se, ainda, que a integração entre BPM e DT mostra-se especialmente relevante no setor público, na medida em que permite conciliar a padronização e institucionalização de processos com a geração e validação de soluções mais desejáveis e aderentes às necessidades dos usuários. Essa articulação potencializa simultaneamente a eficiência organizacional e a centralidade no ser humano, fundamentando a lógica humanocêntrica que orienta a proposição do *framework* conceitual deste estudo (Coningham *et al.*, 2023; Leitão *et al.*, 2023).

Nesse contexto, a noção de *framework* ganha relevância teórica, uma vez que a literatura evidencia seu uso amplo e heterogêneo, sem consenso consolidado quanto à sua definição (Macedo, Souza, 2022; Winkelmann *et al.*, 2023). Em termos gerais, é caracterizado como um construto abstrato e multifuncional que articula conceitos, evidências e princípios para apoiar a compreensão e a evolução de fenômenos organizacionais (Cordeiro, 2025; Tarachucky, 2021).

Portanto, com vistas a fortalecer a consistência analítica da discussão e ampliar o rigor na delimitação teórica e na sistematização das evidências sobre o conceito de *framework*, Lelis *et al.* (2026a) propõem o Protocolo GROW (*Graded Review of Frameworks*), o qual fixa uma abordagem estruturada para análise e classificação, conforme detalhado na Figura 1.

Figura 1. Protocolo GROW

Eixo EPISTÊMICO	Eixo SISTÊMICO	Eixo CONTEXUAL	Eixo ORGANIZACIONAL	Eixo OPERACIONAL	Eixo TRANSFORMACIONAL
FUNDAMENTAÇÃO	FINALIDADE	ABRANGÊNCIA	CONFIGURAÇÃO	EXEQUIBILIDADE	REDESENHO
<p>1.1 Natureza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceitual; • Teórica; • Analítica ou Integrativa <p>1.2 Abordagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dedutiva; • Indutiva ou Mista <p>1.3 Metodologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitativa; • Quantitativa ou Multimétodo <p>1.4 Disciplinaridade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multidisciplinar; • Interdisciplinar ou Pluridisciplinar 	<p>2.1 Conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descritiva; • Diagnóstica ou Prognóstica <p>2.2 Direção:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prescritiva ou Operacional <p>2.3 Mudança:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interventiva; • Avaliativa ou Multifuncional 	<p>3.1 Aplicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnológica; • Gerencial; • Acadêmica ou Transversal <p>3.2 Amplitude:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genérica; • Específica ou Adaptável <p>3.3 Escopo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Macro; • Meso; • Micro ou Multinível 	<p>4.1 Estruturação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estruturado; • Misto ou Flexível <p>4.2 Vigência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estático; • Dinâmico ou Híbrido <p>4.3 Origem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normativa; • Empírica ou Participativa 	<p>5.1 Complexidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nula • Baixa • Mediana • Alta • Muito alta <p>5.2 Viabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nula • Baixa • Mediana • Alta • Muito alta <p>5.3 Replicabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nula • Baixa • Mediana • Alta • Muito alta 	<p>6.1 Proposição:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tradicional; • Incremental ou Inovadora <p>6.2 Transformação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nula • Baixa • Mediana • Alta • Muito alta <p>6.3 Impacto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nulo • Baixo • Mediano • Alto • Muito alto

Fonte: Lelis *et al.* (2026a)

Como observado, o Protocolo GROW estrutura a análise de *frameworks* por meio de sua decomposição em seis eixos de classificação (epistêmico, sistêmico, contextual, operacional, transformacional e organizacional), organizando, assim, uma avaliação multicritério que permite uma compreensão integrada do artefato. Essa abordagem contempla desde sua fundamentação teórica e coerência conceitual até seus desdobramentos práticos, impacto organizacional e potencial de replicabilidade em diferentes contextos.

Uma vez compreendida essa estrutura analítica, o GROW favorece o desenho e a classificação de *frameworks* sob uma perspectiva interpretativa e sistêmica, sendo aplicável ao contexto do presente estudo. A partir dessa aplicação, o artefato proposto pode ser caracterizado como uma estrutura aberta, integradora e orientada à ação, que articula elementos de governança, inovação e metodologias ágeis para apoiar o planejamento e a evolução contínua dos grupos-alvo, preservando flexibilidade para adaptações conforme o contexto organizacional.

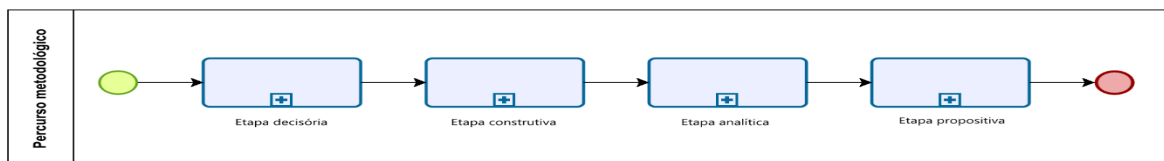
Logo, o presente estudo evidencia a convergência entre governança pública, gestão por processos e inovação gerencial como base para arranjos institucionais mais adaptativos e orientados a resultados. Nesse cenário, ressalta-se, sobretudo, a necessidade de estruturas conceituais capazes de integrar dimensões tecnológicas, humanas e institucionais. Sob essa perspectiva, propõe-se um *framework* conceitual voltado a ampliar a articulação entre esses elementos, fortalecendo a consistência analítica das soluções institucionais e apoiar sua adaptação e evolução contínua no âmbito da gestão pública contemporânea.

Metodologia

Este estudo caracteriza-se como aplicado, qualitativo, indutivo e de natureza exploratória, descritiva e propositiva. Quanto aos procedimentos, combina pesquisa bibliográfica e documental com estudo de caso, adotando a modalidade de pesquisa de campo e participante, considerando o envolvimento direto do pesquisador junto às atividades investigadas (Gil, 2025; Marconi, Lakatos, 2024).

A análise empírica foi conduzida por meio de observação direta e análise documental, contemplando relatórios de produtividade, painéis de monitoramento, atas de reuniões e normas institucionais, tratando os dados de acordo com a técnica de análise de conteúdo (Franco, 2021). O percurso metodológico foi organizado em quatro etapas complementares e progressivas, como consta na Figura 2.

Figura 2. Percurso metodológico



Powered by
Bizagi Modeler

Fonte: imagem criada por Maia (2026) via Bizagi Modeler®

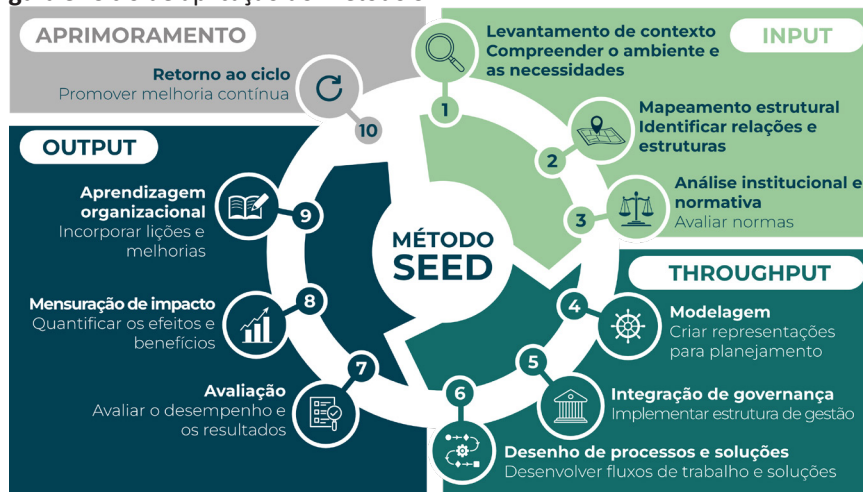
Na etapa decisória, foi realizada a definição do tema, a delimitação do problema e a formulação das hipóteses orientadoras, tendo por base o exame de documentos institucionais e o levantamento bibliográfico. Na etapa construtiva realizou-se o estudo de campo, observando-se as práticas dos GTs, os fluxos de comunicação e os instrumentos de monitoramento. Na etapa analítica, fez-se o exame sistemático das informações, identificando padrões de funcionamento e relações entre as variáveis-chave. Na etapa propositiva foi desenvolvido o *framework* conceitual, articulando os resultados com os referenciais teóricos e normativos (Lelis *et al.*, 2026b).

A pesquisa está ancorada no paradigma epistemológico da *Design Science* (DS), campo científico que se ocupa da concepção de artefatos orientados à solução de problemas práticos sem dispensar o rigor científico (Simon, 1981; Dresch, Lacerda, Antunes Jr., 2015). Como matriz metodológica, adotou-se o Método SEED (Lelis, 2025b) para estruturar o percurso investigativo em

um ciclo evolutivo organizado em grandes fases: *Input* (entrada), *Throughput* (conversão) e *Output* (saída).

No SEED, a estrutura distribuída em fases se desdobra em eixos estruturantes, dimensões estruturais, constructos e componentes metodológicos, o que confere sistematicidade, rastreabilidade e rigor científico à construção do artefato. O método incorpora, ainda, uma perspectiva humanocêntrica que reconhece o papel central das pessoas nos processos organizacionais, considerando aspectos como segurança psicológica, engajamento e aprendizagem contínua (Edmondson, 2020; Lelis *et al.*, 2026b), como se observa na Figura 3.

Figura 3. Ciclo de aplicação do Método SEED



Fonte: Lelis *et al.* (2026b)

Em termos operacionais, o Ciclo TRACE (Traceable Requirements, Analysis and Control Engineering), desenvolvido por Lelis (2025a), foi utilizado para dirigir a condução do percurso metodológico, estruturando de forma sistemática, coerente e rastreável a tomada de decisão, desde o reconhecimento do contexto de atuação até a retenção do conhecimento gerado ao longo do processo. Este trajeto foi dividido em cinco fases interdependentes: compreensão da realidade atual (*AS-IS*); definição do estado desejado (*TO-BE*), planejamento das ações (*TO-DO*), monitoramento dos resultados (*TO-SEE*) e institucionalização dos aprendizados (*TO-LEARN*).

Na Figura 4 tem-se a representação da dinâmica de aplicação do Ciclo TRACE.

Figura 4. Ciclo TRACE



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

Introdução

A sociedade contemporânea mantém uma relação paradoxal com a tecnologia, da qual depende cada vez mais e, ao mesmo tempo, sente-se por ela ameaçada. No âmbito das instituições públicas, esse paradoxo se manifesta de forma particular. Na busca incessante por eficiência, impulsionada pelo avanço técnico, corre-se o risco de tratar as pessoas como variáveis a serem otimizadas, e não como sujeitos do processo (Silva, Barrientos-Parra, 2013).

Esse cenário impõe à reflexão acadêmica e à prática institucional um desafio permanente: como inovar na gestão pública sem abrir mão da centralidade humana? Esta questão é especialmente sensível no Poder Judiciário brasileiro, que é provocado a conciliar os valores tradicionais do Direito com novas formas de pensar e de agir em um ambiente de demandas sociais crescentes.

Nesse contexto, os Grupos de Trabalho (GTs) intersetoriais têm assumido papel estratégico nos tribunais brasileiros, articulando pessoas, processos e recursos em torno de entregas prioritárias. Contudo, observa-se que esses grupos operam, não raro, com baixa coordenação, papéis pouco definidos e ausência de mecanismos sistemáticos de monitoramento e retenção do conhecimento, fatores que podem comprometer sua efetividade e fragilizar a continuidade dos resultados alcançados (Coningham *et al.*, 2023).

Diante disso, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: como integrar governança e processos de inovação gerencial, articulados a metodologias de inovação, de modo a sustentar um *framework* conceitual para a gestão de GTs na Justiça Eleitoral? Para respondê-la, este estudo tem por objetivo propor um artefato estruturado que articule sistemicamente, em uma arquitetura coerente e rastreável, princípios de governança pública, gestão por processos e processos de inovação gerencial combinados a metodologias de inovação centradas no ser humano, com potencial de aplicação imediata no Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO) e replicabilidade direta em outros tribunais e demais órgãos da Administração Pública.

Nessa linha, entende-se um *framework* como uma estrutura organizada de conceitos, constructos e variáveis que articula as relações entre elementos de um fenômeno, visando solucionar um problema específico. Trata-se de uma estrutura ajustável conforme exigências contextuais, oferecendo suporte tanto à compreensão do problema quanto à orientação das decisões ao longo do processo de construção do conhecimento (Cordeiro, 2025; Macedo, Souza, 2022; Tarachucky, 2021).

A construção do artefato fundamenta-se no paradigma da *Design Science* (DS), conforme evidenciado por Simon (1981) e Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015), e é orientada pelo Método SEED, *Systemic Engineering of Epistemic Designs* (Lelis, 2025b), que assegura rigor científico e centralidade humana ao processo investigativo. No plano operacional, adotou-se o Ciclo TRACE, *Traceable Requirements, Analysis and Control Engineering* (Lelis, 2025a), para estruturar de forma sistemática, coerente e rastreável a tomada de decisão metodológica; enquanto o Modelo BUILD, *Base for Unified Integrated Layered Design* (Lelis *et al.*, 2026c), serviu para definir a arquitetura do *framework* conceitual em níveis de abstração interdependentes.

Essa integração metodológica, ainda pouco explorada no contexto do serviço público brasileiro, constitui em si uma contribuição do estudo, ao demonstrar a viabilidade e a pertinência dessas ferramentas para a produção de artefatos científicos aplicados à gestão pública.

A relevância da pesquisa manifesta-se em três dimensões complementares. Do ponto de vista acadêmico, contribui para a literatura sobre governança e inovação no setor público, explorando metodologias inovadoras em um campo ainda carente de estudos aplicados. No plano institucional, oferece ao TRE-GO instrumentos concretos para aprimorar a gestão dos GTs e fortalecer seu desempenho nos eixos avaliativos do “Prêmio CNJ de Qualidade”. Em termos sociais, contribui para reforçar a confiança dos cidadãos na administração da Justiça, ao promover práticas mais transparentes, colaborativas e orientadas à geração de valor público.

O artigo está organizado em cinco seções. Após a introdução, no referencial teórico são evidenciados os eixos conceituais que sustentam a pesquisa (governança no Poder Judiciário, metodologias e processos de inovação gerencial e *frameworks* conceituais). Na seção dedicada à metodologia, descreve-se o percurso investigativo, os instrumentos adotados e as hipóteses formuladas.

Nos resultados e discussão apresenta-se o diagnóstico *AS-IS* (estado atual) dos GTs do TRE-GO e a descrição detalhada do *framework* proposto. Encerrando, as considerações finais sintetizam as contribuições do estudo, sendo registradas suas limitações e projeções de desdobramentos futuros da pesquisa.

Referencial teórico

A governança pública é compreendida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados a avaliar, direcionar e monitorar a gestão, representando a estrutura por meio da qual o Estado operacionaliza políticas e entrega resultados concretos à sociedade (TCU, 2021).

No contexto da Justiça Brasileira, a Emenda Constitucional nº 45 (Brasil, 2004), conhecida como reforma do Poder Judiciário, instaurou uma nova dinâmica de governança nos tribunais, destacando-se a criação do CNJ (Conselho Nacional de Justiça), que ao longo de mais de duas décadas se consolidou como principal indutor de transformação, orientando a gestão dos tribunais e impulsionando a inovação.

Nesse cenário, instrumentos como o “Prêmio CNJ de Qualidade” passaram a avaliar anualmente o desempenho dos órgãos judiciários nos eixos de governança, produtividade, transparência e dados e tecnologia (Brasil, 2026).

Na Justiça Eleitoral, os desafios de governança assumem contornos próprios, uma vez que, além da prestação jurisdicional, os TRES são responsáveis pela gestão do cadastro de eleitores e pela organização das eleições da quarta maior democracia do planeta (TSE, 2026).

Para atender às metas do CNJ e responder aos anseios sociais, o TRE-GO instituiu o Gabinete de Gestão de Metas (GGM), estrutura que articula Grupos de Trabalho (GTs) intersetoriais voltados ao incremento da produtividade institucional (TRE-GO, 2023). Esses grupos, contudo, enfrentam desafios recorrentes, como ausência de equipes próprias, baixa padronização de rotinas, dificuldade de retenção do conhecimento e risco de perda de resultados em função da alternância de liderança (Coningham et al., 2023).

Nesse contexto, a literatura evidencia que a liderança, a inovação gerencial e a aprendizagem institucional são fortemente inter-relacionadas, indicando que ambientes organizacionais que favorecem engajamento ativo e colaboração tendem a apresentar maior capacidade de retenção e difusão do conhecimento (Jahanshahi et al., 2025; Kearney, Harrington, 2025; Liu, Altamimi, 2025). De modo convergente, outros estudos destacam que a liderança transformacional e a gestão orientada ao conhecimento são determinantes para a inovação e o desempenho organizacional sustentado, especialmente quando sustentadas por uma cultura colaborativa e pelo compartilhamento estruturado de saberes (Herlina et al., 2024; Chaithanapat et al., 2022; Rohlfers, Hassi, Jebson, 2022; Anis et al., 2021).

No campo da governança pública, investigações apontam que a padronização de processos, a transparência decisória e a coordenação intersetorial fortalecem a *accountability* e a integridade institucional, especialmente em contextos de inovação organizacional (Karwowska, Tomczak, 2025; McKelvey, Saemundsson, 2025; Heeren et al., 2024). De forma complementar, organizações públicas que adotam estruturas mais adaptativas e mecanismos de *compliance* apresentam maior capacidade de inovação e resposta a demandas sociais complexas (Cinar et al., 2024; Tukiran et al., 2022; Maia et al., 2021).

No âmbito da transformação digital, estudos indicam que a incorporação de tecnologias, especialmente inteligência artificial (IA), exige não apenas atualização tecnológica, mas, também, a reconfiguração de processos, fluxos de trabalho e competências humanas (Vlahovic et al., 2025; Nankervis, Burgess, Dhakal, 2025; Bastone et al., 2025). Adicionalmente, a literatura sobre inovação organizacional e transformação digital destaca a inovação tecnológica e gerencial como dimensões interdependentes, cuja integração com mudanças estruturais na gestão constitui condição para ganhos sustentáveis de desempenho em contextos de transformação digital (Bernardo et al., 2024; Cerne et al., 2024; Laubengaier, Cagliano, Canterino, 2022).

Importa reconhecer, contudo, que a busca por eficiência organizacional não pode ser acrítica, dado o risco de a técnica conformar o comportamento humano aos seus próprios fins,

Portanto, o presente projeto delimita a aplicação do Ciclo TRACE à fase *AS-IS*, voltada ao diagnóstico situacional dos GTs no TRE-GO, com o mapeamento dos fluxos de trabalho existentes por meio da notação BPMN, constituindo base essencial para o desenho do estado futuro (*TO-BE*) ao explicitar condicionantes, limitações e capacidades institucionais. Essa etapa contribui para ampliar a clareza do processo, orientar a tomada de decisão, integrar atores e sistemas e gerar valor organizacional.

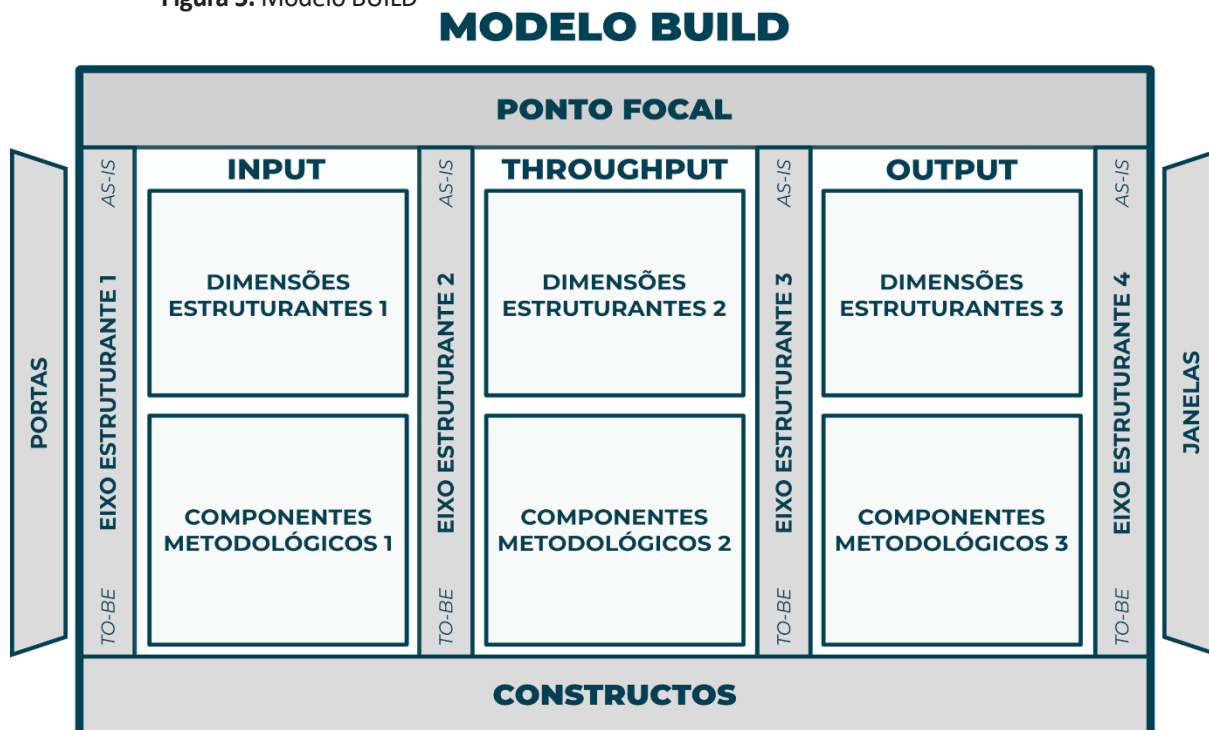
Importa destacar que essa estruturação foi apoiada pela disciplina *Business Process Management* (BPM), que forneceu uma visão sistêmica voltada à integração de pessoas, tecnologias e fluxos de trabalho, atendendo a requisitos de padronização, rastreabilidade e geração de valor público (ABPMP, 2021). Complementarmente, a *Business Process Model and Notation* (BPMN), como padrão internacional para modelagem de processos, foi empregada no mapeamento dos fluxos, contribuindo para maior transparência e identificação de oportunidades de melhoria (OMG, 2014).

As demais fases do TRACE são tratadas como desdobramentos futuros da pesquisa, a serem desenvolvidos em estudos subsequentes. Nesse sentido, a fase *TO-DO* contemplará o planejamento das ações necessárias à implementação do artefato, enquanto as fases *TO-SEE* e *TO-LEARN* delinearão, respectivamente, os mecanismos de monitoramento dos resultados e institucionalização dos aprendizados decorrentes da aplicação prática.

Prosseguindo com as etapas realizadas para elaboração do artefato, registra-se a utilização do Modelo BUILD (Lelis, 2026c) para definir a arquitetura do *framework* conceitual. Trata-se de uma ferramenta metodológica para organização sistemática desse tipo de artefato seguindo a metáfora de uma “estrutura predial”, tratando os conceitos como elementos distribuídos em níveis de abstração hierarquicamente interdependentes.

Na Figura 5, têm-se os componentes epistemológicos do Modelo BUILD.

Figura 5. Modelo BUILD



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

No nível superior da estrutura, encontra-se o ponto focal (telhado), responsável por exercer influência sobre os eixos estruturantes (pilares), ao mesmo tempo em que delimita o escopo do modelo e orienta as decisões de construção. Na base conceitual, situam-se os constructos (fundação), que devem sustentar todo o arcabouço teórico do *framework*, lhe conferindo coerência e estabilidade.

Nessa lógica, os eixos estruturantes (pilares) são responsáveis por sustentar a transição entre o estado atual (*AS-IS*) e o estado desejado (*TO-BE*). Nesse mesmo nível, as dimensões estruturantes operam como elementos de organização espacial, delimitando e qualificando os diferentes aspectos do problema em análise.

No nível operacional, têm-se os componentes metodológicos, responsáveis pela materialização do plano de execução, no qual as atividades são organizadas segundo a lógica processual de *Input*, *Throughput* e *Output*. Nesse nível, o modelo também incorpora mecanismos de interface com o ambiente, representados pelas portas, que viabilizam a entrada de insumos externos, e pelas janelas, que simbolizam a projeção, comunicação e disseminação dos resultados para além dos limites do artefato.

Para orientar a análise das variáveis e estruturar a lógica investigativa, foram formuladas hipóteses que estabelecem relações presumidas entre os elementos do modelo, funcionando como elo entre a teoria e a realidade institucional (Marconi, Lakatos, 2024). O modelo estrutural adotado organiza nove variáveis distribuídas em três fases processuais: três variáveis independentes na fase de *Input*, três mediadoras na fase de *Throughput* e três dependentes na fase de *Output*.

No Quadro 1, têm-se as variáveis da pesquisa, seus tipos e funções.

Quadro 1. Variáveis da pesquisa

FASE	VARIÁVEL	TIPO	FUNÇÃO
<i>Input</i>	Estrutura organizacional-sistêmica (V1)	Independente	Organiza papéis, fluxos e arquitetura dos GTs
	Governança estratégica integrada (V2)	Independente	Direcionamento estratégico e alinhamento
	Integridade normativa e de conformidade (V3)	Independente	Legitimidade e estabilidade normativa
<i>Throughput</i>	Gestão operacional de processos (V4)	Mediadora	Atividades estruturadas e padronizadas
	Controle avaliativo de desempenho (V5)	Mediadora	Monitoramento, métricas e retroalimentação
	Melhoria contínua sistêmica (V6)	Mediadora	Capacidade de aprendizado e inovação incremental
<i>Output</i>	Inovação institucional e tecnológica (V7)	Dependente	Geração de soluções transformadoras
	Aprendizagem cognitiva organizacional (V8)	Dependente	Consolidação e difusão do conhecimento
	Valor público percebido e sustentável (V9)	Dependente	Impacto social, legitimidade e sustentabilidade

Fonte: elaborado por Maia (2026)

A organização das variáveis em três fases processuais reflete a lógica sistêmica do Método SEED. Dessa forma, as variáveis independentes (*Input*) representam as condições estruturantes que moldam a atuação dos GTs; as variáveis mediadoras (*Throughput*) correspondem aos meios de conversão organizacional; e as variáveis dependentes (*Output*) expressam os resultados esperados em termos de inovação, aprendizagem e geração de valor público.

No Quadro 2, têm-se as hipóteses que orientaram a construção do *framework* conceitual.

Quadro 2 – Hipóteses assumidas para elaboração do *framework* conceitual

HIPÓTESE	ENUNCIADO
H1	A clareza estrutural e a conformidade normativa dos GTs influenciam positivamente a qualidade da gestão operacional de seus processos
H2	O alinhamento estratégico entre os GTs e as metas do CNJ potencializa a capacidade de melhoria contínua das equipes
H3	A padronização dos processos e o monitoramento sistemático do desempenho ampliam o potencial de inovação institucional dos GTs
H4	A melhoria contínua dos processos favorece a consolidação da aprendizagem organizacional nos GTs
H5	A integração entre inovação institucional e aprendizagem organizacional contribui para a geração de valor público percebido e sustentável

Fonte: elaborado por Maia (2026)

Em síntese, a integração entre o Método SEED, o Ciclo TRACE e o Modelo BUILD constitui o alicerce metodológico deste estudo, assegurando coerência entre o problema investigado, os objetivos propostos e as estratégias adotadas. Enquanto o SEED confere rigor epistemológico e centralidade humana ao percurso investigativo, o TRACE organiza as decisões operacionais de forma rastreável e o BUILD estrutura a construção do artefato em camadas logicamente interdependentes.

Essa arquitetura metodológica integrada sustenta a proposição do *framework* conceitual apresentado na seção seguinte, resultado da articulação entre teoria, evidências empíricas e diretrizes normativas.

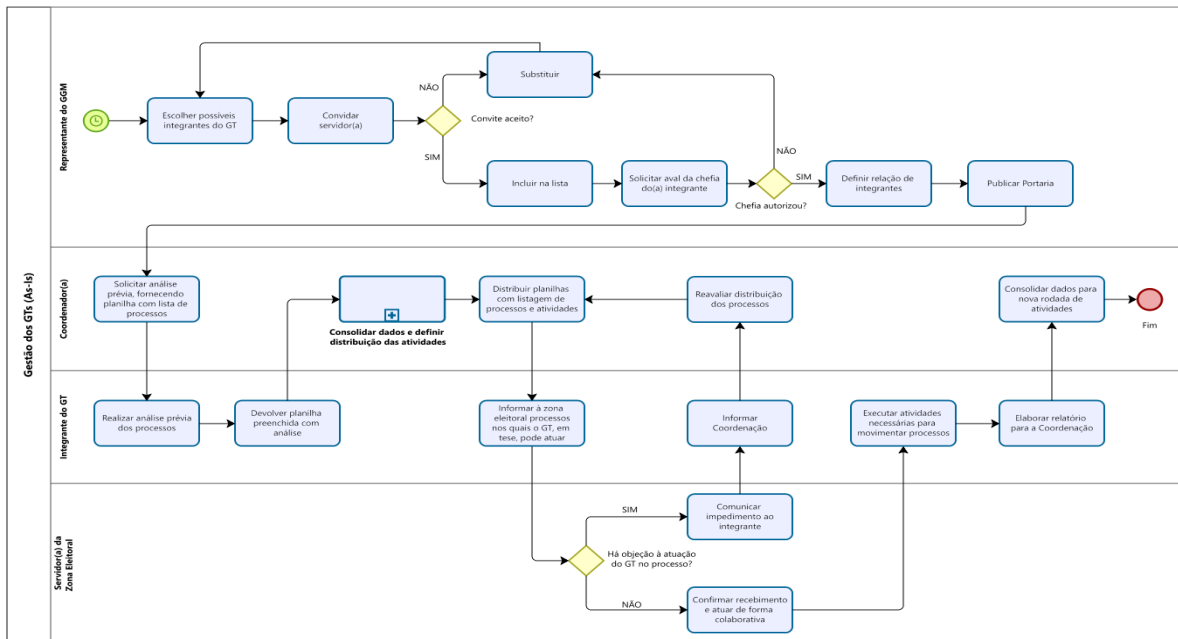
Resultados e discussão

O diagnóstico organizacional dos GTs do TRE-GO foi conduzido ao longo da etapa construtiva da pesquisa, por meio de observação direta, análise documental e participação ativa do pesquisador nas atividades dos grupos. Foram examinados relatórios de produtividade, painéis de monitoramento, atas de reuniões e normas institucionais, com tratamento dos dados orientado pela técnica de análise de conteúdo. Esse conjunto de evidências permitiu reconstituir o funcionamento real dos GTs, identificar seus fluxos de comunicação e mapear as principais lacunas de gestão presentes na operação cotidiana das equipes.

Na sequência, foi elaborado o mapeamento *AS-IS* dos fluxos de trabalho, com emprego da notação BPMN e validação por um Coordenador de GTs do TRE-GO. O processo resultou em um diagrama que traduz graficamente a estrutura operacional dos grupos, revelando uma dinâmica ainda fragmentada, dependente de iniciativas individuais e carente de mecanismos formais de padronização e controle.

Na Figura 6 tem-se o diagrama resultante desse processo.

Figura 6 . Análise AS-IS da gestão de grupos de trabalho no TRE-GO



Powered by
Modeler

Fonte: elaborado por Maia (2026)

A análise do diagrama evidencia cinco desafios estruturais recorrentes na gestão dos GTs: ausência de padronização das rotinas de trabalho; baixa retenção do conhecimento institucional; ausência de métricas sistemáticas de acompanhamento; sobrecarga das equipes; e o risco de descontinuidade institucional em razão da não formalização do conhecimento (Maia *et al.*, 2025; Coningham *et al.*, 2023).

Esses achados são consistentes com o que a literatura aponta para estruturas intersetoriais similares no Poder Judiciário e confirmam a pertinência da questão de pesquisa que orienta este estudo: a necessidade de um modelo estruturado que integre governança, padronização e centralidade humana na gestão dos GTs. Partido desse diagnóstico se apresenta-se o percurso para elaboração do artefato proposto.

Como já se afirmou, o *framework* conceitual foi construído com base no Modelo BUILD. Neste estudo, optou-se por adaptar a metáfora de construção pautando-se na arquitetura da ordem dórica, da Grécia Antiga, na qual a sobriedade, a funcionalidade e a harmonia entre os elementos estruturais orientam a composição do conjunto. Nela, cada elemento cumpre uma função precisa e interdependente. Os componentes são organizados em níveis de abstração hierarquicamente articulados, nos quais nenhum existe de forma isolada. Isso evidencia a lógica que conecta os fundamentos teóricos às aplicações operacionais e sustentam a transformação organizacional pretendida.

O ponto focal do artefato, elemento que delimita o problema e exerce pressão orientadora sobre toda a estrutura, é o aprimoramento da gestão dos GTs na Justiça Eleitoral, com vistas ao fortalecimento da governança institucional, à promoção da eficiência operacional e à geração de valor público sustentável.

No nível fundacional encontram-se quatro constructos teóricos que sustentam toda a estrutura conceitual, os quais, em atenção à metáfora arquitetônica adotada, correspondem à estilóbata, a base sobre a qual a estrutura se apoia, constituindo a camada conceitual que confere ao *framework* consistência interna e legitimidade acadêmica suficientes para suportar o peso dos elementos que sobre eles se erguem.

No Quadro 3, têm-se os constructos do *framework* conceitual proposto.

Quadro 3. Constructos

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

Fonte: elaborado por Maia (2026)

A definição dos constructos partiu das categorias conceituais identificadas no referencial teórico, submetidas a um processo de seleção e refinamento orientado pela natureza do ponto focal e pelas exigências estruturais do Modelo BUILD, tendo como critério determinante a capacidade de cada um deles de sustentar, com densidade teórica adequada, as cargas decorrentes dos demais elementos.

No nível estrutural, encontram-se os eixos estruturantes, os pilares que conferem sustentação à construção. No Modelo BUILD, esses elementos simbolizam a tensão da transformação institucional, por meio da qual cada um expressa uma modificação pretendida do estado atual (*AS-IS*) para o estado desejado (*TO-BE*). Nessa linha, foram definidos quatro eixos, formulados nesse formato para evidenciar o sentido da mudança, conforme consta no Quadro 4.

Quadro 4. Eixos estruturantes

EIXO ESTRUTURANTE (AS-IS / TO-BE)	CONSTRUCTO DE SUSTENTAÇÃO	DESCRIÇÃO
Empirismo / Legitimidade	Epistemologia	Da condução intuitiva e sem critérios explícitos para a atuação metodologicamente fundamentada e normativamente ancorada
Informalidade / Formalidade	Governança	Da operação <i>ad hoc</i> e sem padronização para a gestão estruturada e rastreável dos fluxos de trabalho dos GTs

Individualidade / Colaboração	Transformação	Da participação passiva e desarticulada para o envolvimento ativo, colaborativo e humanizado dos integrantes
Volatilidade / Institucionalização	Aprendizagem	Da perda de conhecimento e resultados para a consolidação do aprendizado e da governança como patrimônio institucional permanente

Fonte: elaborado por Maia (2026)

Ainda no nível estrutural, as dimensões estruturantes funcionam como paredes que delimitam compartimentos funcionais distintos ao longo das fases de *Input*, *Throughput* e *Output*, organizando os limites internos do *framework* conceitual em espaços de atuação com contornos claros e responsabilidades bem definidas.

Por sua vez, no nível operacional, os doze componentes metodológicos convertem essa organização em ação concreta, correspondendo ao piso da edificação, o plano sobre o qual as atividades são efetivamente desenvolvidas. Cada componente corresponde a um instrumento ou procedimento aplicável, transformando a arquitetura conceitual do *framework* em rotinas de gestão tangíveis e replicáveis no cotidiano dos GTs.

Logo, trata-se de uma relação de complementaridade hierárquica. Enquanto as dimensões estruturantes organizam o espaço, os componentes metodológicos o tornam funcional, conforme consta no Quadro 5.

Quadro 5. Dimensões estruturantes, componentes metodológicos e suas funções

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

Throughput	Modelagem de Artefatos	Prototipagem Iterativa	Operacionaliza a construção de artefatos conceituais e práticos por meio de ciclos iterativos de desenvolvimento, teste e refinamento.
	Mapeamento de Processos	Modelagem BPMN	Indicar a representação gráfica dos fluxos de trabalho dos GTs em notação BPMN como prática recomendada para o redesenho <i>AS-IS / TO-BE</i>
	Padronização Operacional	Rotina Padronizada	Formalizar procedimentos, papéis e responsabilidades nos GTs, traduzindo as diretrizes normativas em práticas operacionais replicáveis
	Colaboração Criativa	<i>Design Thinking</i>	Recomendar a adoção de técnicas de cocriação para o desenvolvimento colaborativo de ideias e artefatos, fortalecendo empatia, engajamento e pertença
	Transferibilidade	Generalização Analítica	Conferir ao <i>framework</i> potencial de replicação em outras organizações, materializando a fase de generalização analítica prevista no Método SEED
Output	Rastreabilidade Institucional	Registro de Evidências	Produzir registros estruturados que documentam decisões, resultados e aprendizados, garantindo visibilidade e continuidade institucional
	<i>Accountability</i>	Relatório de Desempenho	Gerar instrumentos para prestação de contas, demonstrando aderência dos GTs às metas do CNJ e aos princípios de transparência e eficiência
	Desenvolvimento Humano	Valorização Humana	Produzir transformações duradouras nas pessoas, reconhecendo e potencializando as contribuições dos integrantes dos GTs como sujeitos únicos

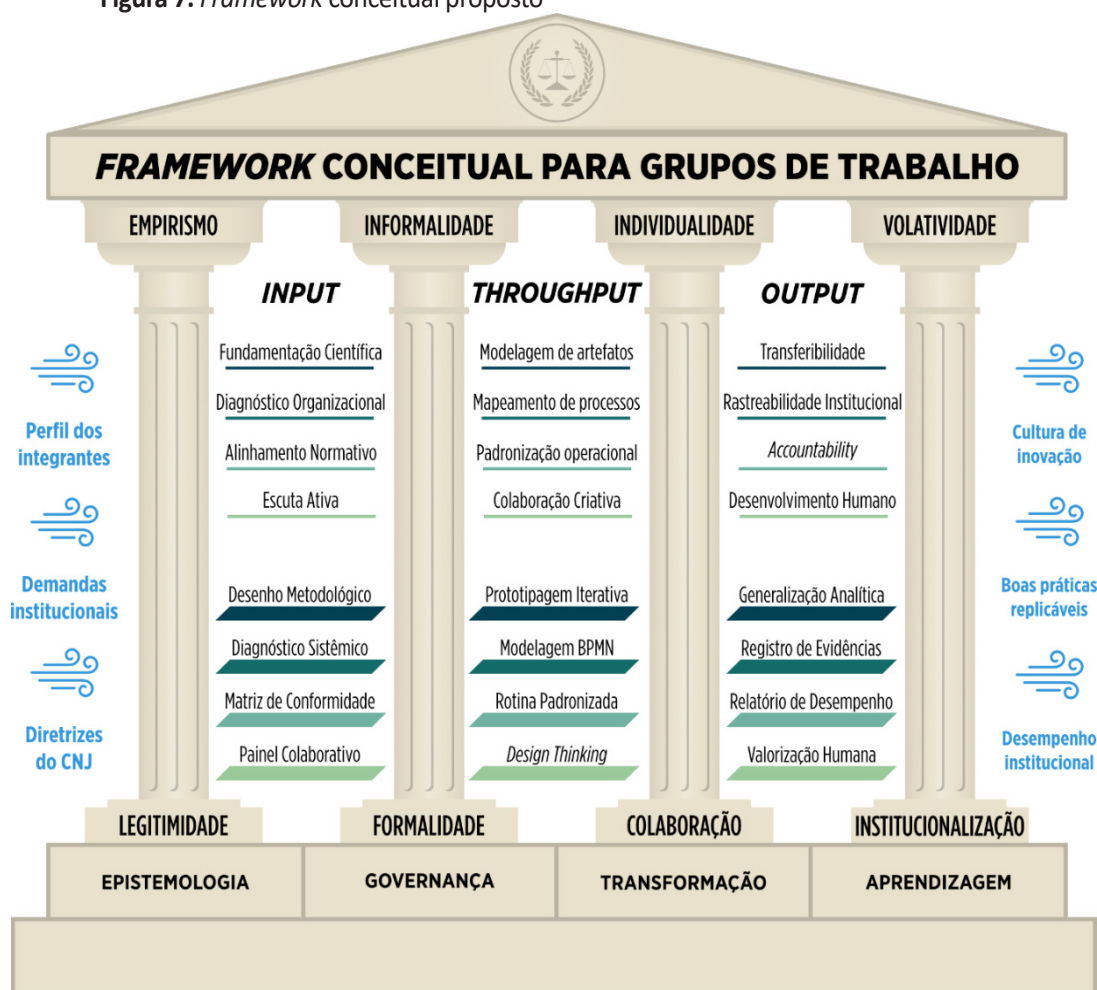
Fonte: elaborado por Maia (2026)

O *framework* conceitual contempla ainda elementos opcionais que ampliam sua capacidade de interação com o ambiente externo. As portas representam as entradas de insumos externos que alimentam o sistema, como diretrizes normativas do CNJ, as demandas institucionais e os perfis dos integrantes. As janelas, por sua vez, sinalizam a projeção dos resultados para além dos limites do artefato, indicando o potencial de replicabilidade do modelo em outros tribunais e órgãos da Administração Pública interessados em aprimorar a gestão de equipes intersetoriais.

O conjunto articulado desses elementos configura um artefato aberto e sistêmico, capaz de orientar a gestão dos GTs de forma integrada. Ao triangular teoria, evidências empíricas e diretrizes normativas, o *framework* conceitual contribui para superar desafios enfrentados, promovendo eficiência, rastreabilidade, transparência e consolidação da cultura de aprendizagem organizacional contínua na Justiça Eleitoral.

Na Figura 7, tem-se o *framework* conceitual proposto.

Figura 7. *Framework* conceitual proposto



PERSPECTIVAS DO MÉTODO SEED:

- EPISTEMOLÓGICA
- SISTÊMICA
- GOVERNANÇA
- HUMANA

Fonte: Maia (2026)

A representação visual evidencia a coerência arquitetônica do artefato. O ponto focal delimita o escopo do artefato, gerando uma pressão descendente e realizando o travamento da composição como um todo. Na base, os constructos (epistemologia, governança, transformação e aprendizagem) sustentam toda a estrutura. As quatro colunas expressam os eixos estruturantes e a tensão transformadora entre o estado atual e o desejado: do empirismo à legitimidade; da informalidade à formalidade; da individualidade à colaboração; e da volatilidade à institucionalização.

Por sua vez, os componentes metodológicos estão distribuídos internamente nas fases de *Input*, *Throughput* e *Output*, organizados pelas dimensões estruturantes que delimitam o ambiente

interno. As portas, à esquerda, sinalizam as entradas do sistema (perfil dos integrantes, demandas institucionais e diretrizes do CNJ), enquanto as janelas, à direita, projetam os resultados para além do artefato (cultura de inovação, boas práticas replicáveis e desempenho institucional). A perspectiva do Método SEED perpassa todos os elementos, distribuída em quatro dimensões: epistemológica, sistêmica, de governança e humana.

A aplicabilidade do *framework* conceitual proposto pode ser analisada em dois planos complementares. No plano macro, verifica-se sua correspondência com os eixos avaliativos do “Prêmio CNJ de Qualidade”, especialmente no eixo de Produtividade, no qual os componentes metodológicos de monitoramento e controle operacional estabelecem vínculos verificáveis entre a atuação dos GTs e os indicadores aferidos pelo avaliador.

No plano específico, o artefato responde diretamente aos três desafios centrais identificados no diagnóstico do TRE-GO. Na governança, os componentes de *throughput* contribuem para a definição ágil de prioridades e para a consistência das decisões ao longo dos ciclos de trabalho. Na gestão de processos, a rastreabilidade entre fluxos padronizados e metas do CNJ transforma a atuação dos GTs de prática informal em processo estruturado e documentado. Na inovação, os componentes de *output* oferecem mecanismos de formalização de lições aprendidas, reduzindo o retrabalho e viabilizando o reaproveitamento de soluções nos ciclos subsequentes.

A convergência entre esses planos evidencia o potencial do modelo de gerar valor institucional observável, com perspectiva de replicabilidade em outros órgãos da Administração Pública. Nesse contexto, a proposta configura uma resposta sistêmica e metodologicamente fundamentada aos desafios de governança, padronização e retenção de conhecimento no âmbito dos GTs da Justiça Eleitoral.

Em síntese, os achados indicam que o *framework* conceitual proposto constitui uma arquitetura de intervenção estruturada, que integra diagnóstico, modelagem e melhorias de modo sistêmico, coerente e rastreável. A articulação entre os níveis fundacional, estrutural e operacional evidencia consistência interna e capacidade de transformar desafios empíricos em soluções metodologicamente orientadas. Assim, o artefato consolida-se como suporte à governança dos GTs no TRE-GO, com potencial de replicação em contextos similares e geração de valor público sustentável.

Considerações finais

Este estudo apresentou a proposta de um *framework* conceitual para a gestão dos GTs no TRE-GO, fundamentado na integração entre governança e metodologias de inovação. A questão de pesquisa que orientou o percurso, referente a como integrar governança e metodologias de inovação de modo a sustentar essa estrutura na gestão de GTs na Justiça Eleitoral, encontra resposta no artefato desenvolvido, que articula, em uma arquitetura sistêmica, coerente e rastreável, os fundamentos da *Design Science*, o Método SEED, o Ciclo TRACE e o Modelo BUILD.

O diagnóstico *AS-IS* dos GTs do TRE-GO revelou lacunas estruturais que confirmaram a pertinência do problema investigado, e o *framework* proposto oferece um caminho concreto e metodologicamente fundamentado para sua superação, por meio dos constructos teóricos que sustentam o artefato, dos eixos estruturantes que orientam a transformação institucional, das dimensões que organizam os espaços internos e dos componentes metodológicos que traduzem essa arquitetura em rotinas de gestão tangíveis e replicáveis.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para a literatura sobre governança e inovação no setor público, explorando a integração de metodologias ainda pouco aplicadas ao contexto judiciário, como o Método SEED, o Ciclo TRACE e o Modelo BUILD. Nesse sentido, destaca-se a classificação do artefato pelo Protocolo GROW, demonstrando tratar-se de um instrumento de natureza sistêmica e interpretativa, com potencial de replicabilidade em distintos contextos organizacionais.

No plano institucional, o *framework* oferece ao TRE-GO instrumentos concretos para aprimorar a coordenação, padronização e monitoramento dos GTs, fortalecendo o desempenho do tribunal nos eixos avaliativos do “Prêmio CNJ de Qualidade”. Em termos sociais, a proposta contribui para reforçar a confiança dos cidadãos na administração da Justiça, ao promover práticas

mais transparentes, colaborativas e alinhadas às expectativas dos cidadãos.

O estudo apresenta, contudo, limitações que merecem registro. O recorte empírico, circunscrito aos GTs do TRE-GO, confere ao artefato aderência ao contexto institucional estudado, mas impõe cautela na generalização dos resultados para outros tribunais sem a devida contextualização.

Além disso, embora o estudo revele aderência ao contexto investigado e densidade empírica, faz-se necessário reconhecer a importância da adoção de mecanismos voltados à mitigação de vieses analíticos e/ou interpretativos. Ademais, a pendência quanto à validação por um painel de especialistas, prevista como etapa futura, significa que o *framework* permanece como proposição conceitual, devendo ser submetida ao escrutínio externo antes de sua implementação plena.

Para inovar na gestão pública sem abrir mão da centralidade humana, necessário se faz reconhecer que eficiência e humanização não são objetivos concorrentes, mas dimensões complementares de uma mesma trajetória institucional. Dessa forma, adotar abordagens metodológicas que colocam as pessoas no centro do processo de transformação, como o DT e o Método SEED, é um meio para construir soluções que sejam ao mesmo tempo rigorosas, rastreáveis e sensíveis às singularidades de cada servidor e de cada contexto organizacional.

Nessa perspectiva, a integração entre governança e metodologias de inovação pode ocorrer por meio da articulação estruturada entre princípios normativos, práticas de gestão por processos e ferramentas de cocriação colaborativa, assim como da construção de artefatos conceituais que organizem essa integração em arquiteturas coerentes e replicáveis. Essa abordagem contribui para fortalecer a governança pública e consolidar uma cultura institucional orientada à aprendizagem contínua e à geração de valor público sustentável.

Por fim, importa ressaltar o que orienta este estudo desde sua origem, a saber, a compreensão de que a efetividade de quaisquer processos de inovação gerencial depende não apenas da solidez de seus métodos, mas do reconhecimento das pessoas que os tornam possível. Servidores que dedicam esforço e criatividade ao cumprimento de metas institucionais são, antes de tudo, sujeitos cujas experiências, saberes e singularidades constituem o patrimônio imaterial mais valioso de qualquer organização. Essa visão confere sentido e direção ao *framework* conceitual proposto.

Referências

ABPMP – ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **CBOK - Guia para a Gestão por Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento**, versão 4.0. ABPMP, 2021.

ALMEIDA, João Conrado Ponte de. **BPM aplicado a inquérito policial envolvendo execução de convênio entre prefeitura municipal e a União**. 2023. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/52303>. Acesso em: 7 jun. 2024.

ANIS, M. Z. A. et al. The managerial effects of leadership, knowledge sharing and innovation in higher education. **Polish Journal of Management Studies**, v. 23, n. 1, p. 59–73, 2021.

BASTONE, Anna; MOSCA, Luigi; TUCCI, Christopher L.; LAN, Sai. Paving the way for incumbents' digital transformation: a review and research agenda. **European Management Review**, p. 1–17, 2025. doi: 10.1111/emre.70038.

BERNARDO, B. M. V. et al. Data governance & quality management-Innovation and breakthroughs across different fields. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 9, n. 4, out. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Prêmio CNJ de Qualidade**. Brasília/DF: CNJ, 2026. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/>. Acesso em: 10 maio 2026.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos da Constituição Federal. Brasília/DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 29 abr. 2025.

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

CERNE, M. et al. Management innovation as an enabler of firm performance in the context of Industry 4.0: a longitudinal multi-source, multi-sector analysis. **Innovation-Organization & Management**, v. 26, n. 4, p. 559–584, 1 out. 2024.

CHAITHANAPAT, P. et al. Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 7, n. 1, jan. 2022.

CINAR, E. et al. Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. **Public Management Review**, v. 26, n. 1, p. 265–292, 2 jan. 2024.

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

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

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.
EDMONDSON, Amy C. **A organização sem medo**: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo** [livro eletrônico]. 1. ed. Campinas, SP: Editora Autores Associados, 2021.

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

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

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

HEEREN, Jasper; VAN DE VRANDE, Vareska; VOLBERDA, Henk; DE WAARD, Erik. Closing the Innovation Performance Gap: Open Innovation in Military Bureaucracies. **California Management Review**, v. 66, n. 3, p. 116–136, maio 2024.

HERLINA, M. G. et al. Unlocking Employee Innovative Behaviour: Exploring the Power of Transformational Leadership and Tacit Knowledge Sharing Among Indonesian White-Collar Workers.

Economics and Culture, v. 21, n. 1, p. 29–45, 1 jun. 2024.

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

JAHANSHAH, Asghar Afshar; CAKIR, Fatma Sonmez; KALAYCIOGLU, Ozan; ADIGUZEL, Zafer. Driving innovation from within: the role of a supportive workplace in fostering managerial innovation in Turkey's export-oriented machinery sector. **Middle East Journal of Management**, v. 12, n. 1, p. 124–150, 2025.

KARWOWSKA, E.; TOMCZAK, M. T. Diversity, equality and inclusion maturity model: setting new standards in responsible business education - evidence from PRME reports. **Social Responsibility Journal**, v. 21, n. 2, p. 337–350, 2 jan. 2025.

KEARNEY, Arthur; HARRINGTON, Denis. Hybrid working and management innovation in the SME: insights and implications for management team practice. **Journal of Work-Applied Management**, p. 1–15, 2025. doi: 10.1108/JWAM-11-2024-0161.

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

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

LAUBENGAIER, D. A.; CAGLIANO, R.; CANTERINO, F. It Takes Two to Tango: Analyzing the Relationship between Technological and Administrative Process Innovations in Industry 4.0. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 180, jul. 2022.

LEITÃO, Emiliano Zapata de Miranda *et al.* O desequilíbrio entre capacidade de trabalho e demanda processual como *wicked problem*: *Design Thinking* aplicado a uma proposta de redesign organizacional no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região. In: MÜNCH, Luciane Amaral Corrêa (coord.). **Estudos sobre *design* para a inovação no Judiciário**. Brasília: Enfam, 2023, p. 151-203.

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

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

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

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

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

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

LIU, Qiaozhen; ALTAMIMI, Hala. Drivers of Flexible Labor Adoption in Nonprofit Organizations. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 5, art. 180, 2025. doi: 10.3390/admsci15050180.

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

MAIA, H. C. F. D. N. et al. Antecedent dimensions in the brazilian public administration: an analysis of the innovation contest in the public sector. **Revista de Gestão e Secretariado-GESEC**, v. 12, n. 1, p. 26–52, jan. 2021.

MAIA, José Carlos Lucio. **Inovação em processos organizacionais**: aplicação do método SEED no desenvolvimento de *framework* conceitual para gestão de grupos de trabalho no TRE-GO. 2026. Projeto de pesquisa (Mestrado Profissional em Governança e Transformação Digital) - Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2026.

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

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

MCKELVEY, M.; SAEMUNDSSON, R. J. Ready to innovate during a crisis? Innovation governance during the first wave of COVID-19 infections in Iceland. **Innovation-Organization & Management**, v. 27, n. 1, p. 116–142, 2 jan. 2025.

NANKERVIS, Alan; BURGESS, John; DHAKAL, Subas. Introduction: Human Resource Management Innovation and Practice in a Digital Age. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 11, art. 411, 2025. doi: 10.3390/admsci15110411.

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

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

ROHLFER, S.; HASSI, A.; JEBSEN, S. Management Innovation and Middle Managers: The Role of Empowering Leadership, Voice, and Collectivist Orientation. **Management and Organization Review**, v. 18, n. 1, p. 108–130, fev. 2022.

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

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

TARACHUCKY, Laryssa. **Framework conceitual para apoiar a formulação de estratégias de design**

de interação urbana envolvendo o uso de recursos de mídia locativa digital. 2021. 280 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **10 passos para a boa governança.** 2. ed. Brasília/DF: TCU, 2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>. Acesso em: 20 set. 2025.

TSE – TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Estatísticas do eleitorado.** Brasília/DF: TSE, 2026. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/eleicoes/estatisticas/estatisticas-de-eleitorado>. Acesso em: 10 maio 2026.

TUKIRAN, M. et al. Public sector management: indispensable facilitating factors in sculpting organisational ambidexterity. **Polish Journal of Management Studies**, v. 25, n. 1, p. 425–440, 2022. VLAHOVIC, O. et al. “Chicken or the egg”: the interplay of non-technological and technological innovations in a high-tech high-growth context. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 10, n. 5, set. 2025.

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

Recebido em 12 de janeiro de 2026
Aceito em 27 de abril de 2026