



**Governo do Estado de São Paulo  
Controladoria Geral do Estado  
Assessoria Técnica**

**RESOLUÇÃO CGE Nº 002, DE 10 DE FEVEREIRO DE 2025**

*Dispõe sobre a gestão de projetos no âmbito da  
Controladoria Geral do Estado.*

O **CONTROLADOR GERAL DO ESTADO DE SÃO PAULO**, no uso das atribuições que lhe confere o artigo 28, inciso II, do Decreto Estadual nº 69.183, de 18 de dezembro de 2024,

**RESOLVE:**

**Artigo 1º** - Estabelecer diretrizes e definir a metodologia para gestão de projetos da Controladoria Geral do Estado.

§1º - Para fins deste normativo, considera-se projeto o esforço temporário empreendido com o objetivo de criar ou modificar um produto, serviço ou processo, com duração e recursos limitados.

§2º - A gestão de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz, buscando atingir um conjunto de objetivos pré-definidos, em um certo prazo, com custo e qualidade pré-definidos, por meio da mobilização de recursos técnicos e humanos.

**CAPÍTULO I**

**DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Artigo 2º** - As diretrizes de que trata esta resolução deverão ser aplicadas a todos os projetos desenvolvidos na Controladoria Geral do Estado.

§1º - A regra prevista no caput deste artigo poderá ser mitigada nos casos em que o custo da aplicação da metodologia supere os benefícios gerados.

§2º - Os processos de gerenciamento de projetos previstos no Anexo I poderão ser executados total ou parcialmente de acordo com as características e necessidades de cada projeto.

**Artigo 3º** - Fica instituído, na Subsecretaria de Gestão Corporativa da Controladoria Geral do Estado, o Escritório de Projetos.

§1º O Escritório instituído pelo caput deste artigo tem a finalidade de gerir, supervisionar e coordenar a Gestão de Projetos da Controladoria Geral do Estado.

§2º - O Escritório de Projetos não constitui unidade administrativa.

**CAPÍTULO II**

## DOS OBJETIVOS

**Artigo 4º** - São objetivos da Gestão de Projetos:

- I - garantir o alinhamento dos projetos à estratégia da Controladoria Geral do Estado;
- II - contribuir para o alcance dos resultados institucionais;
- III - padronizar procedimentos e práticas para otimizar a proposição, planejamento, execução, controle e encerramento de projetos;
- IV - aumentar a eficiência dos projetos e a melhoria da qualidade de suas entregas; e
- V - organizar as informações de projetos para apoiar a tomada de decisão da alta administração.

## CAPÍTULO III

### DA METODOLOGIA DA GESTÃO DE PROJETOS

**Artigo 5º** - A Gestão de Projetos da Controladoria Geral do Estado será composta por 10 (dez) áreas de conhecimento, a saber:

- I - gerenciamento de integração: consiste em coordenar os diversos elementos que compõem o projeto;
- II - gerenciamento de partes interessadas: consiste em identificar, engajar e gerir os atores interessados no projeto;
- III - gerenciamento de recursos humanos: consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar os atores envolvidos no projeto;
- IV - gerenciamento de escopo: consiste em identificar todo o trabalho necessário para o atingimento dos objetivos e resultados do projeto;
- V - gerenciamento de custos: consiste em planejar, organizar e controlar os custos do projeto;
- VI - gerenciamento do tempo: consiste em planejar, organizar e controlar os prazos do projeto;
- VII - gerenciamento da qualidade: consiste em assegurar o alcance dos resultados do projeto em consonância com os requisitos de qualidade especificados;
- VIII - gerenciamento das aquisições: consiste em planejar, organizar, executar e controlar as aquisições e contratações necessárias ao projeto;
- IX - gerenciamento das comunicações: consiste em assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e dispostas de maneira adequada e no tempo certo; e
- X - gerenciamento de riscos: consiste em identificar, avaliar, monitorar e planejar as respostas aos eventos que possam vir a impactar os resultados do projeto.

§1º - O gerenciamento das aquisições previsto no inciso VIII deste artigo deverá estar em consonância com o Plano de Contratações Anual (PCA) estipulado pela Controladoria Geral do Estado.

§2º - O gerenciamento de riscos previsto no inciso X deste artigo deverá estar em consonância com a Resolução CGE nº 14, de 06 de julho de 2023, e com o Decreto nº 68.158, de 09 de dezembro de 2023.

**Artigo 6º** - O ciclo de vida de projetos da Controladoria Geral do Estado é dividido nas seguintes fases:

- I - iniciação;
- II - planejamento;
- III - execução;

IV - monitoramento e avaliação; e

V - encerramento.

**Artigo 7º** - Os projetos deverão ser implementados por meio da execução dos processos de gerenciamento, vinculados às áreas de conhecimentos previstas no artigo 5º e às etapas de ciclo de vida previstas no artigo 6º, conforme Anexo I.

§1º - O Escritório de Projetos elaborará manual regulando os processos de gerenciamento de projetos.

§2º - Fatores como maturidade em gestão de projetos, cultura, ambiente da Controladoria, disponibilidade de recursos, dentre outros, deverão ser considerados na estruturação do manual previsto no §1º deste artigo.

§3º - Os processos da gestão de projetos são inter-relacionados e devem ser gerenciados, planejados e executados de forma integrada.

**Artigo 8º** - Os projetos serão organizados em um portfólio que será gerido pelo Escritório de Projetos.

§1º - O portfólio é um agrupamento de projetos gerenciados em conjunto, visando ao atingimento dos objetivos estratégicos da Controladoria Geral do Estado.

§2º - A gestão do portfólio envolve, entre outros aspectos, a priorização de projetos, a alocação eficiente de recursos e o adequado alinhamento dos projetos à estratégia da Controladoria Geral do Estado.

§3º - A priorização dos projetos do portfólio deverá ser proposta pelo Escritório de Projetos, validada pelo Gabinete do Controlador Geral e aprovada pela estrutura de governança da Controladoria Geral do Estado.

§4º - Deverão ser consideradas minimamente as seguintes variáveis na priorização de projetos:

- a. impactos esperados nas atribuições finalísticas, gerenciais e de suporte da Controladoria Geral do Estado;
- b. relação com outros projetos da pasta;
- c. vulnerabilidade das operações; e
- d. cumprimento de requisitos legais.

§5º - A gestão proporá e a estrutura de governança definirá os parâmetros que balizarão a aplicação das variáveis na priorização dos projetos, nos termos do artigo 15, inciso IV, e do artigo 16, inciso V, desta Resolução.

**Artigo 9º** - As áreas da Controladoria Geral do Estado pleitearão a inclusão dos seus projetos no portfólio por meio do envio da Ficha de Projeto (Anexo II) ao Escritório.

§1º - O Escritório de Projetos recomendará ao Gabinete do Controlador Geral a inclusão ou não do projeto proposto no portfólio.

§2º - Quando o projeto necessitar de recursos humanos oriundos de outra área da Controladoria Geral do Estado, a inclusão desses recursos deverá ser precedida de aprovação da área demandada.

## **CAPÍTULO IV**

### **DA ESTRUTURA**

**Artigo 10** - São atores do gerenciamento de projetos:

- I - Responsável pelo Projeto;
- II - Gerente do Projeto;
- III - Equipe de Projeto;
- IV - Escritório de Projetos;

- V - Gabinete do Controlador; e
- VI - Estrutura de Governança.

## CAPÍTULO V

### DAS COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

**Artigo 11** - Cabe ao Responsável pelo Projeto:

- I - propor novos projetos para suprir as necessidades organizacionais da Controladoria Geral do Estado, bem como formalizar sua abertura;
  - II - definir as diretrizes relacionadas aos projetos sob sua responsabilidade;
  - III - patrocinar os projetos sob sua responsabilidade de forma a garantir as condições necessárias para o atingimento dos resultados esperados;
  - IV - indicar para cada projeto sob sua responsabilidade o gerente do projeto e o respectivo suplente, bem como avaliar a performance da gestão do projeto;
  - V - acompanhar, avaliar e dar suporte a todas as fases dos projetos sob sua responsabilidade, de forma a potencializar o atingimento dos objetivos e resultados do projeto;
  - VI - prestar informações sobre os projetos sob sua responsabilidade ao Gabinete do Controlador e à estrutura de governança, sempre que solicitado;
  - VII - propor alterações, suspensões, cancelamento ou encerramento de projetos sob sua responsabilidade;
  - VIII - aprovar os projetos que não necessitem de recursos financeiros e de recursos de outras áreas da Controladoria Geral do Estado, conforme disposto no §2º do artigo 9º; e
  - IX - garantir o alinhamento dos projetos sob sua responsabilidade à estratégia da Controladoria Geral do Estado.
- §1º - O responsável pelos projetos é o servidor responsável pela área da Controladoria Geral do Estado ligada diretamente ao Controlador Geral do Estado, ou aquele a quem ele delegar.
- §2º - A delegação que trata o §1º deste artigo poderá ser realizada a servidor hierarquicamente vinculado ao responsável pelos projetos.
- §3º - A delegação que tratam os §§1º e 2º deste artigo não isenta o responsável pela área da Controladoria Geral do Estado do dever de acompanhar os projetos e responder pelos seus resultados.
- §4º - A fim de facilitar a aplicação da metodologia, o responsável pelos projetos deverá indicar um servidor e um suplente para ser o ponto focal nas interações com o Escritório de Projetos.

**Artigo 12** - Cabe ao Gerente de projeto:

- I - elaborar o Termo de Abertura do Projeto (TAP) e demais documentos da fase de iniciação do projeto;
- II - coordenar e aprovar o planejamento do projeto;
- III - gerir o projeto, garantindo a execução dos processos do gerenciamento;
- IV - prestar informações ao responsável pelo projeto e ao Escritório de Projetos, sempre que solicitado;
- V - propor alterações, suspensão, cancelamento ou encerramento do projeto;
- VI - organizar e liderar a equipe de projeto;
- VII - acompanhar e avaliar as entregas do projeto;
- VIII - assegurar que o projeto fique dentro do escopo, orçamento, custo, prazos e qualidade definidos;
- IX - identificar e resolver eventuais problemas e/ou conflitos;
- X - instituir e monitorar os indicadores do projeto;
- XI - comunicar tempestivamente às lideranças da área a materialização de riscos que possam vir a impactar o

atingimento dos objetivos do projeto;

XII - tomar decisões, levando em consideração as diretrizes aprovadas para o projeto;

XIII - manter as informações dos projetos sob sua responsabilidade atualizadas na plataforma tecnológica ou em outro meio definido;

XIV - gerir a comunicação com os stakeholders, mantendo-os informados sobre o andamento e resultados do projeto; e

XV - elaborar o Termo de Encerramento do Projeto (TEP).

§1º - O gerente de projetos é um servidor do quadro da Controladoria Geral do Estado com capacidade de liderança, planejamento, comunicação e análise crítica, bem como foco em resultados.

§2º - Cada projeto deverá ser gerenciado por um único servidor.

**Artigo 13 - Cabe à Equipe de Projeto:**

I - propor o plano de execução do projeto;

II - executar o projeto em conformidade com os planos e diretrizes; e

III - prestar informações sobre o projeto ao gerente de projeto ou a outros atores, sempre que necessário.

**Artigo 14 - Cabe ao Escritório de Projetos:**

I - propor alterações na Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Controladoria Geral do Estado, considerando as necessidades, o grau de maturidade em projetos do órgão e a evolução conceitual da metodologia;

II - propor normas e padrões para o desenvolvimento dos projetos da Controladoria Geral do Estado;

III - promover a orientação da Gestão de Projetos, por meio de manuais e guias práticos;

IV - promover treinamentos sobre Gestão de Projetos, quando necessário;

V - analisar a aderência dos projetos ao Planejamento Estratégico da Controladoria Geral do Estado;

VI - instituir e gerir o portfólio de projetos;

VII - propor a priorização de projetos incluídos no portfólio;

VIII - acompanhar periodicamente a execução e os resultados dos projetos;

IX - produzir estatísticas e informações gerenciais para a alta administração e para a estrutura de governança; e

X - apoiar as áreas da Controladoria Geral do Estado no gerenciamento de seus projetos.

**Artigo 15 - Cabe ao Gabinete do Controlador:**

I - validar a metodologia de gerenciamento de projetos da Controladoria Geral do Estado;

II - validar a inclusão de projetos no Portfólio;

III - validar as alterações, a suspensão, o cancelamento ou o encerramento de projetos do portfólio;

IV - validar a proposta de priorização de projetos incluídos no portfólio;

V - acompanhar a execução e os resultados dos projetos; e

VI - propor alterações na metodologia de gerenciamento de projetos.

**Artigo 16 - Cabe a Estrutura de Governança:**

I - aprovar a metodologia de gerenciamento de projetos e posteriores melhorias;

II - deliberar sobre a aderência do portfólio de projetos à estratégia da Controladoria Geral do Estado;

III - acompanhar a execução e os resultados dos projetos;

IV - aprovar as alterações, a suspensão, o cancelamento ou o encerramento de projetos do portfólio;

V - aprovar a priorização de projetos, em especial quando da utilização de recursos de natureza transversal,

como orçamento, tecnologia e pessoas; e

VI - deliberar sobre os resultados da Gestão de Projetos.

## CAPÍTULO VI

### DISPOSIÇÕES FINAIS

**Artigo 17** - Fica a cargo do Escritório de Projetos planejar, coordenar e implementar a metodologia de gestão de projetos na Controladoria Geral do Estado.

**Artigo 18** - A Gestão de Projetos será implementada por meio de projeto-piloto.

§1º - A responsabilidade pelo desenvolvimento e gestão do piloto será do Escritório de Projetos.

§2º - O piloto deverá ser executado em pelo menos duas áreas finalísticas da Controladoria Geral do Estado.

**Artigo 19** - É responsabilidade da Subsecretaria de Gestão Corporativa da Controladoria Geral do Estado, com apoio do Escritório de Projetos, elaborar treinamento sobre Gestão de Projetos.

**Artigo 20** - É atribuição da Subsecretaria de Gestão Corporativa disponibilizar, manter, dar suporte e atualizar solução tecnológica que garanta a realização das atividades de Gestão de Projetos.

**Artigo 21** - Caberá ao Escritório de Projetos orientar e apoiar as áreas na gestão de seus projetos enquanto não for publicado o manual previsto no §1º do artigo 7º desta Resolução.

**Artigo 22** - Os casos omissos serão decididos pelo Escritório de Projetos.

**Artigo 23** - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

(Proc. SEI nº 009.00000005/2025-55)

**WAGNER DE CAMPOS ROSÁRIO**  
Controlador Geral do Estado

### ANEXO I - PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Fases do Ciclo de Vida do Projeto					
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Avaliação	Encerramento
Integração	Termo de Abertura do Projeto (TAP)				Encerrar projeto
Partes Interessadas	Identificar partes interessadas	Planejar a participação das partes interessadas	Engajar as partes interessadas	Avaliar o engajamento das partes interessadas	

<b>Áreas de Conhecimento</b>	<b>Recursos Humanos</b>		Planejar Recursos Humanos	Gerir a equipe		
	<b>Escopo</b>		Definir Escopo	Executar escopo	Validar e monitorar o Escopo	
	<b>Custo</b>		Definir Orçamento		Monitorar o orçamento	
	<b>Tempo</b>		Desenvolver Cronograma		Monitorar o cronograma	
	<b>Qualidade</b>		Definir parâmetros de qualidade das atividades e/ou entregas		Monitorar a qualidade	
	<b>Aquisições</b>		Definir plano de aquisição	Conduzir as aquisições	Monitorar as aquisições	
	<b>Comunicação</b>		Definir plano de comunicação	Realizar as comunicações	Monitorar a comunicação	
	<b>Risco</b>		Planejar a gestão de riscos		Monitorar os riscos	

ü **Termo de Abertura do Projeto:** processo que inicia o projeto. Define as informações gerais que nortearão o desenvolvimento do projeto, devendo conter minimamente:

- o Título e descrição do projeto;
- o Justificativa do projeto;
- o Área, responsável, gerente e equipe do projeto;
- o Alinhamento estratégico do projeto;
- o Premissas e restrições do projeto;
- o Escopo e não escopo resumidos;
- o Estimativa de datas de início e término do projeto;
- o Objetivo, entregas e benefícios esperados;
- o Partes Interessadas;
- o Riscos do projeto;
- o Aquisições e contratações; e
- o Orçamento resumido.

ü **Identificar partes interessadas:** processo que identifica os atores que podem ser afetados ou que serão afetados ao longo do projeto ou após o seu término. [Isso inclui documentar informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento e impacto no desenvolvimento do projeto.](#)

ü **Planejar a participação das partes interessadas:** processo de desenvolver estratégias para engajar as partes interessadas no projeto. Isso envolve identificar suas necessidades e expectativas, determinar como elas podem

influenciar o projeto e criar um plano para gerenciar seu engajamento de forma eficaz.

ü **Planejar recursos humanos:** processo que visa a definir os servidores que participarão do projeto, atribuindo os respectivos papéis e responsabilidades.

ü **Definir escopo:** processo que visa a desenvolver uma descrição detalhada do projeto e do produto. Isso envolve especificar claramente o que está incluído e o que não está incluído no projeto, estabelecendo os limites do trabalho a ser realizado.

ü **Definir orçamento:** processo que planeja e estima o orçamento necessário para a execução do projeto.

ü **Desenvolver cronograma:** processo que organiza logicamente o encadeamento das atividades do projeto, estabelecendo responsabilidades e as datas de início e término.

ü **Definir parâmetros de qualidade das atividades e/ou entregas:** processo que estabelece aspectos qualitativos para as atividades e/ou entregas;

ü **Definir plano de aquisições:** processo que visa a detalhar as aquisições e contratações necessárias do projeto. Deve-se especificar os itens a serem contratados com os respectivos preços estimados e prazos de contratação. As aquisições e contratações do plano devem estar previstas no Plano de Contratação Anual (PCA) da Controladoria Geral do Estado.

ü **Definir plano de comunicação:** processo que visa a definir os canais e as formas de comunicação entre os servidores participantes do projeto, entre os diversos atores da gestão de projetos da Controladoria Geral do Estado e entre o gestor do projeto e as partes interessadas. Nesta etapa definem-se a agenda de reuniões, tipos e prazos de relatórios etc.

ü **Planejar a gestão de riscos:** processo que visa a identificar os principais eventos que possam vir a impactar os objetivos e resultados do projeto. Nesta etapa deve-se identificar os principais riscos, juntamente com suas causas e efeitos, avaliar esses riscos, definir o apetite e os controles necessários, se for o caso (conforme Resolução CGE nº 14, de 06 de julho de 2023).

ü **Engajar as partes interessadas:** processo que visa executar as ações planejadas acerca da participação das partes interessadas no projeto.

ü **Gerir a equipe:** processo de coordenação e administração da equipe envolvida no projeto visando à otimização de desempenho e ao atingimento dos objetivos e resultados pretendidos (dentro dos parâmetros de planejamento definidos).

ü **Executar escopo:** processo que visa a executar o escopo planejado do projeto, dentro do orçamento, cronograma e parâmetros de qualidade previstos.

ü **Conduzir as aquisições:** processo que visa a executar o plano de aquisições do projeto.

ü **Realizar as comunicações:** processo que visa a executar o plano de comunicação do projeto.

ü **Avaliar o engajamento das partes interessadas:** processo que monitora a participação das partes interessadas no projeto.

ü **Validar e monitorar o escopo:** processo que assegura que estejam sendo realizadas apenas as atividades definidas no escopo do projeto.

ü **Monitorar orçamento:** processo que acompanha a execução orçamentária do projeto.

ü **Controlar cronograma:** processo que acompanha a execução do cronograma do projeto.

ü **Controlar qualidade:** processo que acompanha a qualidade das atividades e entregas com base nos parâmetros estabelecidos no projeto.

ü **Controlar as aquisições:** processo que acompanha a execução das aquisições do projeto.

ü **Controlar a comunicação:** processo que acompanha a execução do plano de comunicação.

ü **Controlar riscos:** processo que acompanha a possível materialização dos riscos do projeto.

ü **Encerrar projeto:** processo que atesta o encerramento do projeto. Nesta etapa há a formalização:

o Dos aceites das entregas;



- o Do atingimento ou não dos objetivos e resultados pretendidos; e
- o Das lições aprendidas com o projeto.

## ANEXO II - FICHA DO PROJETO

### Identificação Básica

<b>Nome do Projeto</b>		<b>Código</b>
<b>Responsável do Projeto</b>	<b>Área</b>	
<b>E-mail</b>	<b>Telefone</b>	

### Vinculação Estratégica do Projeto

<b>Objetivo Estratégico Vinculado</b>	<b>KR Vinculado</b>
<b>Ação Estratégica Vinculada</b>	

### Informações Gerais do Projeto

<b>Objetivo e Resultados Esperados do Projeto</b>	
<b>Benefícios Esperados</b>	
<b>Necessidades</b>	
<input type="checkbox"/> Servidores da área <input type="checkbox"/> Servidores de outras áreas <input type="checkbox"/> TI <input type="checkbox"/> Aquisições e contratações <input type="checkbox"/> Outros, especificar _____	
<b>Orçamento Previsto</b>	<b>Tempo do Projeto</b>
<b>Considerações</b>	

### Responsável pela Proposta

<p><i>São Paulo, xx de xxxxx de 20xx</i></p>  <p>_____</p> <p><i>Nome e Assinatura</i></p>
--



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.sp.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.sp.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0) , informando o código verificador **0055772402** e o código CRC **C5B2EAB2**.

---