



Metodologia de Gerenciamento de Portfólio, Programa e Projeto



Tribunal de Contas do Estado do Tocantins

Presidente

Conselheiro Alberto Sevilha

Vice-presidente

Conselheira Doris de Miranda Coutinho

Corregedor

Conselheiro José Wagner Praxedes

Ouvidor

Conselheiro Manoel Pires dos Santos

Diretor do Instituto de Contas 5 de Outubro

Conselheiro André Luiz de Matos Gonçalves

Presidente da 1ª Câmara

Conselheiro Napoleão de Souza Luz Sobrinho

Presidente da 2ª Câmara

Conselheiro Severiano José Costandrade de Aguiar

Conselheiros Substitutos

Adauton Linhares da Silva

Fernando César Benevenuto Malafaia

Leondiniz Gomes

Márcio Aluísio Moreira Gomes

Moisés Vieira Labre

Ministério Público de Contas

Procurador-Geral

Oziel Pereira dos Santos

Procuradores

José Roberto Torres Gomes

Marcos Antonio da Silva Modes

Zailon Miranda Labre Rodrigues

Tribunal de Contas do Estado do Tocantins

Av. Teotônio Segurado, Quadra 102 Norte Conjunto 01, Lotes 01 e 02.

77006-002 – Palmas – TO

Fone: (63) 3232-5800

www.tceto.tc.br

Elaboração

Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional

Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional

Heverson de Almeida Braga

Assessoria de Planejamento

Larisse Rejjane Oliveira Lima

Kellen Cristina Soares Wisniewski

João Kennedy Batista Lima

Assessoria de Desenvolvimento Organizacional

Lecticia Auxiliadora de Figueiredo

Janaina Alves Caetano

Revisão Ortográfica

Rafaela Martins Melo Medeiros

Projeto Gráfico/Diagramação

João Kennedy Batista Lima

Heverson de Almeida Braga

Ronaldo Cordeiro de Toledo Gomes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Biblioteca Conselheiro José Ribamar Meneses (TCETO)

T631p Tocantins. Tribunal de Contas. Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional

Metodologia de gerenciamento de portfólio, programa e projeto. [recurso eletrônico] / Tribunal de Contas do Estado do Tocantins. Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional. --- Palmas, TO: TCE-TO, 2025.

E-Book:PDF(45 p.):il. color.

Disponível em : <https://www.tceto.tc.br/escritorio-corporativo-de-projetos/metodologia-de-gerenciamento-de-projetos/>

1.Gerenciamento de projetos - Metodologia. 2. Tribunal de contas. 3. Portfólio. 4. Gestão organizacional

1. Título.

CDD - 352.365

CDU - 35:658.511.4

Catalogação na publicação: SMS-CRB-2/635

Permite-se a reprodução desta publicação em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins lucrativos.

Mensagem do Presidente

O Tribunal de Contas do Estado do Tocantins avança em sua trajetória de modernização e consolidação de práticas que garantem eficiência, transparência e compromisso com a sociedade. O Planejamento Estratégico, estruturado em um ciclo de oito anos, traduz a visão de futuro da instituição, orientando quatro gestões consecutivas, fortalecendo o cumprimento da missão e dos valores que guiam a Corte de Contas.

Para que as ações tenham resultados práticos, cada biênio é marcado pela elaboração de um Plano de Gestão. A versão atual, relativa a 2025-2026, é composta por iniciativas estratégicas que fortalecem o papel do Tribunal na melhoria da administração pública. A grande inovação deste período é a adoção da Metodologia de Gerenciamento de Portfólio, Programa e Projeto, ferramenta essencial para transformar objetivos em resultados mensuráveis.

A publicação vai além de um guia, funcionando como um sistema de governança, permitindo a avaliação de cenários, identificação de riscos e articulações de soluções integradas. Isso garante que cada projeto esteja alinhado ao propósito institucional, potencializando benefícios, eliminando redundâncias e assegurando que a entrega de valor alcance, de fato, cidadãos e cidadãs tocantinenses.

A governança pública, entendida como a capacidade de orientar, dirigir e controlar a ação do estado em consonância com o interesse coletivo, encontra nesse modelo uma aplicação prática e eficaz, pois projetos deixam de ser apenas intenções no papel e passam a se materializar em ações que fortalecem políticas públicas, ampliam capacidades organizacionais e promovem transformações estruturais.

O presente documento organiza conceitos e orientações sobre governança, gestão de portfólio, programa e projeto, detalhando fases, responsabilidades e práticas fundamentais e representa o compromisso do TCETO em evoluir continuamente, sempre em sintonia com as demandas da sociedade e em busca de resultados concretos que façam diferença na vida das pessoas.

Com a adoção desta metodologia, reforçamos que fazer uma boa gestão não é apenas planejar: é executar com responsabilidade, acompanhar com rigor e encerrar cada iniciativa com aprendizado. Esse é o caminho que seguimos, convictos de que a população do Estado merece um Tribunal moderno, transparente e comprometido com o bem comum.



Cons. Alberto Sevilha
Presidente TCETO

Sumário

Introdução.....	6	Fase de monitoramento e controle do programa.....	24
Governança de portfólio, programas e projetos.....	9	Fase de encerramento.....	24
Instâncias do sistema de gestão de portfólio, programas e projetos.....	10	Gerenciamento de projeto.....	27
Gerenciamento de portfólio.....	18	Fase de iniciação do projeto.....	31
Ciclo de vida do portfólio.....	21	Fase de planejamento do projeto.....	33
Gerenciamento de programa.....	23	Fase de execução do projeto.....	38
Fase de iniciação do programa.....	24	Fase de monitoramento e controle do projeto.....	40
Fase de planejamento do programa.....	24	Fase de encerramento do projeto.....	42
Fase de execução do programa.....	24	Referências bibliográficas.....	45

1

Introdução

As organizações existem com a finalidade de criar valor para as partes interessadas. Essa geração de valor pode ocorrer por meio do desenvolvimento de novos produtos, serviços ou resultados que atendam às necessidades de clientes ou usuários finais. É importante destacar que diferentes partes interessadas percebem o valor de maneiras distintas. Os clientes, por exemplo, podem compreender o valor como a capacidade de acessar funcionalidades específicas de um produto ou de utilizar determinados recursos que satisfaçam às suas demandas.

Nesse contexto, as instituições públicas são concebidas com base em um propósito fundamental, que orienta suas decisões estratégicas e justifica sua existência no ambiente social e econômico no qual estão inseridas. Esse propósito é formalmente traduzido por meio da missão organizacional, que expressa, de forma clara e concisa, a razão de ser da instituição, ou seja, o papel que ela desempenha na sociedade por meio da entrega de valor. A missão, portanto, proporciona direcionamento estratégico às ações institucionais, funcionando como elemento de alinhamento interno e de engajamento das partes interessadas.

Outro elemento essencial é a definição da visão institucional, que representa uma projeção de futuro.

Trata-se de uma declaração que indica onde a organização deseja chegar e como pretende ser reconhecida ao longo do tempo, especialmente por seus públicos estratégicos. A visão institucional tem a função de inspirar e motivar a organização, orientando a formulação de metas de longo prazo e servindo como guia para os processos de transformação organizacional.

Para viabilizar o cumprimento desse propósito, elabora-se o planejamento estratégico, instrumento que norteia, de maneira estruturada e de longo prazo, a atuação institucional. Um dos elementos do planejamento estratégico é o mapa estratégico, que organiza, por meio de perspectivas organizacionais, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas. Elementos que, em conjunto, compõem um sistema integrado de gestão voltado à geração de valor público.

Valor público refere-se aos produtos e aos resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e que modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns

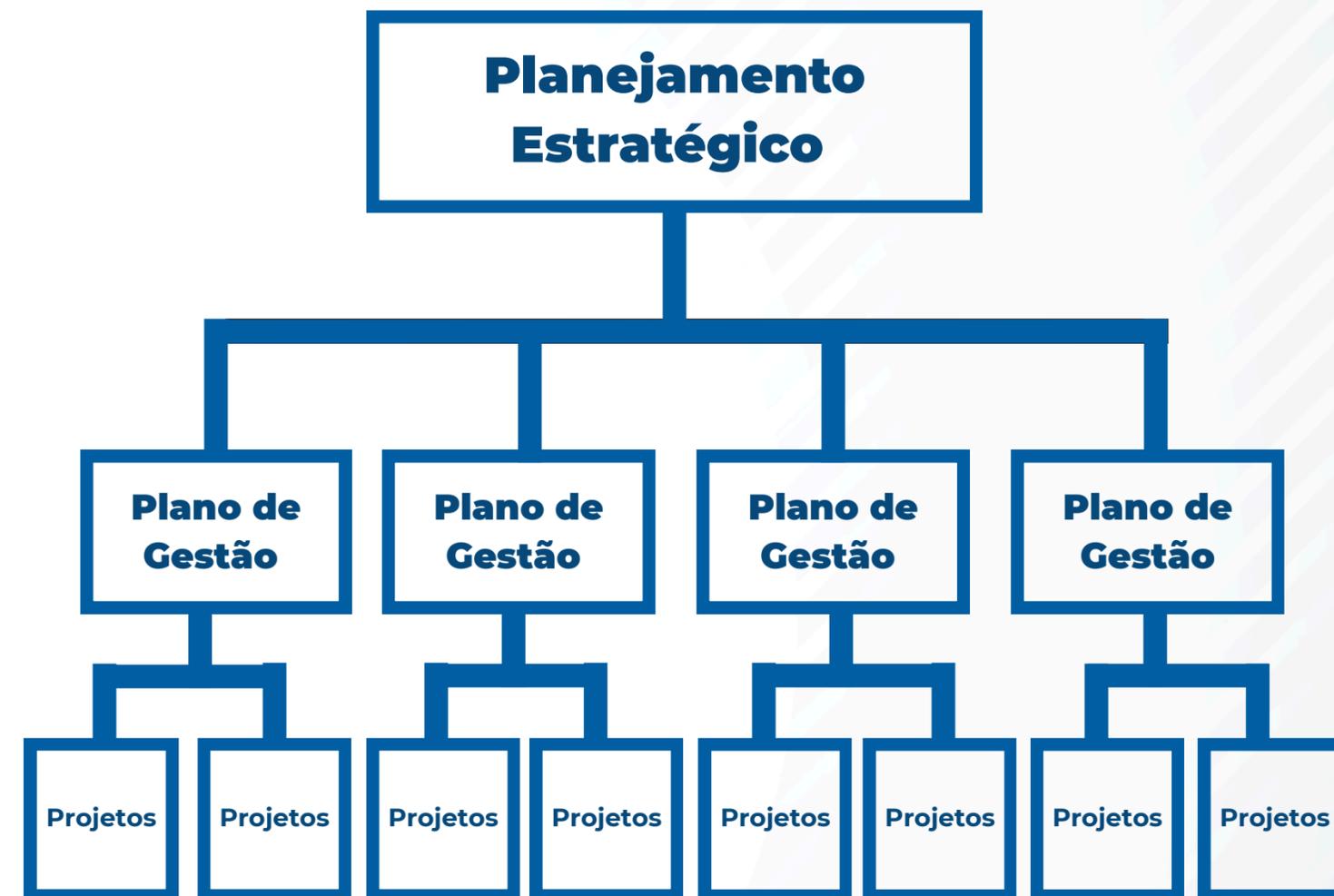
grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.

Nesse sentido, a estratégia organizacional configura-se como ferramenta essencial para a identificação, análise e registro de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fragilidades que possam impactar os processos de negócio. Para que a organização alcance sua missão e concretize a visão de futuro almejada, torna-se indispensável o aprimoramento contínuo de seus processos, por meio de iniciativas que promovam o aperfeiçoamento do desempenho institucional e fomentem a inovação.

No âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, o planejamento estratégico é estruturado para um período de oito anos, abrangendo quatro gestões consecutivas, cada uma com duração de dois anos. A cada nova gestão, realiza-se a priorização dos projetos e programas estratégicos, os quais são consolidados no portfólio institucional, denominado Plano de Gestão, conforme ilustrado na figura 1.

O plano de gestão reúne os projetos estratégicos a serem executados durante o respectivo biênio, assegurando o alinhamento entre as iniciativas desenvolvidas e os objetivos estratégicos de longo prazo.

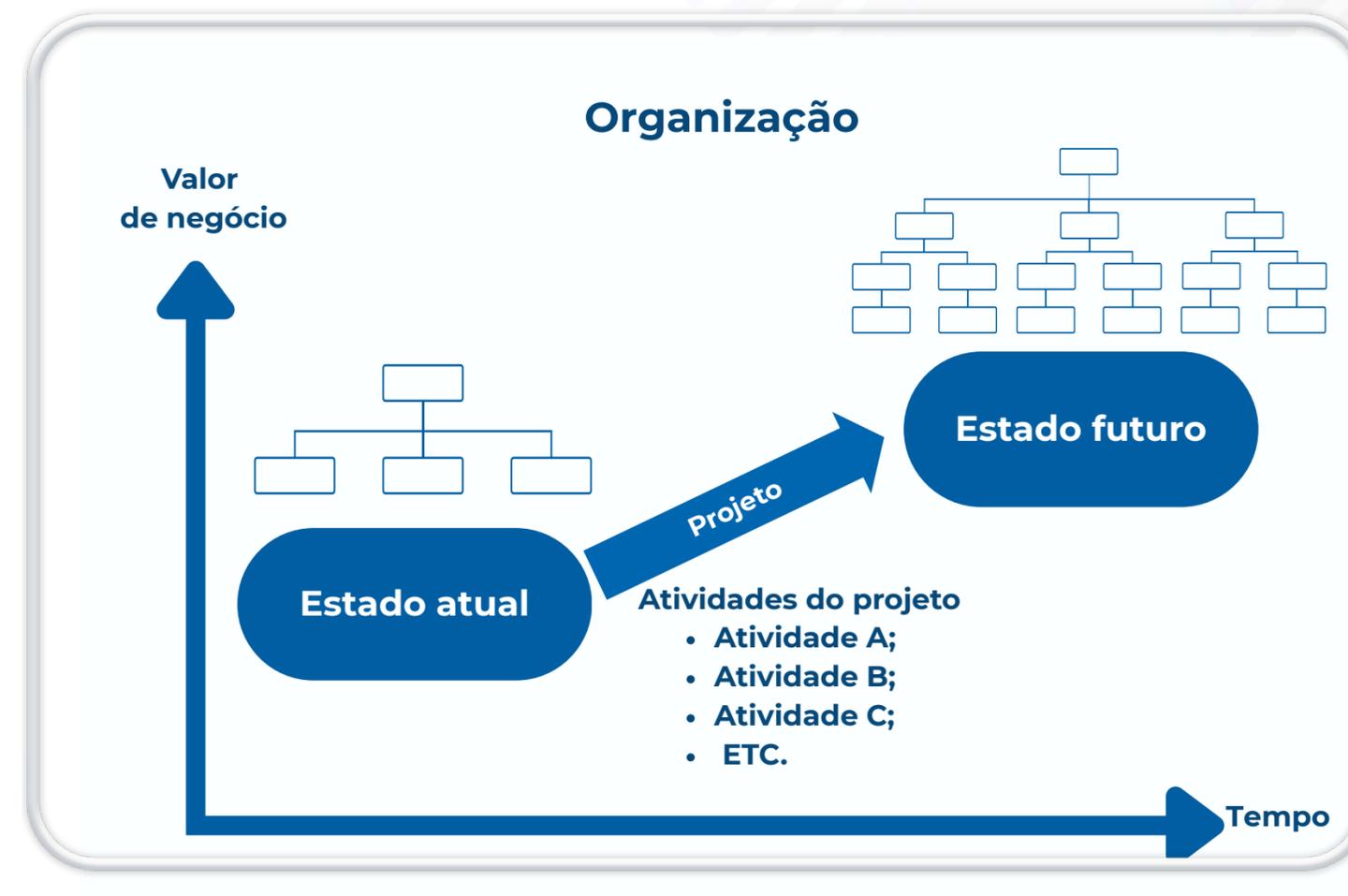
Figura 1: Desdobramento da estratégia institucional.



Os projetos selecionados para compor o plano de gestão têm como finalidade promover o alcance dos objetivos estratégicos, bem como contribuir diretamente para o atingimento das metas estabelecidas nos indicadores de desempenho, fortalecendo, assim, a efetividade da gestão e os resultados institucionais esperados. Dessa forma, desempenham papel fundamental na promoção de mudanças organizacionais e na geração de valor para o negócio. Sob a perspectiva da gestão estratégica, um projeto visa conduzir a organização de um estado atual a uma condição futura desejada, visando alcançar resultados específicos e alinhados aos objetivos institucionais, conforme ilustrado na figura 2.

Nesse contexto, o sistema de governança oferece uma estrutura articulada para avaliar mudanças, identificar questões críticas e gerenciar os riscos associados aos ambientes interno e externo, bem como os diversos componentes envolvidos na entrega de valor. Essa estrutura contempla os objetivos do portfólio, os benefícios dos programas e os resultados concretos produzidos pelos projetos.

Figura 2: Transição de um estado organizacional por meio de um projeto.



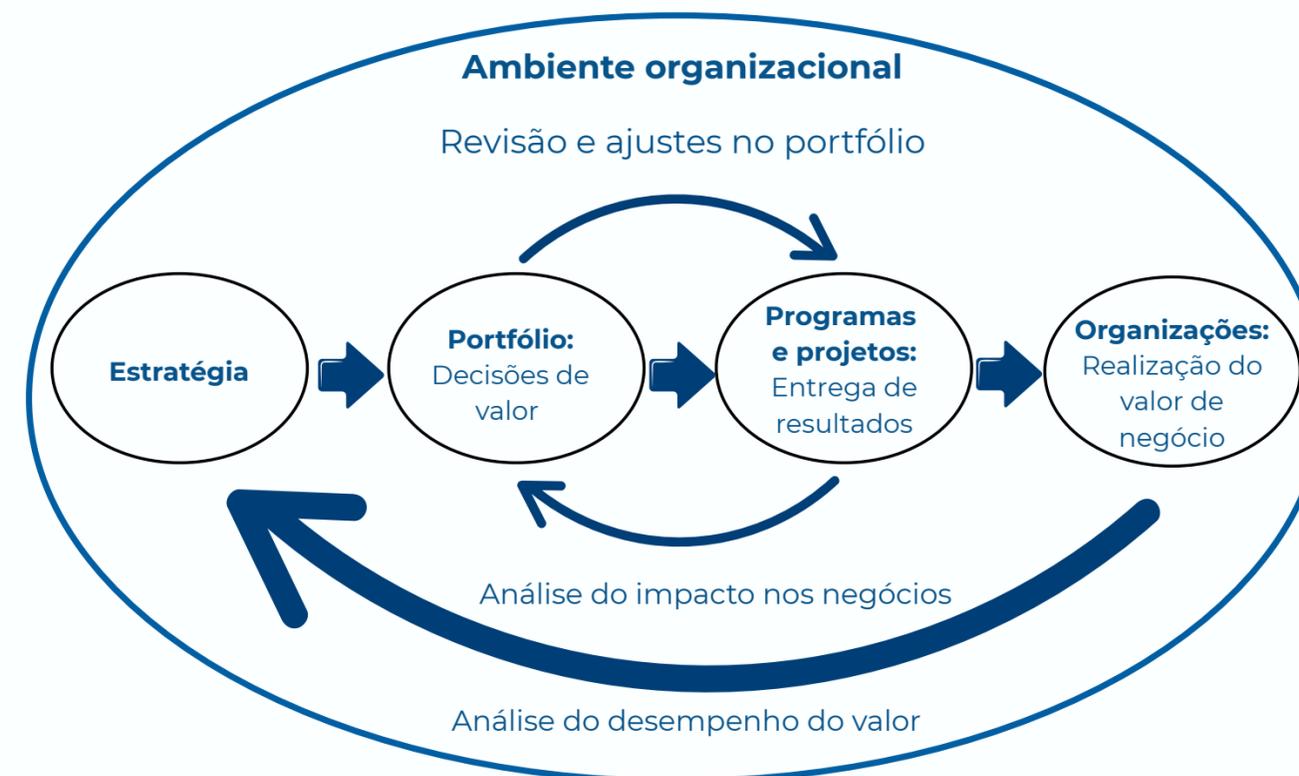
Governança de portfólio, programas e projetos

A governança de projetos, programas e portfólio em instituições públicas tem como principal objetivo assegurar que os investimentos organizacionais estejam alinhados às diretrizes estratégicas e que contribuam efetivamente para a geração de valor público, que é entendido como o conjunto de benefícios sociais, econômicos e institucionais entregues à sociedade, por meio da ação governamental, conforme ilustrado na figura 3. Dessa forma, a governança de projetos, programas e portfólio é parte integrante da governança pública, promovendo estruturas, princípios e mecanismos decisórios que promovam a integridade, a transparência, a *accountability* e a efetividade da gestão pública.

No âmbito da governança pública, que pode ser compreendida como o sistema que orienta, dirige e controla a ação do Estado, em conformidade com os interesses coletivos, a governança de projetos, programas e portfólio atua como um instrumento operacional que transforma objetivos estratégicos em ações concretas. Assim, garante-se que os recursos públicos sejam empregados de forma eficiente, eficaz e com foco no impacto social, respeitando os marcos legais e promovendo o controle social.

Em nível de projetos, a governança visa garantir que cada iniciativa seja planejada e executada com responsabilidade, observando prazos, orçamentos e

Figura 3: Governança de portfólio, programa e projeto



padrões de qualidade, além de assegurar que os produtos entregues estejam alinhados às necessidades das partes interessadas e aos objetivos institucionais. A gestão de riscos, a definição clara de responsabilidades e a comunicação eficaz são componentes essenciais desse processo.

Já em nível de programas, a governança busca coordenar e integrar projetos relacionados, de modo a potencializar sinergias, eliminar redundâncias e maximizar benefícios. Essa abordagem possibilita a entrega de capacidades organizacionais sustentáveis e a realização de transformações estruturais, que dificilmente seriam alcançadas por projetos executados isoladamente.

A governança do portfólio tem como finalidade assegurar que a seleção, a priorização e o monitoramento dos projetos e programas sejam realizados com base em critérios objetivos, considerando o alinhamento estratégico, a capacidade institucional, o equilíbrio entre riscos e benefícios, e a otimização do uso dos recursos disponíveis. Com isso, a instituição pública pode tomar decisões informadas e direcionar esforços para as iniciativas de maior relevância e impacto.

Ademais, a governança de portfólio, programas e projetos fomenta a padronização de processos, a melhoria contínua e o aprendizado organizacional, criando um ambiente propício à inovação e à excelência na gestão pública.

Em última instância, ao articular estratégia, execução e resultados, a governança de projetos, programas e portfólio contribui diretamente para o fortalecimento do sistema de geração de valor público, promovendo a confiança da sociedade nas instituições públicas e assegurando que suas ações estejam sempre voltadas ao bem comum, conforme ilustrado na figura 4.

Figura 4: Relação da estratégia com portfólio, programa e projeto.



3

Instâncias do sistema de gestão de portfólio, programas e projetos

A governança de portfólio, programas e projetos compreende a definição clara das instâncias com autoridade e responsabilidade para tomar decisões de negócio relacionadas às iniciativas estratégicas. Nesse sentido, no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCETO), as instâncias responsáveis pelo Sistema de Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos são:

- I. Tribunal Pleno;
- II. Comitê Institucional de Governança;
- II. Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional;
- III. Assessoria de Planejamento /Escritório Corporativo de Projetos (ECP);
- IV. Idealizador ou unidade solicitante;
- V. Unidade cliente do projeto;
- VI. Gerente de projeto;
- VII. Equipe do projeto;

- VIII. Gerente de programa;
- IX. Núcleo de Controle Interno.

I. TRIBUNAL PLENO

Compete ao Tribunal Pleno:

- I. assegurar a integração do sistema de gerenciamento de portfólio, programas e projetos aos processos de negócio da organização.
- II. assegurar que o sistema de gerenciamento de portfólio, programas e projetos alcance seus resultados pretendidos;
- III. assegurar que os recursos necessários para o sistema de gerenciamento de portfólio, programas e projetos estejam disponíveis;
- IV. engajar, dirigir e apoiar pessoas a contribuir para e a eficácia do sistema de gerenciamento de portfólio, programas e projetos;

V. promover a melhoria contínua do sistema de gerenciamento de portfólio, programas e projetos.

V. monitorar e avaliar continuamente o sistema de gerenciamento de portfólio, programas e projetos do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCETO).

II. COMITÊ INSTITUCIONAL DE GOVERNANÇA

Compete ao comitê institucional de governança:

I. aprovar a metodologia de gerenciamento de portfólio, programas e projetos, bem como os mecanismos e práticas organizacionais que favoreçam a implementação dos princípios e diretrizes de governança de projetos;

II. definir o portfólio de projetos institucionais com base em critérios de priorização previamente estabelecidos;

III. estabelecer critérios de priorização dos projetos, alinhados às iniciativas previstas no Planejamento Estratégico, além de deliberar sobre sua aprovação, acompanhamento e encerramento;

IV. monitorar o andamento dos projetos constantes no plano de gestão do Tribunal.

V. garantir que os recursos necessários para o sistema de gerenciamento de portfólio, programas e projetos estejam disponíveis;

II. ASSESSORIA ESPECIAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Compete à Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional:

I. promover o alinhamento estratégico do portfólio de projetos com os objetivos e diretrizes do Planejamento Estratégico da instituição;

II. realizar Reuniões de Análise da Estratégia com o propósito de acompanhar a execução do portfólio de programas e projetos institucionais;

III. subsidiar a alta administração com informações relevantes acerca do alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

II. ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO/ ESCRITÓRIO CORPORATIVO DE PROJETOS

O Escritório Corporativo de Projetos (ECP), comumente denominado Escritório de Projetos (PMO – Project Management Office), é uma estrutura organizacional responsável por padronizar os processos de governança de projetos e facilitar o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Ele atua como um centro de excelência, promovendo a adoção de boas práticas e assegurando a aderência às diretrizes estratégicas da instituição, além de oferecer suporte técnico e administrativo aos gerentes de projetos e às equipes envolvidas.

Os Escritórios de Projetos podem ser classificados, conforme o grau de controle e influência que exercem sobre os projetos, em três tipos principais:

- ECP de suporte: atua de forma consultiva, fornecendo *templates*, boas práticas e orientações metodológicas, sendo indicado para organizações com baixo grau de maturidade.
- ECP de controle: possui um papel mais diretivo, monitorando a conformidade com metodologias e padrões definidos.
- ECP diretivo: assume controle elevado, podendo designar gerentes de projetos, gerir diretamente os projetos estratégicos e atuar como autoridade central no processo decisório.

A escolha do tipo de ECP a ser adotado depende da complexidade dos projetos, da cultura organizacional e do nível de maturidade existente na instituição.

No âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, o Escritório Corporativo de Projetos (ECP) foi instituído por meio da Portaria nº 882, de 7 de novembro de 2024. Conforme estabelecido nesse normativo, o ECP está vinculado à Assessoria de Planejamento, sob sua coordenação direta, e tem por finalidade promover a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos no âmbito da instituição.

Compete ao Escritório Corporativo de Projetos:

I. assessoramento metodológico ao gerenciamento de projetos institucionais:

- a) elaborar e manter atualizada a metodologia de gerenciamento de projetos, garantindo sua adequação e padronização;
- b) prestar apoio e assessoramento técnico aos gerentes e equipes de projetos, orientando sobre a metodologia e ferramentas de gestão de projetos;
- c) zelar pela padronização e regulamentação dos documentos, formulários e procedimentos relativos à gestão de projetos.

II. Gestão de portfólio de projetos institucionais:

- a) propor à Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional (ASPDO) os critérios de priorização de projetos e o portfólio de projetos;
- b) catalogar e monitorar os projetos institucionais, os quais estarão consolidados no Plano de Gestão;
- c) gerir e avaliar os portfólios de projeto, além de disponibilizar no Portal do TCETO o painel de monitoramento do Plano de Gestão.

III. Monitoramento dos projetos institucionais:

- a) acompanhar a execução e monitorar os resultados dos projetos estratégicos institucionais do TCETO e encaminhar as informações para análise da estratégia;

b) elaborar relatórios analíticos e disponibilizar painel de monitoramento do Plano de Gestão, apresentando informações periódicas ao Comitê Institucional de Governança;

c) realizar a interlocução com responsáveis e gestores de projetos, podendo solicitar informações sobre os mesmos;

d) revisar os documentos de iniciação, planejamento e encerramento dos projetos e submetê-los ao Comitê Institucional de Governança;

e) monitorar a implementação das decisões do Comitê Institucional de Governança, referente ao gerenciamento de projetos;

f) apresentar ao Comitê Institucional de Governança relatórios analíticos periódicos sobre o desempenho dos projetos;

g) administrar a ferramenta tecnológica corporativa de gerenciamento de projetos.

IV. Gestão do conhecimento:

a) promover a capacitação e a sensibilização sobre a metodologia de gerenciamento de projetos institucionais, incluindo propostas de ações para o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos;

b) organizar, coordenar e divulgar o banco de lições aprendidas e de melhores práticas de gerenciamento de projetos.

IV. IDEALIZADOR OU UNIDADE SOLICITANTE

Compete à unidade idealizadora ou solicitante:

I. identificar a necessidade institucional que dá origem à proposta do projeto, bem como elaborar o termo de abertura do projeto, contendo a justificativa, os objetivos pretendidos e os benefícios esperados. Cabe ainda a essa instância apoiar o processo de definição do escopo e validar os resultados entregues.

V. UNIDADE CLIENTE DO PROJETO

Compete ao cliente do projeto:

I. representar os interesses dos usuários finais ou beneficiários diretos do projeto, contribuindo para a definição de requisitos, acompanhando a execução e avaliando os produtos entregues. Compete-lhe, ainda, participar da validação dos resultados, garantindo que atendam às necessidades previamente identificadas.

VI. GERENTE DE PROJETO

Compete ao gerente de projeto:



I. planejar, coordenar, executar e controlar todas as fases do projeto, assegurando o cumprimento dos prazos, custos, escopo e qualidade definidos. É também de sua responsabilidade comunicar-se com as partes interessadas, gerenciar riscos e promover a integração das atividades da equipe, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos.

VII. EQUIPE DO PROJETO

Compete à equipe do projeto:

I. executar as atividades técnicas e operacionais previstas no plano de projeto, conforme a orientação do gerente. Seus membros devem contribuir com conhecimentos específicos, colaborar de forma integrada e zelar pela qualidade e tempestividade das entregas.

VIII. GERENTE DO PROGRAMA

Compete ao gerente de programa:

I. planejar, coordenar, executar e controlar todas as fases dos projetos e demais componentes que compõem o programa, assegurando o alinhamento estratégico, o cumprimento dos prazos, dos custos, do escopo e da qualidade estabelecidos;

II. promover a integração e a harmonização das atividades entre os projetos e as demais iniciativas correlatas, gerenciar os riscos em nível programático e garantir a comunicação eficaz com todas as partes interessadas;

III. monitorar a obtenção dos benefícios esperados, coordenar recursos compartilhados e assegurar a adaptação do programa diante de mudanças internas ou externas, visando ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

IX. NÚCLEO DE CONTROLE INTERNO

Compete ao núcleo de controle interno:

I. estabelecer e conduzir um processo estruturado de auditoria interna, com o propósito de avaliar os benefícios, as sinergias e os potenciais conflitos do sistema de gerenciamento de portfólio, programa e projeto.

II. verificar a efetividade da realização da estratégia institucional, bem como a conformidade com as diretrizes de governança organizacional.

III. assegurar que o portfólio, os programas e os projetos estejam alinhados e em conformidade com a metodologia institucional de gerenciamento, promovendo a transparência, a integridade e a melhoria contínua dos processos de gestão.

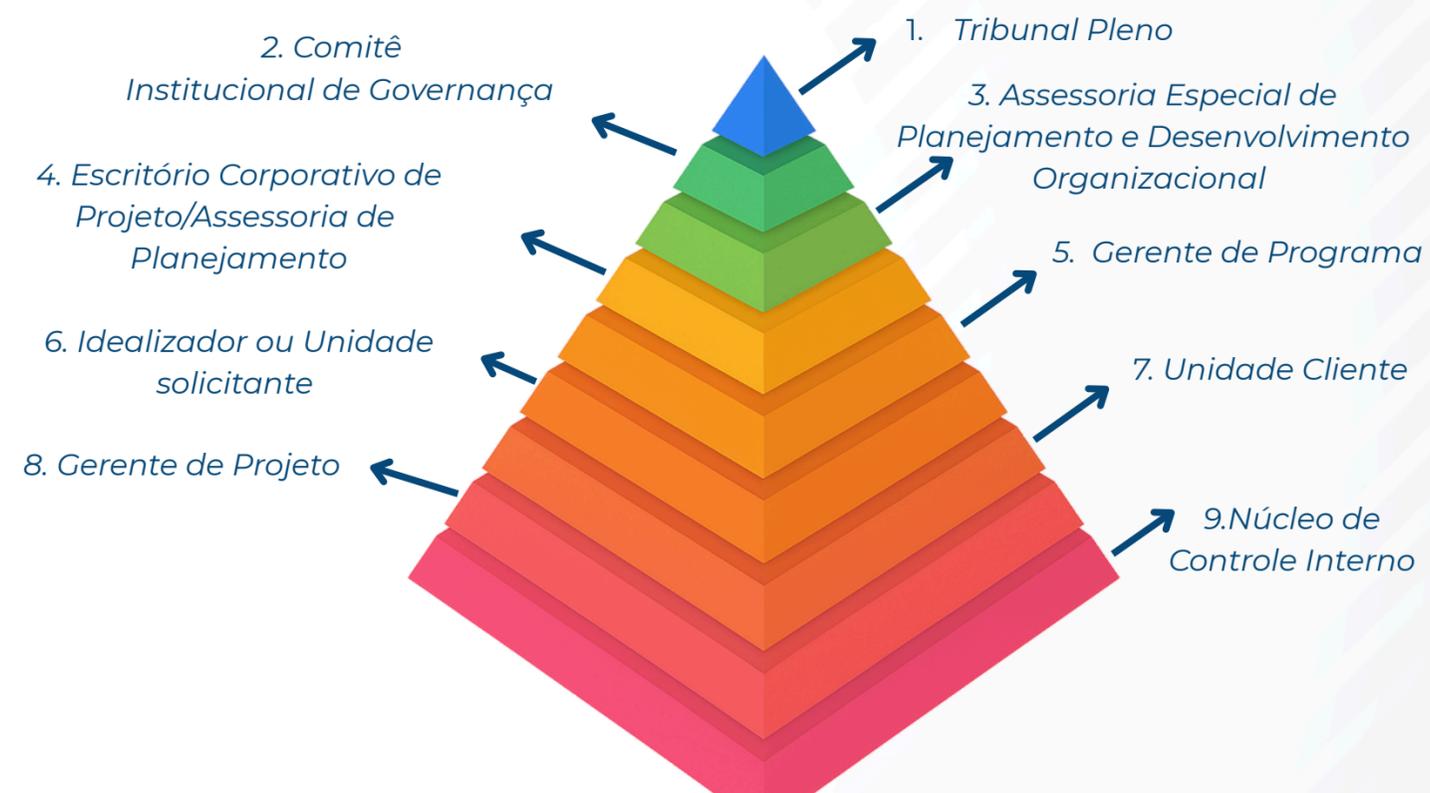
A definição clara de papéis e responsabilidades no âmbito das instâncias que compõem o sistema de gestão de portfólio, programas e projetos é condição indispensável para assegurar a governança efetiva e o alinhamento estratégico das iniciativas organizacionais, conforme ilustrado na figura 5.

Ao atribuir funções específicas ao Tribunal Pleno, ao Comitê Institucional de Governança, à Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional, à Assessoria de Planejamento, ao idealizador ou à unidade solicitante, à unidade cliente e ao núcleo de controle interno, estabelece-se uma base sólida para a tomada de decisão informada, transparente e coerente com os objetivos institucionais.

Essa delimitação funcional contribui para a prevenção de sobreposição de atribuições, conflitos de autoridade e lacunas operacionais. Com responsabilidades bem distribuídas, cada instância atua de forma coordenada e integrada, o que favorece a comunicação eficiente, o fluxo adequado de informações, a agilidade nos processos de avaliação, a priorização e o controle das iniciativas.

Além disso, reforça-se a responsabilização dos agentes por aspectos críticos da gestão, como o monitoramento de benefícios, o controle de riscos, a análise de viabilidade e a implementação de mudanças.

Figura 5: Instâncias do sistema de gestão de portfólio, programa e projeto



4

Gerenciamento de portfólio

Neste capítulo, será apresentada a metodologia de gerenciamento de portfólio do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins.

As organizações elaboram suas estratégias com base na missão institucional, na visão de futuro e na análise dos ambientes interno e externo. A partir dessa formulação estratégica, dá-se início à fase de implementação da estratégia, que consiste na operacionalização das diretrizes estabelecidas e na busca pelo atingimento dos objetivos organizacionais.

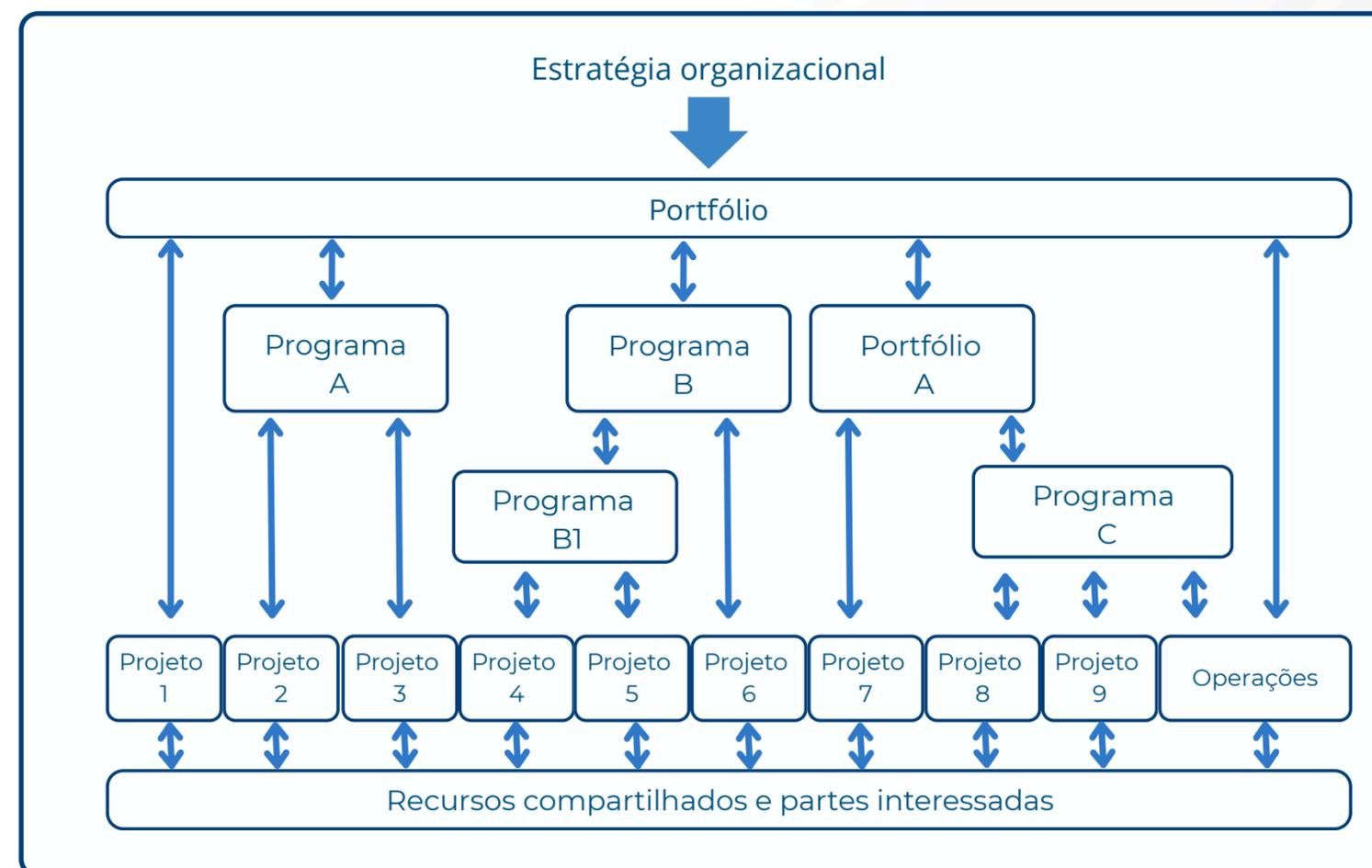
Para viabilizar essa implementação, são definidos objetivos estratégicos, cujo alcance ocorre por meio da execução coordenada de projetos, programas e portfólios.

Nesse contexto, os objetivos estratégicos assumem papel central, pois orientam a identificação e a seleção de iniciativas, como projetos e programas com potencial para agregar valor à organização. Tais iniciativas, uma vez validadas, são organizadas em portfólios, os quais viabilizam a entrega de valor às partes interessadas por meio de produtos e serviços alinhados às suas expectativas, além de fomentar o aprimoramento contínuo dos processos institucionais.

O portfólio pode ser compreendido como o conjunto estruturado de projetos e

programas selecionados e gerenciados de forma coordenada, com o objetivo de alcançar os resultados estratégicos da organização, conforme ilustrado na figura 6.

Figura 6: Governança e gestão de portfólio.



Nesse sentido, a gestão de portfólio, por sua vez, proporciona uma visão sistêmica e integrada das iniciativas estratégicas, permitindo a alocação eficiente de recursos, o balanceamento de prioridades, a mitigação de riscos e a maximização do valor gerado para a instituição e para a sociedade. Essa prática possibilita:

- selecionar projetos e programas alinhados à estratégia e aos objetivos organizacionais;
- manter supervisão contínua e integrada das iniciativas que, em conjunto, impulsionam os resultados estratégicos;
- desenvolver metodologia sistemática para seleção e priorização de iniciativas, especialmente em cenários com oportunidades concorrentes;
- assegurar o alinhamento entre projetos, programas e portfólios com os objetivos estratégicos da instituição;
- promover a integração entre a governança organizacional e os processos de gerenciamento de projetos e programas;
- aprimorar o alinhamento entre estratégia, entregáveis, resultados e benefícios por meio da gestão orientada ao valor;

- avaliar e mitigar a exposição global a riscos, fortalecendo a resiliência organizacional;
- coordenar eficientemente os prazos e cronogramas das iniciativas, evitando sobreposições e ineficiências operacionais;
- subsidiar a tomada de decisões conscientes quanto à seleção, à priorização e ao encerramento de projetos, programas e demais trabalhos correlatos, com foco na geração de valor.

No âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCETO), o portfólio é concebido como o plano de gestão que consolida os projetos e programas a serem executados ao longo de um ciclo bienal.

Este instrumento orienta a atuação estratégica da instituição, alinhando suas iniciativas aos objetivos institucionais e à geração de valor público.

Para a seleção e priorização dos componentes que integram o portfólio do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, são adotados os seguintes critérios:

- **alinhamento estratégico:** as iniciativas devem apresentar aderência comprovada aos objetivos estratégicos, contribuindo de forma direta e mensurável para a missão institucional;



- **geração de valor público:** os projetos e programas devem agregar valor às partes interessadas, promovendo melhorias nos serviços prestados, na eficiência administrativa, na transparência e na função fiscalizatória;
- **viabilidade técnica, operacional e orçamentária:** os componentes selecionados devem ser tecnicamente viáveis, compatíveis com a capacidade institucional e suportados pelos recursos disponíveis;
- **gestão de riscos:** a priorização deve considerar o nível de exposição ao risco e contemplar estratégias de mitigação alinhadas ao apetite institucional por risco;
- **interdependência e sinergia:** devem ser priorizadas iniciativas que se complementem e ampliem seus impactos por meio da atuação coordenada;
- **impacto e abrangência:** projetos e programas com maior potencial de impacto institucional e social, bem como os de maior abrangência, devem receber prioridade.
- O portfólio é, assim, o conjunto estruturado de projetos e programas selecionados e gerenciados de forma coordenada, com o propósito de alcançar os resultados estratégicos da organização. Sua gestão proporciona uma visão sistêmica e integrada das iniciativas estratégicas, permitindo a alocação eficiente de recursos, o balanceamento de prioridades, a mitigação de riscos e a maximização do valor institucional e social.

A elaboração e a gestão do portfólio de projetos no Tribunal de Contas do Estado do Tocantins seguem um processo metodológico composto por nove etapas sequenciais, concebidas para assegurar o alinhamento com o planejamento estratégico institucional e otimizar a alocação dos recursos disponíveis, conforme ilustrado na figura 7. Essas etapas, descritas a seguir, estruturam o processo de seleção, priorização, execução, monitoramento e encerramento das iniciativas que integram o portfólio:

1. **alinhamento estratégico:** Consiste na exposição do planejamento estratégico à alta administração, acompanhada da análise do cenário organizacional vigente, com o propósito de assegurar o alinhamento das propostas de projetos, que irão compor o plano de gestão, aos objetivos estratégicos da instituição.
2. **levantamento de demandas:** envolve a identificação das necessidades institucionais por meio de consulta estruturada às unidades organizacionais. As propostas são formalizadas por meio do Termo de Abertura de Projeto (TAP), protocolado no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e encaminhado ao Escritório Corporativo de Projetos (ECP);
3. **consolidação das propostas:** nesta etapa, o Escritório Corporativo de Projetos consolida as propostas de projetos encaminhadas pelas unidades técnicas, promovendo o tratamento técnico das demandas, a padronização das informações, a eliminação de duplicidades e o agrupamento de propostas correlatas.



Em seguida, procede-se ao alinhamento estratégico dessas propostas aos objetivos institucionais, assegurando sua conformidade com o planejamento estratégico vigente.

4. **análise de viabilidade e priorização:** o Comitê Institucional de Governança avalia as propostas com base em critérios objetivos, como viabilidade técnica, financeira e operacional, além do alinhamento estratégico, potencial de geração de valor, riscos e sinergias;

5. **aprovação institucional:** as iniciativas priorizadas são submetidas à deliberação da alta administração, que valida o portfólio final em consonância com as diretrizes estratégicas e a capacidade de execução da instituição;

6. **formalização e divulgação:** o portfólio aprovado é consolidado no plano de gestão e amplamente divulgado às unidades organizacionais, permitindo o planejamento e o acompanhamento das iniciativas sob a coordenação do Escritório Corporativo de Projetos;

7. **execução do portfólio:** os projetos selecionados são iniciados pelas unidades executoras conforme o escopo, o cronograma e os recursos previamente definidos, com apoio metodológico do Escritório Corporativo de Projetos;

Figura 7: Etapas do processo de elaboração do portfólio.



8. **monitoramento e Controle:** o acompanhamento sistemático do desempenho do portfólio é realizado pela equipe do Escritório Corporativo de Projetos (ECP), em articulação com os gerentes de projetos e programas. Essa atividade ocorre no âmbito das Reuniões de Análise da Estratégia, nas quais são apresentados ao Comitê Institucional de Governança os resultados consolidados das iniciativas em curso. A partir das informações e dos indicadores apresentados, o Comitê analisa o progresso das ações estratégicas, identifica eventuais desvios e define diretrizes para a adoção de medidas corretivas ou ajustes necessários.

Esse processo visa assegurar o alinhamento contínuo do portfólio com os objetivos institucionais, além de possibilitar a mitigação de riscos e a maximização da geração de valor público.

9. **encerramento:** ao término da execução das iniciativas que integram o portfólio, procede-se à avaliação dos resultados alcançados, ao encerramento formal dos projetos e programas e ao registro sistemático das lições aprendidas, com o objetivo de promover o aprimoramento contínuo da gestão.

No âmbito dessa etapa, insere-se também a elaboração do relatório de gestão, documento que consolida os resultados obtidos com a execução do Plano de Gestão Institucional. O relatório apresenta, de forma detalhada, o percentual de alcance das metas dos indicadores de desempenho associados aos objetivos estratégicos, bem como o percentual de progresso dos projetos que integram o referido plano.

Além de cumprir a função de prestação de contas, o relatório configura-se como um insumo estratégico para o aprimoramento do processo de planejamento institucional, contribuindo para o fortalecimento da governança e subsidiando a tomada de decisões fundamentada em evidências.

Assim, a gestão do portfólio é um processo contínuo, transparente e fundamentado em dados confiáveis, que visa manter o alinhamento estratégico das iniciativas, maximizar os benefícios organizacionais, cumprir os compromissos institucionais e subsidiar decisões informadas.

Compete ao Escritório Corporativo de Projetos, coordenado pela Assessoria de Planejamento, monitorar e avaliar sistematicamente o desempenho do portfólio, por meio das seguintes ações:

- acompanhar o desempenho dos componentes do portfólio e sua contribuição para os objetivos estratégicos;
- monitorar o desempenho geral do portfólio, com base em indicadores previamente definidos;
- gerir a linha de base do portfólio institucional;
- avaliar as entregas e os benefícios alcançados em relação aos objetivos estratégicos;
- comunicar periodicamente os resultados obtidos nas reuniões de análise estratégica, com registro em ata para fins de governança.

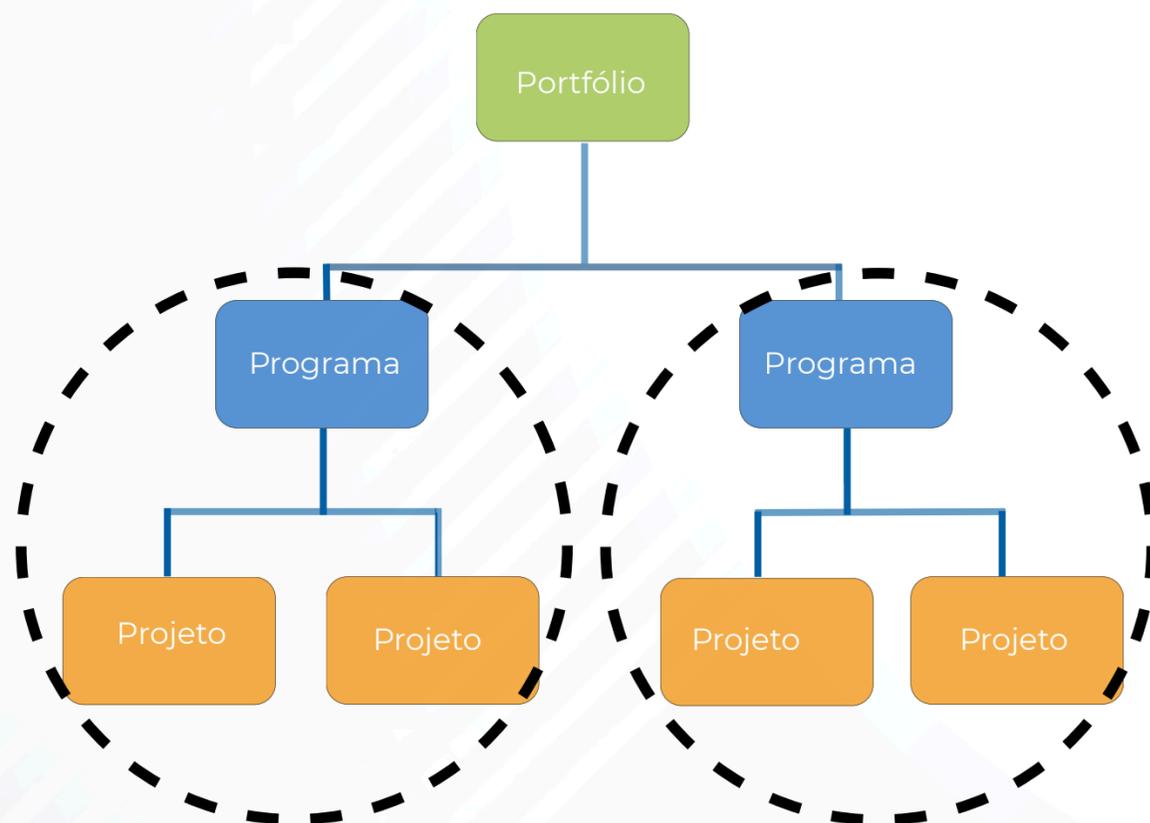


5

Gerenciamento de programa

Este capítulo apresenta a metodologia de gerenciamento de programa no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins. A metodologia estabelece diretrizes e procedimentos para o gerenciamento de programas, com base nas melhores práticas. Sua aplicação visa garantir a coerência entre os programas desenvolvidos e os objetivos estratégicos institucionais, promovendo maior eficiência na gestão de recursos, entrega de benefícios e geração de valor público.

Figura 8: Governança e gestão de programa



Um programa é compreendido como um agrupamento coordenado de projetos, iniciativas e atividades inter-relacionadas, gerenciado de forma integrada com o objetivo de produzir benefícios e resultados que não seriam alcançados se conduzidos isoladamente, conforme ilustrado na figura 8. No âmbito da administração pública, a gestão de programas permite a alocação eficiente de recursos e a maximização dos impactos positivos para a sociedade.

O ciclo de vida do gerenciamento do programa contempla cinco etapas: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, conforme ilustrado na figura 9. Cada etapa é voltada à promoção da entrega de benefícios, à maximização do valor público e ao alinhamento contínuo com os objetivos estratégicos institucionais. A seguir, detalham-se as principais fases desse ciclo.

Figura 9: Etapas do processo de elaboração do programa.



Na **fase de iniciação**, são identificadas as necessidades institucionais que justificam a criação do programa. Define-se seu escopo preliminar, os objetivos pretendidos e os principais *stakeholders* envolvidos. Elabora-se o termo de abertura do programa, contendo a justificativa, os resultados esperados e a sua contribuição para o planejamento estratégico.

A **fase de planejamento** compreende a elaboração do plano de gerenciamento do programa, que contempla a estrutura de desdobramento dos componentes, a matriz de responsabilidades, os recursos necessários, os indicadores de desempenho e os riscos identificados. Além disso, define-se a estratégia para a realização e o monitoramento dos benefícios planejados.

A **fase de execução** corresponde à fase de integração e coordenação dos componentes do programa. As atividades são desenvolvidas conforme o planejamento, assegurando a comunicação entre os envolvidos, a resolução de conflitos e a gestão eficaz das interfaces entre projetos e iniciativas.

A **fase de monitoramento e controle** inclui o acompanhamento sistemático do desempenho do programa, por meio da coleta e da análise de indicadores de progresso, qualidade, prazo e custo.

Avalia-se o alinhamento contínuo com os objetivos institucionais e adotam-se medidas corretivas sempre que necessário.

Por fim, a **fase de encerramento** contempla a conclusão das entregas planejadas, na qual se realiza a avaliação final dos benefícios alcançados, se formaliza o encerramento dos componentes e se registram as lições aprendidas. Os resultados são consolidados em relatório final e disseminados para fins de *accountability* e melhoria contínua.

Os programas devem estar integrados ao portfólio institucional, de forma a assegurar coerência com as diretrizes estratégicas e otimização da alocação de recursos. A seleção e a priorização dos programas devem considerar sua contribuição ao alcance das metas organizacionais.

A decisão de instituir um programa deve ser precedida por uma análise criteriosa, com base em aspectos estratégicos, operacionais e transformacionais. Programas podem ser instituídos para coordenar projetos e iniciativas interdependentes que compartilham objetivos comuns.

Os seguintes critérios devem ser considerados:

- existência de pelo menos dois projetos relacionados;
- potencial geração de benefícios para as partes interessadas;
- alinhamento com os objetivos estratégicos do Tribunal;

- oportunidade de otimização de recursos, prazos, custos e qualidade;
- necessidade de coordenação centralizada e integração entre os componentes;
- capacidade de entregar valor público superior à soma dos componentes individuais.

A análise prévia à criação de um programa deve considerar, ainda, a identificação clara dos benefícios esperados e a viabilidade de sua realização por meio da abordagem programática.

O gerente do programa é o responsável por conduzir a coordenação integrada de seus componentes, assegurando a entrega dos resultados esperados e a realização dos benefícios planejados. Compete a esse profissional:

- iniciar, direcionar e alinhar os componentes do programa;
- gerenciar o programa para alcançar seus objetivos estratégicos, operacionais ou transformacionais;
- promover o engajamento efetivo das partes interessadas;
- identificar, monitorar e tratar os riscos e questões do programa;

- integrar e consolidar o desempenho dos componentes sob sua responsabilidade;
- assegurar a comunicação contínua e transparente com os stakeholders;
- gerenciar os aspectos relacionados ao escopo, ao custo, ao prazo, aos recursos e à qualidade.

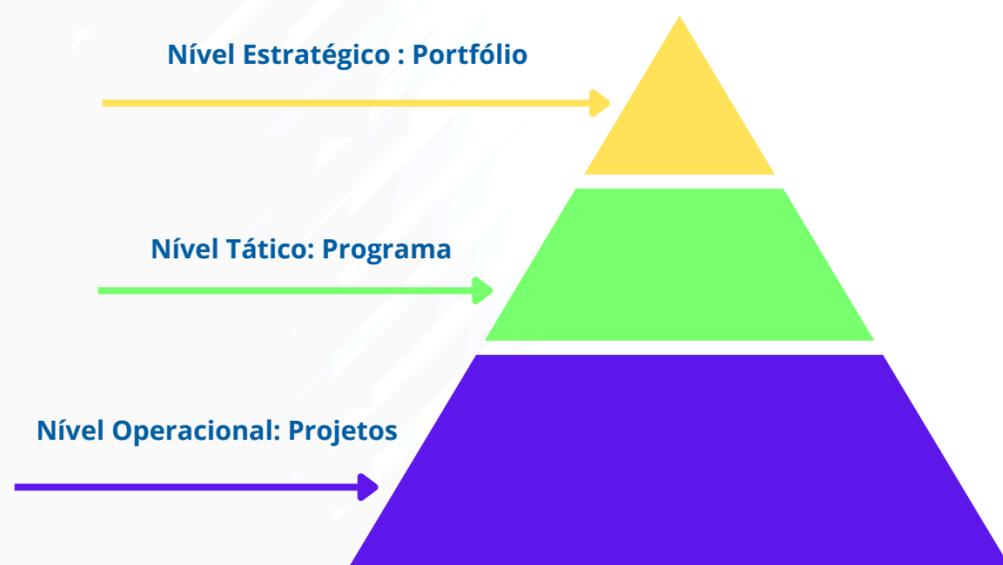
No contexto da governança institucional do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCETO), os programas institucionais se configuram como desdobramentos táticos dos objetivos estratégicos definidos pela alta gestão. Esses programas operam como ponte entre o nível estratégico e o nível operacional, sendo compostos por projetos e iniciativas inter-relacionadas que, ao serem gerenciadas de forma integrada, promovem entregas coordenadas e maximizam os benefícios para a administração pública e para a sociedade.

Sob a ótica da gestão por níveis, conforme ilustrado na figura 10, os elementos se distribuem da seguinte forma: o portfólio institucional se situa no nível estratégico, abrangendo o conjunto de programas e projetos alinhados aos macro-objetivos organizacionais; os programas, por sua vez, pertencem ao nível tático, sendo responsáveis por transformar diretrizes estratégicas em planos coordenados de ação; e os projetos, localizados no nível operacional, são responsáveis pela execução direta das ações e entregas específicas.



Ao serem integrados no portfólio do Tribunal, esses planos proporcionam maior coerência entre o planejamento e a execução, fortalecem a priorização de iniciativas e permitem uma gestão mais eficaz de recursos, prazos, riscos e qualidade.

Figura 10: Distribuição do portfólio, programas e projetos



Essa integração fortalece a governança institucional na medida em que promove alinhamento contínuo entre visão estratégica e operação, favorece a comunicação entre áreas, evita sobreposições de esforços e garante que os recursos sejam aplicados em iniciativas que gerem impactos reais e mensuráveis. Além disso, possibilita o monitoramento sistemático de resultados, a avaliação de desempenho institucional e o aprendizado organizacional contínuo.



6

Gerenciamento de projeto

Com o objetivo de aprimorar a governança no gerenciamento de projetos, este capítulo apresenta a metodologia de Gerenciamento de Projeto do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins. Esse instrumento visa consolidar práticas que promovam maior integração, controle e alinhamento estratégico na execução dos projetos institucionais.

A governança em gerenciamento de projetos refere-se ao conjunto de princípios, estruturas, papéis e processos que asseguram a tomada de decisões eficazes, o uso responsável de recursos e o alcance dos resultados esperados. Ela estabelece os mecanismos pelos quais os projetos são dirigidos e monitorados, garantindo sua conformidade com as diretrizes organizacionais.

No contexto do TCETO, a governança de projetos está diretamente relacionada à governança institucional, na medida em que contribui para o fortalecimento da gestão estratégica, a promoção da *accountability* e o incremento da geração de valor público. Ao alinhar os projetos às prioridades institucionais, reforça-se a capacidade do Tribunal de entregar resultados relevantes à sociedade e aos demais públicos de interesse.

No contexto da gestão organizacional, é fundamental distinguir projetos de processos, dado que cada um possui natureza, objetivos e formas de condução diversos.

Nesse sentido, projeto é definido como um esforço temporário empreendido para criar produto, serviço ou resultado único. Sua característica essencial é a temporariedade, ou seja, possui início e fim definidos. Os projetos são conduzidos por equipes temporárias, mobilizadas com o propósito de gerar entregas específicas que atendam a uma necessidade institucional ou estratégica.

Por serem únicos, os projetos envolvem um grau variável de incerteza e exigem planejamento, execução, monitoramento e encerramento estruturados. Podem ser realizados em qualquer nível da organização, envolver desde um único indivíduo até múltiplas equipes, e podem ser executados no âmbito de uma ou diversas unidades organizacionais, inclusive interinstitucionalmente. Os projetos são instrumentos fundamentais para a implementação da estratégia e da promoção de transformações organizacionais.

Por outro lado, o processo é uma atividade contínua, recorrente e padronizada, destinada à geração de produtos ou serviços de forma repetitiva e previsível. Os processos não possuem data de término predeterminada e visam assegurar a eficiência operacional, a padronização de procedimentos e a qualidade dos resultados rotineiros. São executados por equipes permanentes ou setores específicos, e operam com base em fluxos definidos, regras estabelecidas e indicadores de desempenho previamente instituídos. Enquanto o projeto é voltado à mudança, o processo está associado à manutenção e à estabilidade.

Portanto, conforme ilustrado na figura 11, a principal distinção reside no fato de que projetos promovem a mudança e processos sustentam a continuidade. Ambos são indispensáveis para o alcance dos objetivos organizacionais: os projetos impulsionam a inovação e o aprimoramento, enquanto os processos asseguram a consistência e a eficácia das operações diárias.

As demandas que se transformam em projetos dentro de uma organização pública emergem de múltiplas fontes, refletindo as necessidades institucionais e as prioridades estratégicas do órgão.

Figura 11: Diferenças entre projeto e processo.



Nesse contexto, as demandas podem originar-se de políticas públicas definidas em esferas superiores, legislações específicas, determinações judiciais, diagnósticos internos, avaliações de desempenho, demandas da sociedade civil, ou ainda de proposições advindas das próprias unidades organizacionais.

Dessa forma, conforme ilustrado na figura 12, as demandas incorporam tanto aspectos do ambiente externo quanto do interno, sendo fundamentais para orientar a programação e a priorização das iniciativas que visam à melhoria contínua e ao atendimento eficiente do interesse público.

Figura 12: Demandas e necessidades que originam projetos.



Assim, as demandas que originam projetos no setor público decorrem de necessidades institucionais voltadas à promoção da eficiência, à legalidade, à transparência e à inovação. Uma das principais motivações é a melhoria da eficiência operacional, que visa reduzir a burocracia excessiva e racionalizar os processos internos. Projetos com esse foco buscam dinamizar fluxos de trabalho, eliminar redundâncias e adotar práticas que promovam maior produtividade e celeridade na execução das atividades administrativas.

Outra demanda recorrente refere-se ao atendimento a exigências legais ou normativas, compreendendo o cumprimento de leis, regulamentos e decisões judiciais. Nesse contexto, projetos são formulados com o objetivo de assegurar a conformidade da instituição com os marcos legais vigentes, minimizando riscos jurídicos e promovendo a legitimidade dos atos administrativos. Tais iniciativas são fundamentais para a preservação da integridade institucional e da segurança jurídica.

A busca pelo aprimoramento da transparência e do controle constitui igualmente um vetor relevante na definição de projetos.

Nesse sentido, esta demanda se materializa por meio de ações que garantam o acesso à informação, ampliem os mecanismos de controle social e fortaleçam a *accountability* pública. Projetos nessa linha geralmente envolvem a criação de plataformas digitais, a melhoria de sistemas de informação e o aperfeiçoamento de rotinas de prestação de contas.

No campo da modernização tecnológica, os projetos visam substituir sistemas ultrapassados por soluções digitais mais eficientes, interoperáveis e alinhadas com as melhores práticas de governança digital. A adoção de novas tecnologias representa um instrumento estratégico para ampliar a capacidade institucional, automatizar rotinas e responder com mais agilidade às demandas da sociedade.

A redução de custos também figura como uma demanda relevante para a formulação de projetos. Por meio da racionalização de recursos financeiros, humanos e materiais, busca-se aumentar a eficiência do gasto público, evitar desperdícios e assegurar maior sustentabilidade fiscal.

Projetos com esse enfoque são normalmente direcionados à reestruturação de processos, renegociação de contratos, digitalização de serviços e otimização do uso de insumos.

No tocante à capacitação dos servidores, os projetos são concebidos para suprir lacunas de competências e fortalecer as capacidades institucionais. Essa demanda implica a oferta de programas de capacitação técnica, desenvolvimento gerencial e formação continuada, com vistas à elevação do desempenho organizacional e à melhor execução das políticas públicas.

Por fim, emergem como demandas a melhoria na prestação de serviços ao cidadão, a gestão de riscos e integridade e a adequação à sustentabilidade ambiental. Tais demandas impulsionam projetos voltados à ampliação da

acessibilidade, à prevenção de fraudes e ineficiências e à incorporação de práticas ambientalmente responsáveis, consolidando o compromisso da administração pública com a geração de valor público, a ética e o desenvolvimento sustentável.

A seguir, apresenta-se o processo de gestão de projetos no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, o qual se encontra estruturado em cinco etapas fundamentais: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, conforme ilustrado na Figura 13. Cada uma dessas fases compreende objetivos e atividades específicas, destinadas a assegurar a eficácia na condução dos projetos, o alinhamento às diretrizes estratégicas institucionais e a consolidação de uma cultura organizacional orientada para a geração de resultados.

Na fase de iniciação, são definidos os elementos fundamentais para o início do projeto, como a identificação das partes interessadas, a elaboração do termo de abertura e a definição preliminar do escopo. Essa etapa visa assegurar a viabilidade da iniciativa e garantir o alinhamento inicial com os objetivos estratégicos da organização, estabelecendo as bases para o seu adequado desenvolvimento.

Durante a etapa de planejamento, são detalhados os componentes essenciais para a execução e o controle do projeto, como o escopo, o cronograma, os custos, os recursos, os riscos, a qualidade e a comunicação.

Essa fase busca promover a previsibilidade e a integração das áreas de conhecimento, assegurando uma abordagem sistemática e coerente para o alcance dos resultados esperados.

Figura 13 - Processo de gerenciamento de projeto



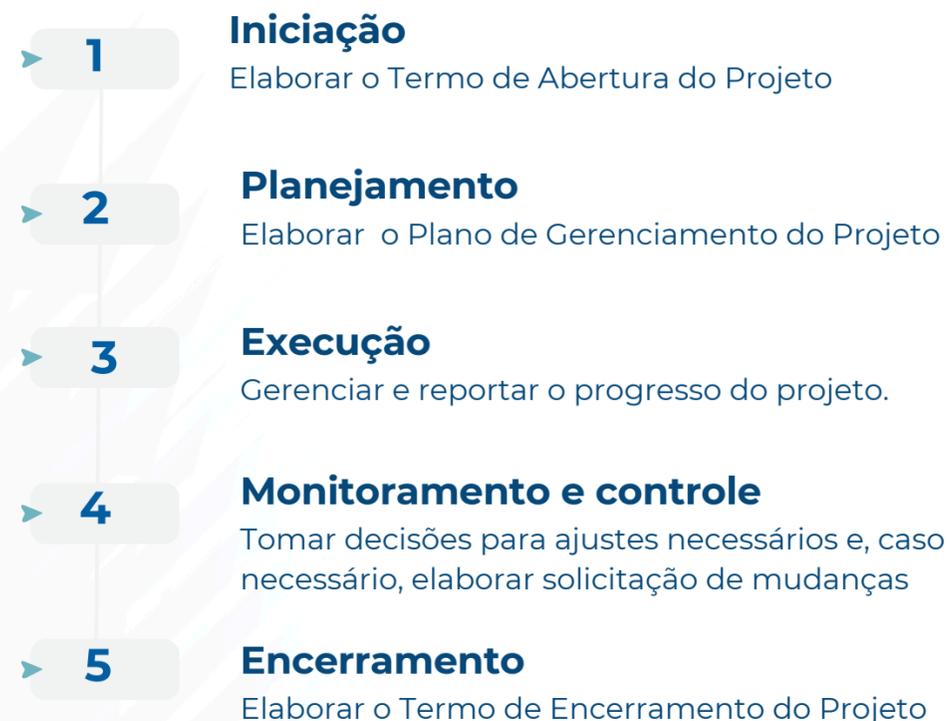
A fase de execução compreende a implementação das atividades planejadas, a mobilização de recursos e a coordenação das equipes de trabalho, com vistas à entrega dos produtos, serviços ou resultados previstos. Trata-se de etapa em que o projeto ganha forma concreta, sendo conduzido com base nos parâmetros previamente estabelecidos e observando-se os critérios de desempenho acordados.

O monitoramento e controle ocorrem de forma contínua e simultânea à execução, com o objetivo de acompanhar o progresso do projeto, identificar desvios em relação ao planejamento e adotar medidas corretivas ou preventivas. São realizadas análises de desempenho, controle de mudanças, verificação da qualidade e atualização do registro de riscos, assegurando a conformidade com os objetivos propostos.

Por fim, a fase de encerramento tem por finalidade formalizar a conclusão do projeto, mediante a entrega dos produtos finais, a validação junto às partes interessadas e o encerramento de contratos e recursos mobilizados.

Também contempla a realização de lições aprendidas e a documentação dos resultados, promovendo a retroalimentação do processo organizacional de aprendizagem e a melhoria contínua da gestão de projetos no âmbito institucional.

Figura 14 - Processo de gerenciamento de projeto



FASE DE INICIAÇÃO

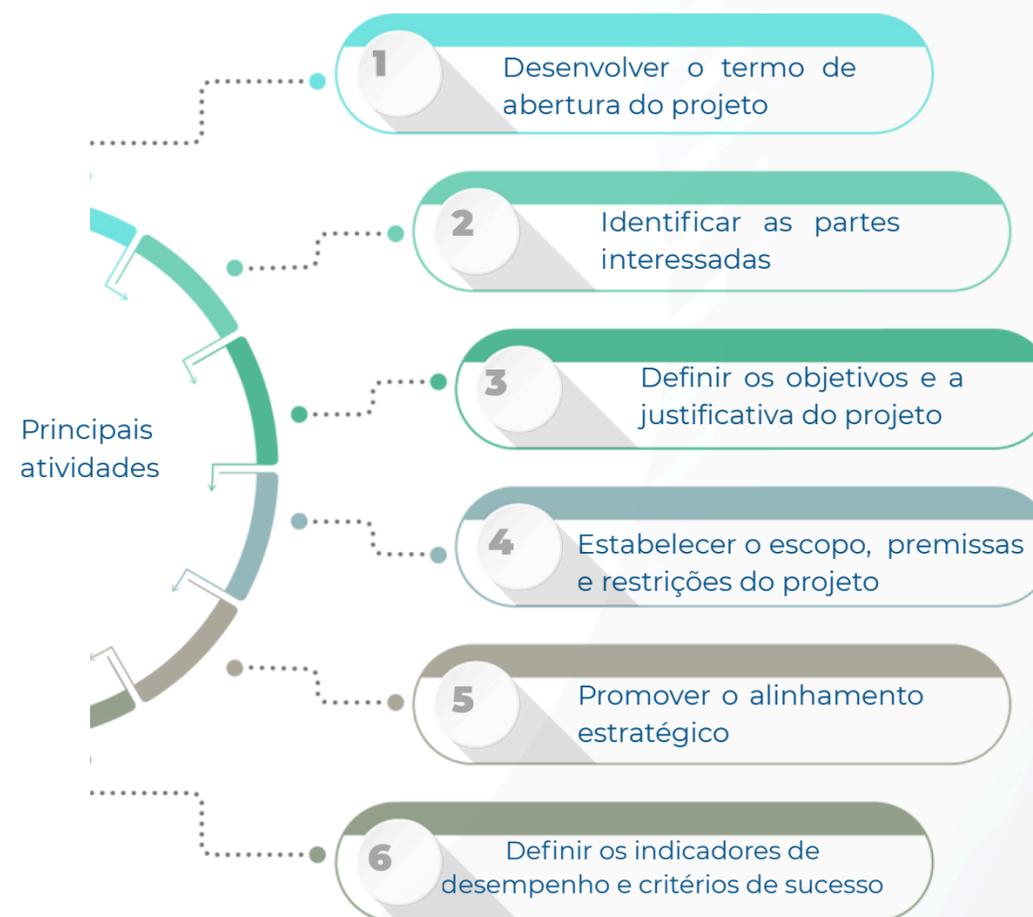
A fase de iniciação marca o início formal de um projeto e tem como objetivo estabelecer sua justificativa, objetivos gerais e o alinhamento estratégico com as diretrizes institucionais do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins. É uma etapa fundamental para assegurar que o projeto atenda a uma necessidade real da organização e esteja devidamente autorizado.

Durante essa fase, são identificadas as partes interessadas, designado o gerente do projeto e elaborado o Termo de Abertura do Projeto (TAP), documento que oficializa o início do projeto e define as bases para seu desenvolvimento.

Objetivos da fase de iniciação:

- formalizar a existência do projeto;
- garantir o alinhamento com o Planejamento Estratégico Institucional;
- autorizar a aplicação de recursos organizacionais;
- definir, em termos preliminares, o escopo, os prazos e os recursos estimados.

Figura 15: Principais atividades da fase de iniciação



Essa etapa inicial consiste em reconhecer e definir claramente um problema, uma demanda ou uma oportunidade que justifique a elaboração de um projeto. Durante essa fase, é essencial realizar uma análise do cenário atual, ouvindo todas as partes interessadas e que são impactadas, utilizando dados e evidências para fundamentar a necessidade detectada, conforme ilustrado na figura 16.

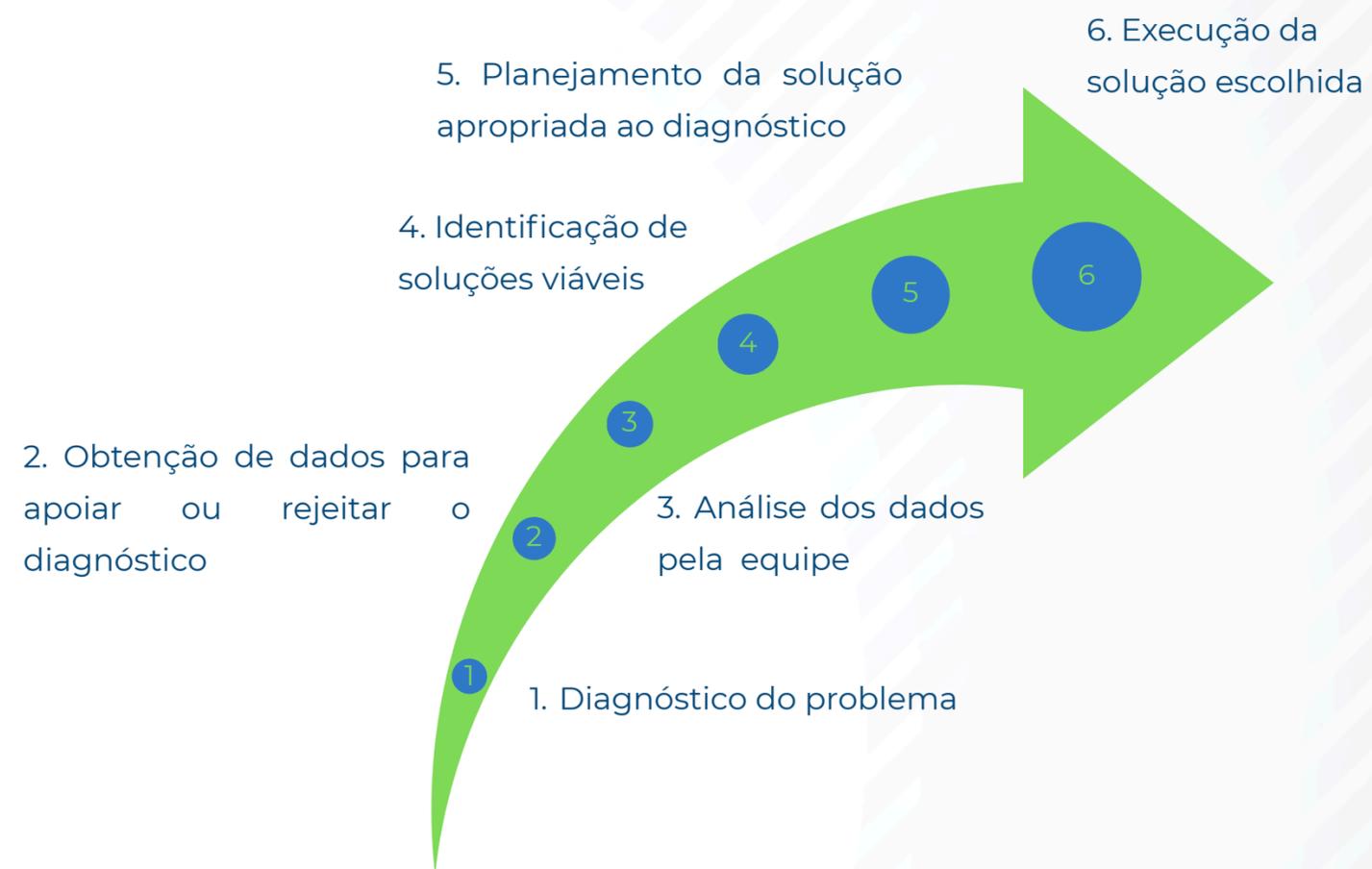
A identificação clara e bem delimitada é a base para as próximas etapas do projeto, garantindo que os recursos e esforços sejam direcionados para soluções relevantes e alinhadas com os objetivos estratégicos estabelecidos no Plano de Gestão, bem como a missão institucional do TCETO.

O idealizador do projeto, ou a unidade demandante, deverá elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP), conforme o modelo disponibilizado no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), e encaminhá-lo ao Escritório Corporativo de Projetos. Este, por sua vez, será responsável por verificar a conformidade do documento com a metodologia institucional de gerenciamento de projetos.

Caso o Termo de Abertura do Projeto esteja em conformidade, o Escritório Corporativo de Projetos o encaminhará para deliberação do Comitê Institucional de Governança, no âmbito das Reuniões de Análise da Estratégia.

Entretanto, caso sejam identificadas inconsistências ou caso seja verificada a necessidade de ajustes, o referido Escritório devolverá o documento ao idealizador do projeto, a fim de que as adequações necessárias sejam devidamente realizadas.

Figura 16: Ciclo da identificação de necessidades organizacionais



Se o projeto for aprovado pelo Comitê Institucional de Governança, o gerente de projeto designado deverá dar início à elaboração do Plano Geral do Projeto, documento que integra a fase de planejamento.

Por outro lado, caso o Termo de Abertura não seja aprovado pelo Comitê, o documento será arquivado pelo Escritório Corporativo de Projetos, encerrando-se, assim, a tramitação da proposta. Nessa hipótese, caberá ao Escritório

Corporativo de Projetos comunicar formalmente ao idealizador da iniciativa ou à unidade solicitante a decisão de arquivamento e as respectivas justificativas.

FASE DE PLANEJAMENTO

A fase de planejamento constitui uma das etapas mais estratégicas e determinantes do ciclo de vida do projeto, pois estabelece os fundamentos que nortearão sua execução, seu monitoramento e seu encerramento. É nesse momento que os objetivos estratégicos da iniciativa são desdobrados em ações estruturadas, exequíveis e alinhadas às diretrizes institucionais, conferindo ao projeto maior previsibilidade, controle e potencial de geração de valor.

Nesta etapa, elabora-se o Plano Geral do Projeto (PGP), documento que consolida, de forma integrada, todas as áreas de conhecimento necessárias à condução do projeto.

Esse plano oferece uma visão clara, sistematizada e realista de como o projeto será conduzido ao longo de seu ciclo de vida, desde a concepção até sua finalização.

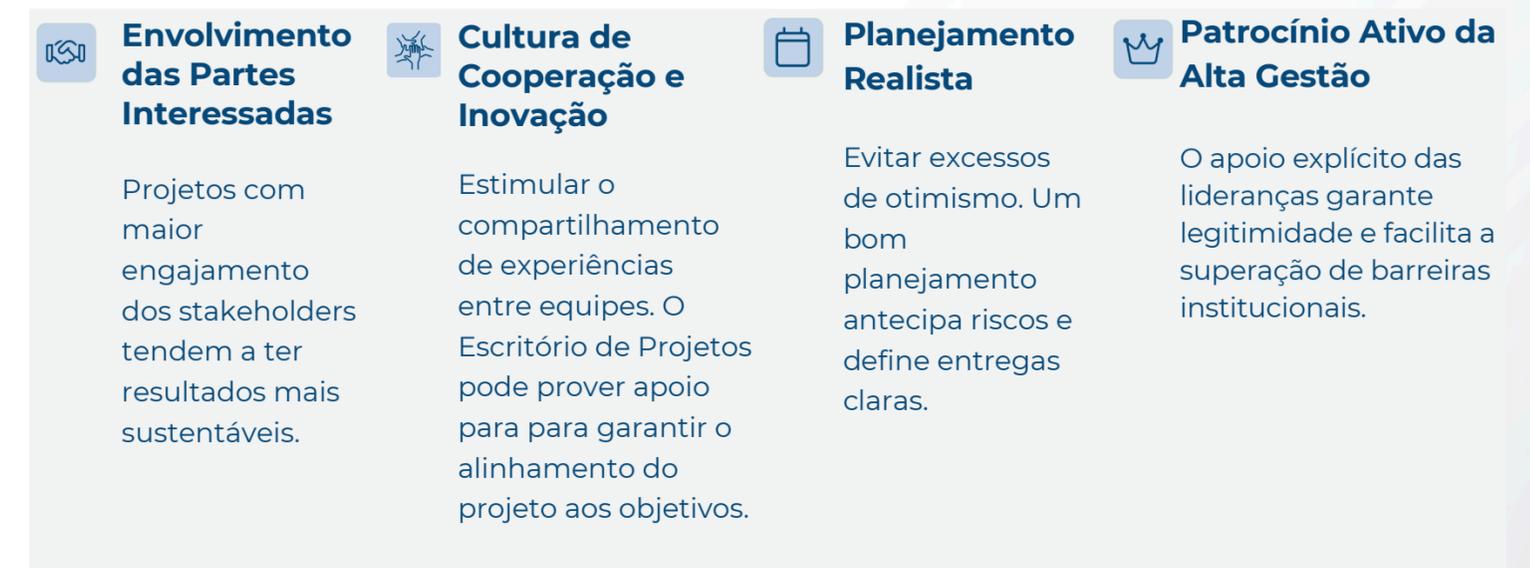
Um planejamento robusto e bem fundamentado é essencial para minimizar incertezas, alinhar expectativas e assegurar o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Objetivos da fase de planejamento são:

- detalhar o escopo e os entregáveis do projeto;
- estabelecer cronogramas realistas e recursos compatíveis com a capacidade institucional;
- identificar e mitigar riscos potenciais;
- garantir a alocação eficiente de recursos;
- definir os critérios que orientarão o monitoramento, a avaliação e o encerramento do projeto.

Nesse sentido, a aplicação consistente de boas práticas na gestão de projetos fortalece a maturidade institucional e eleva a eficácia na execução das iniciativas, conforme ilustrado na figura 17.

Figura 17: Boas práticas em gerenciamento de projetos



A fase de planejamento do projeto envolve a definição do escopo, a elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e a construção do cronograma. Inclui, ainda, o planejamento dos custos, com estimativas orçamentárias, e a identificação e análise dos riscos, com estratégias de resposta.

Além disso, contempla a definição da equipe, dos papéis e das responsabilidades, os critérios e os procedimentos de garantia da qualidade, bem como o planejamento das aquisições, que estabelece os requisitos contratuais e os critérios de seleção de fornecedores, conforme ilustrado na figura 18.

Essas atividades estruturam a base para uma execução eficaz e controlada do projeto.

Uma das primeiras atividades da fase de planejamento consiste na definição precisa do escopo do projeto. Essa definição envolve a descrição dos produtos, serviços ou resultados a serem entregues, em conformidade com os objetivos organizacionais e as expectativas das partes interessadas. Nesse contexto, é imprescindível a identificação de premissas, que são fatores considerados verdadeiros, embora não verificados, e que influenciam diretamente o planejamento, e as restrições, que correspondem às limitações internas ou externas que condicionam a execução do projeto, como prazos, orçamentos ou recursos disponíveis.

Figura 18: Principais atividades da fase de iniciação



A partir da definição do escopo, elabora-se a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), que consiste na decomposição hierárquica do trabalho em pacotes menores e gerenciáveis. A EAP constitui-se como instrumento fundamental para garantir que todos os componentes do projeto estejam devidamente contemplados, permitindo uma melhor alocação de recursos, definição de responsabilidades, estimativas de custo e cronograma, além de facilitar o monitoramento contínuo das entregas. Sua construção deve seguir uma lógica de decomposição progressiva e pode ser estruturada por fases, áreas de entrega, produtos, funções ou localizações geográficas, conforme melhor atenda à natureza e aos objetivos do projeto.

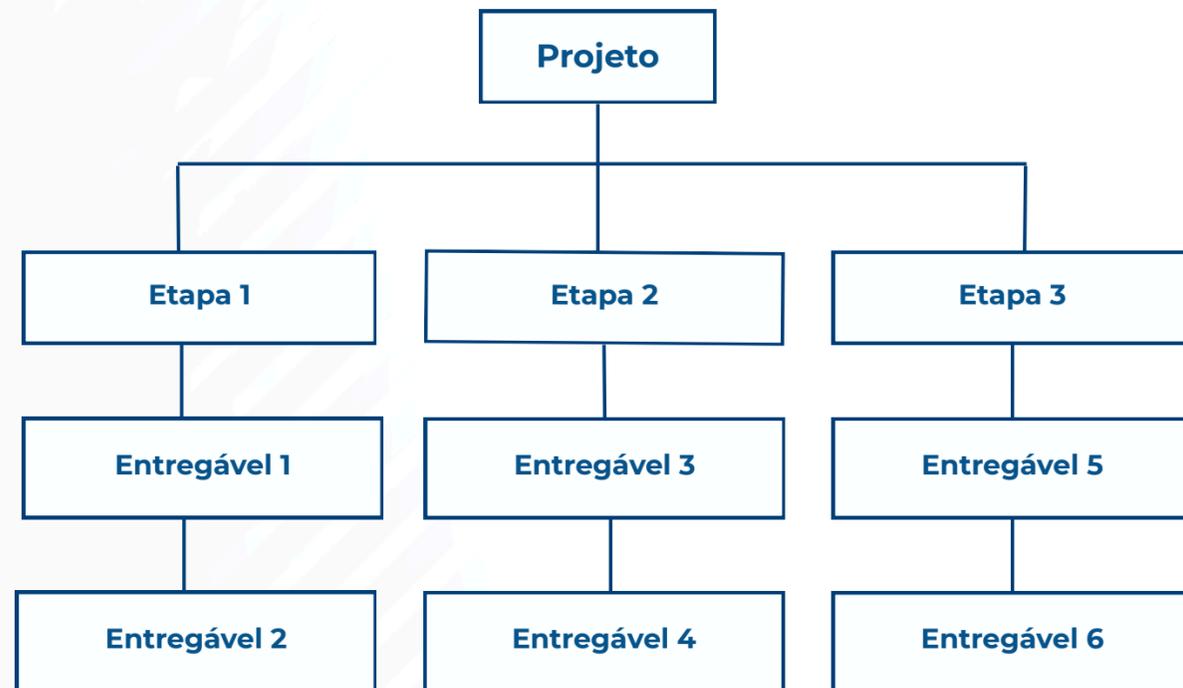
A elaboração da EAP deve, preferencialmente, ocorrer de forma colaborativa, com a participação das partes interessadas, de modo a assegurar a acurácia das informações e o comprometimento com a execução do que foi planejado. Ao proporcionar uma representação visual e clara do projeto, a EAP também contribui para o alinhamento entre as equipes e a comunicação eficaz com os stakeholders, como ilustrado na Figura 19.

Figura 19: Importância da Estrutura Analítica do Projeto.



Com base na EAP, conforme ilustrado na figura 20, realiza-se a definição do cronograma do projeto, que compreende a identificação das atividades necessárias, suas interdependências, durações estimadas e marcos temporais. Paralelamente, são estimados os custos associados às atividades planejadas, incluindo recursos humanos, materiais, serviços e eventuais despesas.

Figura 20: Estrutura Analítica do Projeto



Essas estimativas resultam na construção do orçamento do projeto, o qual deve refletir de forma realista os investimentos necessários, respeitando as restrições orçamentárias e assegurando a viabilidade financeira da iniciativa.

Outra atividade essencial dessa fase é a identificação, a avaliação e o planejamento dos recursos humanos. Nesse processo, definem-se os perfis profissionais, as competências requeridas e a distribuição de responsabilidades entre os membros da equipe. Simultaneamente, elabora-se o plano de comunicação, que estabelece canais, fluxos, periodicidade e formatos de comunicação entre os diversos públicos do projeto, promovendo transparência, alinhamento e engajamento contínuo.

O planejamento da qualidade é igualmente relevante e visa definir os requisitos, critérios e métricas que orientarão a entrega dos produtos e resultados do projeto. Neste momento, são especificados os padrões de qualidade a serem observados, bem como os procedimentos de verificação, validação e auditoria que deverão ser executados ao longo do ciclo de vida do projeto, de modo a assegurar sua conformidade com os requisitos estabelecidos.



Adicionalmente, quando o projeto exigir a contratação de bens ou serviços externos, é necessário proceder ao planejamento das aquisições. Essa atividade compreende a identificação dos itens a serem adquiridos, a definição das estratégias de contratação, os critérios de seleção de fornecedores, as cláusulas contratuais e os prazos de entrega. Todo esse processo deve observar rigorosamente os normativos institucionais, a legislação aplicável e os princípios da governança pública, como legalidade, economicidade, integridade e transparência.

A realização articulada, sistemática e criteriosa dessas atividades confere à fase de planejamento um papel estruturante no sucesso do projeto. Um planejamento bem fundamentado contribui decisivamente para a mitigação de riscos, o alinhamento das expectativas dos *stakeholders* e o fortalecimento da maturidade institucional em gestão de projetos.



A importância de Elaborar o Plano Geral do Projeto - PGP

- ✓ **Define objetivos claros:** estabelece o que será feito, por que e para quem, garantindo foco e direção.
- ✓ **Organiza o trabalho:** detalha o escopo, as entregas, os prazos, os responsáveis e os recursos necessários.
- ✓ **Facilita o acompanhamento :** permite monitorar o progresso e tomar decisões com base nas informações planejadas.
- ✓ **Promove alinhamento institucional:** garante que o projeto esteja de acordo com os objetivos estratégicos da organização.
- ✓ **Evita falhas e retrabalho:** reduz riscos e imprevistos ao antecipar desafios e prever soluções.

Nesse contexto, o Plano Geral do Projeto (PGP) assume a função de instrumento central de governança do projeto. Trata-se de um documento orientador que consolida, de forma organizada e integrada, as diretrizes fundamentais que deverão ser seguidas ao longo de todas as fases do projeto.

O PGP deve conter, de maneira clara e objetiva, a definição do objetivo do projeto, sua justificativa, o escopo, o cronograma detalhado de execução com a identificação dos responsáveis por cada atividade, além dos planos de comunicação, de gerenciamento de riscos, de qualidade, de recursos e de aquisições, bem como a descrição dos produtos, dos serviços e das atividades que não serão contemplados pelo projeto.

O gerente de projeto deverá preencher o modelo do Plano Geral do Projeto (PGP), disponibilizado no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Após essa etapa, o documento deverá ser formalmente encaminhado à Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional, que o submeterá à apreciação técnica da Assessoria de Planejamento/Escritório Corporativo de Projetos.

Caso o referido plano esteja em conformidade com as diretrizes metodológicas institucionais, o Escritório Corporativo de Projetos o encaminhará para deliberação do Comitê Institucional de Governança, no âmbito das Reuniões de Análise da Estratégia.

Entretanto, na hipótese de serem identificadas inconsistências, omissões ou a necessidade de ajustes no documento, o Escritório devolverá o PGP ao gerente do projeto, com a devida indicação das correções a serem efetuadas, a fim de que as adequações necessárias sejam tempestivamente realizadas.

Uma vez aprovado pelo Comitê Institucional de Governança, o gerente de projeto designado deverá inserir, no Sistema de Gerenciamento de Projetos (GPWEB), todas as informações consolidadas no Plano Geral do Projeto.

Essa ação permitirá o monitoramento automatizado da execução das atividades, do cumprimento dos prazos estabelecidos e do alcance das metas previamente definidas.

Por outro lado, caso o Plano Geral do Projeto não seja aprovado pelo Comitê, o Escritório Corporativo de Projetos procederá ao seu arquivamento, encerrando-se, assim, a tramitação do projeto. Nessa situação, caberá ao Escritório comunicar formalmente ao gerente de projeto a decisão de arquivamento, apresentando as respectivas justificativas. A partir dessa comunicação, incumbirá ao gerente de projeto elaborar o Termo de Encerramento do Projeto, formalizando o encerramento da iniciativa.

A integração entre o SEI e o GPWEB representa um importante mecanismo de fortalecimento da governança dos projetos institucionais, ao conferir maior transparência, rastreabilidade e eficiência à gestão em todas as etapas do ciclo de vida do projeto.

FASE DE EXECUÇÃO

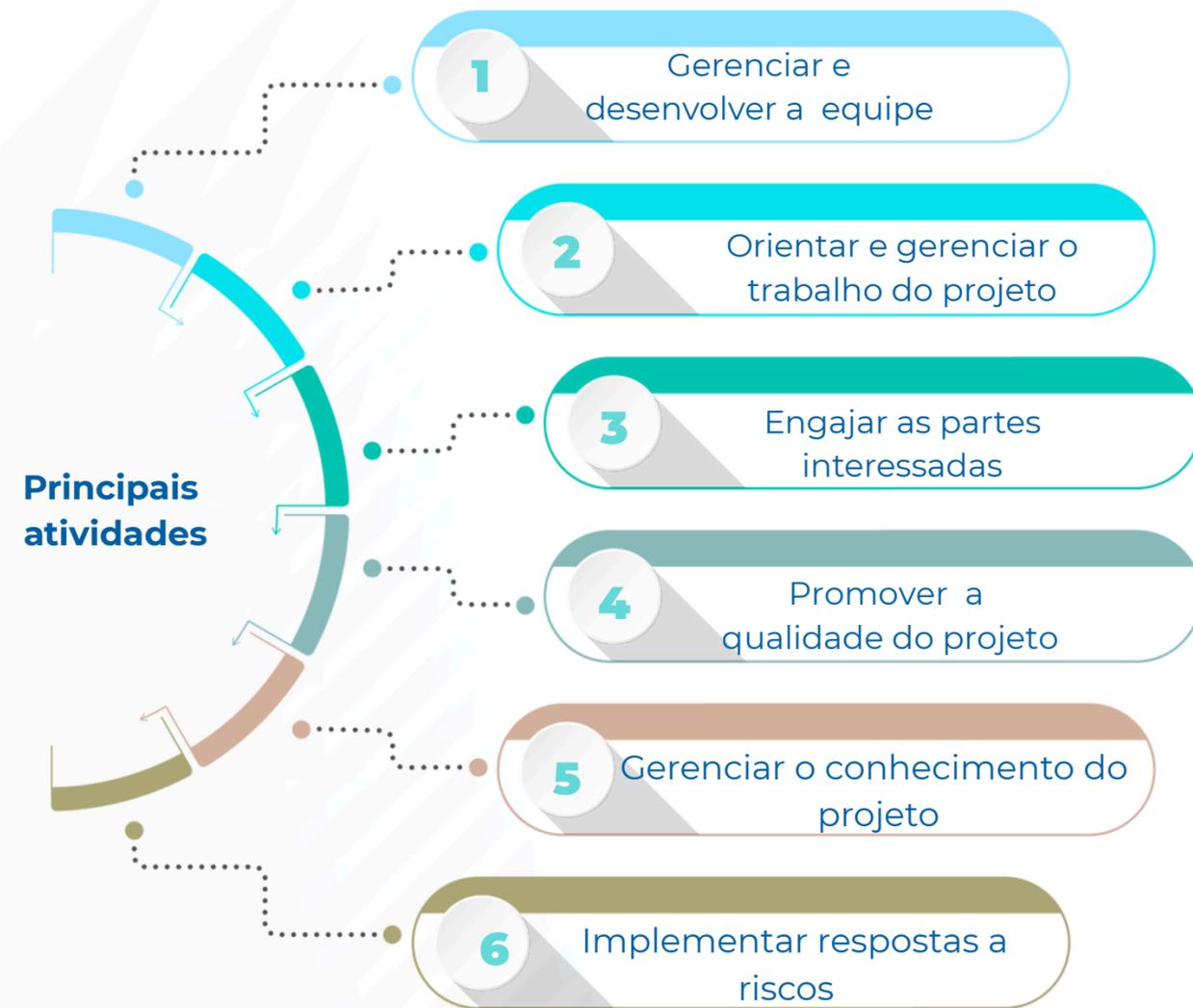
A fase de execução do projeto representa o momento em que os planejamentos previamente formalizados são colocados em prática, com vistas à concretização das entregas pactuadas. Esta etapa exige elevado grau de articulação, coordenação e liderança por parte do gerente de projeto, além do envolvimento efetivo das partes interessadas.

As principais atividades dessa fase são ilustradas na figura 23. Inicialmente, destaca-se a importância de gerenciar e desenvolver a equipe do projeto. Essa atividade não se restringe à mera coordenação de tarefas, mas envolve o estímulo ao desempenho coletivo, o fortalecimento da integração entre os membros e a promoção de um ambiente colaborativo. Cabe ao gerente assegurar que as competências individuais estejam alinhadas às necessidades do projeto, identificando lacunas e promovendo ações de capacitação sempre que necessário.

Paralelamente, é fundamental orientar e gerenciar o trabalho do projeto, conduzindo a execução conforme os parâmetros definidos no plano de gerenciamento.

Essa atividade demanda acompanhamento contínuo das entregas, controle dos recursos mobilizados e atualização sistemática das informações relevantes, permitindo que ajustes sejam realizados tempestivamente, sempre que forem detectados desvios em relação ao escopo, ao prazo ou ao orçamento.

Figura 23: Principais atividades da fase de execução.



Outro aspecto crucial desta fase diz respeito ao engajamento das partes interessadas. A gestão eficaz dos *stakeholders* requer sensibilidade para compreender expectativas, promover o diálogo e garantir que todos os envolvidos sejam devidamente informados, consultados ou mobilizados, conforme o grau de influência ou interesse no projeto. A construção de relacionamentos de confiança contribui para a legitimação do projeto e reduz a probabilidade de resistências institucionais.

Ao longo da execução, deve-se também zelar pela qualidade das entregas. Promover a qualidade do projeto implica não apenas atender aos critérios previamente estabelecidos, mas também estimular a cultura da excelência, adotando mecanismos de controle, testes e melhorias contínuas. A qualidade deve estar presente em todas as fases e dimensões do projeto, refletindo o compromisso da equipe com a entrega de valor público.

Simultaneamente, torna-se necessário gerenciar o conhecimento produzido durante a execução. A sistematização das lições aprendidas, a documentação de boas práticas e a disseminação do saber institucional gerado representam ativos estratégicos que fortalecem a maturidade organizacional em gestão de projetos. Trata-se de um processo dinâmico, que deve ser conduzido com método e visão de longo prazo.

Por fim, deve-se atentar para a implementação das respostas aos riscos previamente identificados. Essa atividade consiste na aplicação das estratégias

definidas para tratar ameaças e oportunidades que possam impactar os objetivos do projeto. Envolve monitoramento contínuo, análise crítica do contexto e agilidade na tomada de decisões, a fim de assegurar que os riscos sejam tratados de forma preventiva e estruturada.

Dessa forma, a fase de execução, ao integrar essas atividades de modo fluido e coordenado, consolida-se como pilar essencial para a obtenção dos resultados planejados, contribuindo para o fortalecimento da governança e para a geração de valor efetivo à instituição e à sociedade.

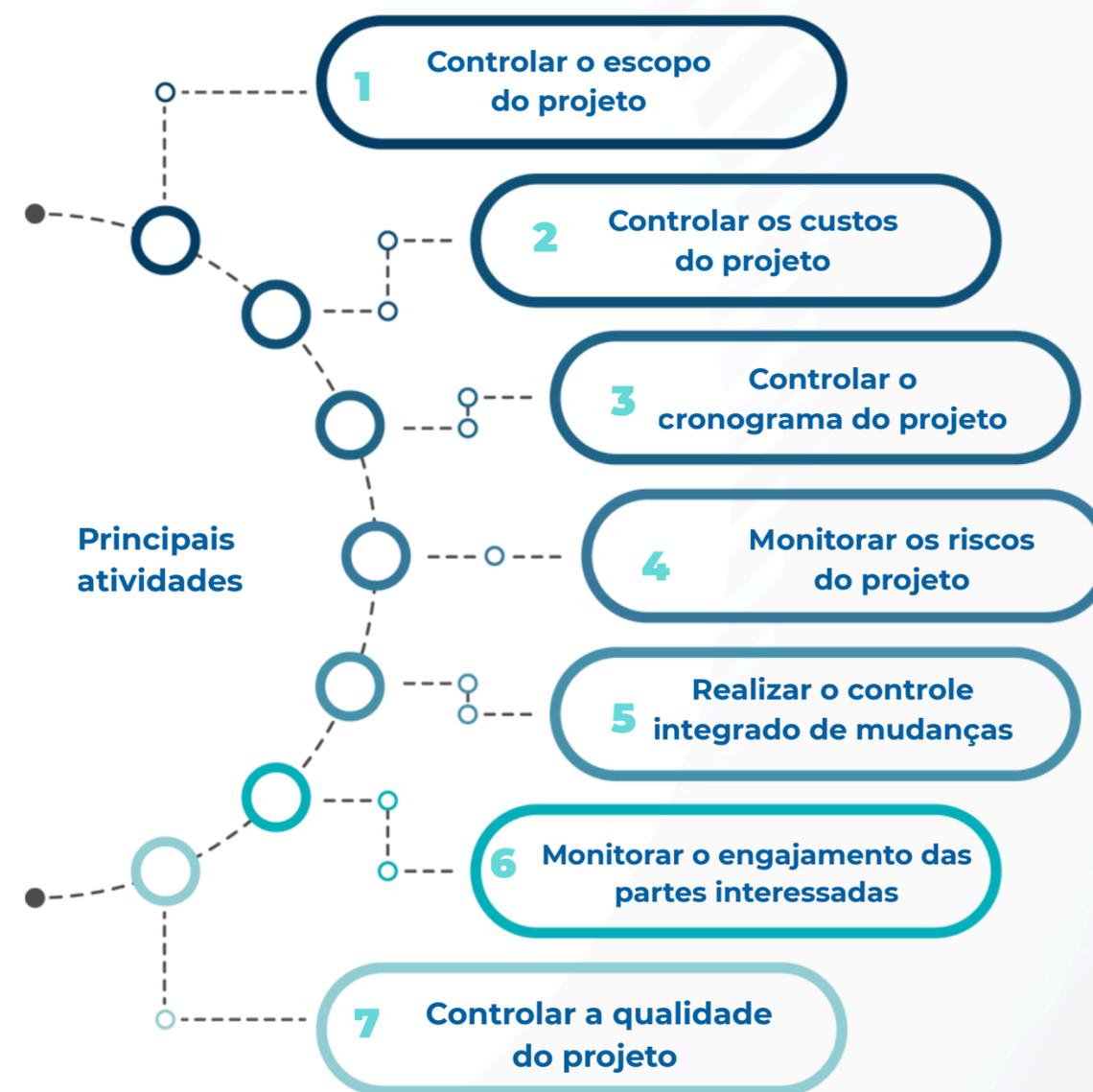
FASE DE MONITORAMENTO E CONTROLE

A fase de monitoramento e controle representa um dos pilares da boa governança em projetos, pois é por meio dela que se assegura a conformidade da execução com os parâmetros definidos no planejamento. Mais do que um conjunto de verificações pontuais, trata-se de uma atuação contínua, sistemática e estratégica, voltada à análise do desempenho global do projeto, à detecção de desvios e à implementação de ações corretivas ou preventivas, tendo as atividades principais ilustradas na figura 24.

Nesse contexto, o controle do escopo assume papel fundamental, ao garantir que todas as entregas previstas sejam efetivamente realizadas, conforme definido no plano de gerenciamento. Ao evitar o crescimento não controlado do escopo, promove-se o foco da equipe e a integridade dos objetivos, assegurando que alterações sejam devidamente analisadas, justificadas e formalmente aprovadas antes de sua implementação.

Nesse contexto, o controle do escopo assume papel fundamental, ao garantir que todas as entregas previstas sejam efetivamente realizadas, conforme definido no plano de gerenciamento.

Figura 24: Principais atividades da fase de monitoramento e controle.



Ao evitar o crescimento não controlado do escopo, promove-se o foco da equipe e a integridade dos objetivos, assegurando que alterações sejam devidamente analisadas, justificadas e formalmente aprovadas antes de sua implementação.

Em estreita relação com o escopo, o controle dos custos visa acompanhar os gastos realizados frente ao orçamento aprovado, permitindo identificar variações financeiras e adotar medidas que assegurem o equilíbrio orçamentário. Tal controle reforça o compromisso com a economicidade e a boa aplicação dos recursos públicos, princípios que devem orientar toda iniciativa institucional.

Paralelamente, o controle do cronograma permite verificar se o projeto avança conforme os prazos estabelecidos. Por meio do acompanhamento do andamento das atividades e da comparação entre os marcos planejados e os efetivamente cumpridos, essa atividade contribui para a antecipação de atrasos e o ajuste tempestivo do planejamento, promovendo a previsibilidade e a confiabilidade na entrega dos resultados.

Ainda no campo da vigilância estratégica, o monitoramento dos riscos revela-se essencial para a estabilidade do projeto. Ao observar a evolução dos riscos previamente identificados e captar novas ameaças ou oportunidades que surjam ao longo da execução, é possível reavaliar estratégias de resposta, mitigando impactos adversos e potencializando os benefícios.

À medida que o projeto avança, mudanças podem ser solicitadas, seja por necessidade técnica, seja por alterações no contexto institucional. Nessas situações, o controle integrado de mudanças garante que qualquer modificação no escopo, no cronograma, nos custos ou nas demais dimensões do projeto seja analisada de forma criteriosa e deliberada por instâncias competentes, preservando a coerência e a integridade do planejamento.

As solicitações de mudança devem ser formalizadas pelo gerente do projeto, acompanhadas de justificativa técnica consistente, e submetidas ao Escritório Corporativo de Projetos, responsável por realizar a análise preliminar quanto à viabilidade, aos impactos esperados e à aderência às diretrizes institucionais.

Após essa análise, a solicitação é encaminhada ao Comitê Institucional de Governança, instância responsável por sua deliberação quanto à aprovação ou rejeição.

Uma vez aprovada, compete ao gerente de projeto atualizar o sistema de gerenciamento, incorporando as alterações aprovadas ao planejamento e garantindo que os novos parâmetros estejam refletidos nos documentos e controles do projeto. Adicionalmente, deve-se proceder à comunicação formal das mudanças às partes interessadas, promovendo a transparência do processo e o alinhamento entre todos os envolvidos.



Outra dimensão relevante dessa fase refere-se ao engajamento das partes interessadas. Monitorar esse engajamento significa avaliar continuamente o nível de envolvimento, a influência e a percepção dos principais atores, ajustando estratégias de comunicação e relacionamento para manter o apoio institucional e prevenir resistências que possam comprometer o andamento do projeto.

Nesse sentido, o controle da qualidade desempenha papel vital ao assegurar que os produtos e processos estejam em conformidade com os padrões definidos. A detecção precoce de não conformidades e a adoção de medidas corretivas contribuem para a excelência das entregas e para a satisfação dos envolvidos, fortalecendo a credibilidade do projeto perante a organização.

Por fim, a comunicação, elemento transversal a todas as etapas, também requer monitoramento. Controlar a comunicação significa assegurar que as informações fluam com clareza, tempestividade e adequação aos diferentes públicos, promovendo a integração das equipes, o alinhamento de expectativas e a transparência institucional.

Dessa forma, a fase de monitoramento e controle consolida-se como instrumento indispensável para a boa condução dos projetos, permitindo que a organização antecipe desafios, aprimore decisões e caminhe com segurança rumo à concretização de seus objetivos estratégicos.

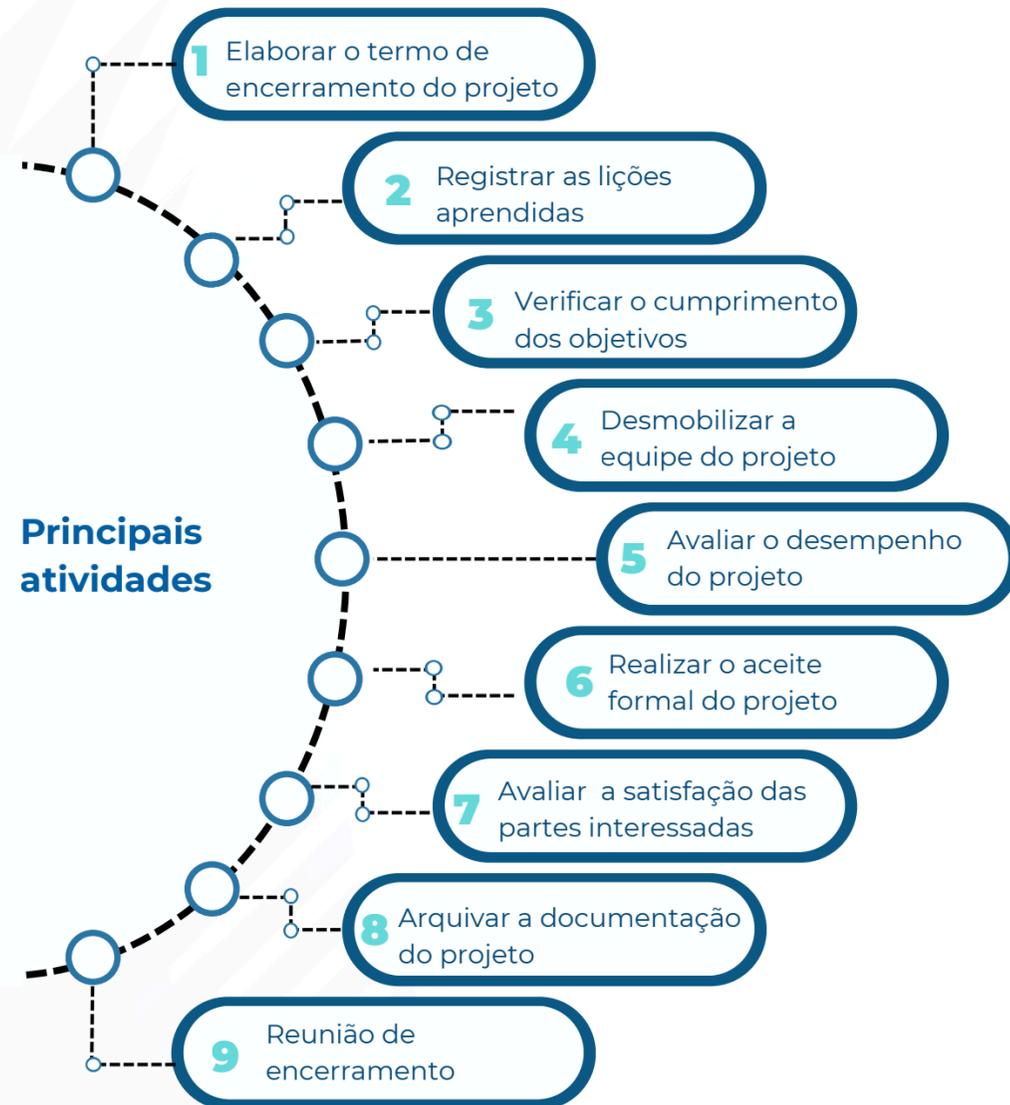
FASE DE ENCERRAMENTO

A fase de encerramento do projeto representa o momento conclusivo do seu ciclo de vida, no qual se formaliza o término das atividades, consolidam-se os aprendizados e verifica-se o grau de alcance dos objetivos estabelecidos. Trata-se de uma etapa estratégica, que transcende o simples fechamento operacional, pois confere legitimidade institucional aos resultados alcançados, promove a *accountability* e contribui para o aperfeiçoamento contínuo da gestão de projetos. As principais atividades desta fase são ilustradas na figura 25.

O primeiro passo consiste na elaboração por parte do gerente de projeto do Termo de Encerramento do Projeto (TEP), documento que sintetiza o histórico da iniciativa, registra os principais marcos, as entregas efetivadas, os resultados obtidos e os eventuais desvios identificados ao longo da execução. Esse instrumento formaliza o fim das atividades e constitui-se como referência institucional para futuras consultas ou auditorias.

Durante a elaboração do TEP, o gerente de projeto deverá proceder à coleta das lições aprendidas, atividade essencial à consolidação do conhecimento organizacional.

Figura 25: Principais atividades da fase de monitoramento e controle.



Por meio da identificação de boas práticas, dificuldades enfrentadas, estratégias bem-sucedidas e oportunidades de melhoria, promove-se o aprendizado institucional e a elevação da maturidade em gerenciamento de projetos, favorecendo a replicabilidade de soluções eficazes e a mitigação de falhas em iniciativas futuras.

Simultaneamente, deve-se verificar o cumprimento dos objetivos inicialmente pactuados, por meio da comparação entre os resultados planejados e os efetivamente entregues. Essa análise é fundamental para aferir o grau de sucesso do projeto, identificar impactos gerados e subsidiar a prestação de contas à alta administração e às partes interessadas.

Outra atividade indispensável é a obtenção do aceite formal do projeto, mediante a validação e aprovação das entregas pelos responsáveis institucionais ou pelas partes interessadas principais. Esse aceite representa a concordância quanto à conformidade e à completude dos produtos entregues, conferindo legitimidade ao encerramento formal do projeto.

Concluídas as entregas, procede-se à desmobilização da equipe do projeto. Essa ação envolve a liberação formal dos membros da equipe de suas responsabilidades no âmbito do projeto, podendo incluir realocações internas, reconhecimento pelo desempenho e encerramento de vínculos contratuais, quando aplicável.

No escopo do encerramento, inclui-se ainda a avaliação da satisfação das partes interessadas, por meio de instrumentos formais como questionários ou entrevistas. Essa análise permite identificar percepções quanto à utilidade, à qualidade e ao impacto das entregas, servindo como insumo valioso para a melhoria dos processos de gestão.

Realiza-se a avaliação do desempenho do projeto, abrangendo aspectos como prazo, custo, qualidade, escopo, comunicação, gestão de riscos e engajamento das partes interessadas. Essa avaliação possibilita a elaboração de indicadores de desempenho, a geração de relatórios gerenciais e o fortalecimento da base de conhecimento institucional.

O gerente de projeto deverá preencher o modelo do Termo de Encerramento do Projeto (TEP), disponibilizado no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Concluído esse procedimento, o documento deverá ser formalmente encaminhado à Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional, que o submeterá à análise técnica da Assessoria de Planejamento/ Escritório Corporativo de Projetos.

Caso o Termo esteja em conformidade com as diretrizes metodológicas institucionais, o Escritório Corporativo de Projetos o encaminhará para deliberação do Comitê Institucional de Governança, no âmbito das Reuniões de Análise da Estratégia.

Entretanto, caso sejam identificadas inconsistências, omissões ou a necessidade de ajustes no conteúdo do documento, o Escritório devolverá o TEP ao gerente de projeto, acompanhado das devidas orientações quanto às correções a serem promovidas, de modo que as adequações necessárias sejam realizadas de forma tempestiva.

Aprovado o Termo de Encerramento do Projeto pelo Comitê Institucional de Governança, o Escritório Corporativo de Projetos procederá ao arquivamento formal do referido documento.

O arquivamento da documentação do projeto constitui, também, um passo relevante. Toda a documentação técnica e administrativa deve ser organizada e registrada em sistemas institucionais, assegurando a rastreabilidade das informações, a preservação da memória do projeto e o atendimento às exigências legais e normativas.

Desse modo, a fase de encerramento, ao reunir elementos formais, avaliativos e reflexivos, contribui de forma decisiva para a consolidação da governança em projetos e para o amadurecimento das práticas de gestão no âmbito organizacional.

Além disso, recomenda-se a realização de uma reunião de encerramento do projeto, na qual são apresentados os resultados alcançados, discutidas as lições aprendidas e prestadas as devidas homenagens à equipe e aos demais envolvidos. Trata-se de um momento de valorização institucional e de reforço do compromisso com a cultura de gestão orientada a resultados.

7

Referências Bibliográficas

- ABNT -ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 21500:2021 – Gerenciamento de projeto, programa e portfólio – Contexto e conceitos. Rio de Janeiro, 2021.
- ABNT -ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 21505:2021 – Gerenciamento de projeto, programa e portfólio – Orientação sobre governança. Rio de Janeiro, 2018
- ABNT -ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 21504:2021 – Gerenciamento de projeto, programa e portfólio – Orientação sobre gerenciamento de portfólio. Rio de Janeiro, 2024.
- ABNT -ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 21502:2021 – Gestão de projetos, programas e portfólio – Orientação sobre gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro, 2021.
- ABNT -ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 21503:2021 – Gerenciamento de projeto, programa e portfólio – Orientação sobre gestão de programas. Rio de Janeiro, 2021.
- ABNT -ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 21506:2021 – Gerenciamento de projeto, programa e portfólio – Vocabulário. Rio de Janeiro, 2021.
- ABNT -ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 21511:2021 – Estrutura analítica para gerenciamento de projeto e programa. Rio de Janeiro, 2021.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK: guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 7. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.