GOVERNANÇA DE TI E GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO:

integração, alinhamento estratégico e entrega de valor público

Marcelo Mello Ramos

Trabalho acadêmico apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos - TI

RESUMO

Este trabalho analisa a integração entre governança de Tecnologia da Informação (TI) e gerenciamento de projetos no setor público, com foco no alinhamento estratégico e na entrega de valor público. O problema de pesquisa consiste em compreender de que forma estruturas de governança, instrumentos de planejamento e práticas de gerenciamento de projetos podem ser articulados para reduzir desalinhamentos, riscos, desperdícios e dificuldades de mensuração dos benefícios em iniciativas governamentais de TI. O objetivo geral é analisar como a integração entre governança de TI e gerenciamento de projetos pode contribuir para a seleção, priorização, execução e avaliação de projetos tecnológicos no âmbito da administração pública. Metodologicamente, trata-se de pesquisa aplicada, qualitativa, descritivo-exploratória, bibliográfica e documental, complementada por um cenário analítico hipotético denominado Secretaria de Estado de Gestão e Inovação (SEGI). A opção por cenário hipotético não substitui pesquisa empírica de campo, mas permite organizar, de forma propositiva, categorias de análise apoiadas em documentos institucionais, legislação, modelos de referência e literatura científica. Foram considerados referenciais como COBIT 2019, ITIL 4, PMBOK Guide, Scrum, diretrizes do SISP, Lei nº 14.129/2021, Lei nº 14.133/2021, LGPD, Estratégia Nacional de Governo Digital e Estratégia Federal de Governo Digital 2024-2027. Os resultados indicam que a integração efetiva depende de mecanismos formais de decisão, portfólio de projetos vinculado ao PDTIC, critérios transparentes de priorização, gestão de riscos, acompanhamento de benefícios e comunicação permanente entre alta administração, áreas finalísticas e equipes técnicas. Conclui-se que a governança de TI não deve ser compreendida apenas como estrutura normativa, mas como capacidade institucional de avaliar, direcionar e monitorar iniciativas tecnológicas orientadas à geração de valor público.
Palavras-chave: governança de TI; gerenciamento de projetos; setor público; governo digital; valor público.

ABSTRACT

This paper analyzes the integration between Information Technology (IT) governance and project management in the public sector, focusing on strategic alignment and public value delivery. The research problem is to understand how governance structures, planning instruments and project management practices can be articulated to reduce misalignment, risks, waste and difficulties in measuring benefits in governmental IT initiatives. The general objective is to analyze how the integration between IT governance and project management can contribute to the selection, prioritization, execution and evaluation of technological projects in public administration. Methodologically, this is an applied, qualitative, descriptive-exploratory, bibliographic and documentary study, complemented by a hypothetical analytical scenario called State Secretariat for Management and Innovation (SEGI). The hypothetical scenario does not replace empirical field research, but it allows the organization of analytical categories supported by institutional documents, legislation, reference frameworks and scientific literature. The study considers references such as COBIT 2019, ITIL 4, PMBOK Guide, Scrum, SISP guidelines, Law No. 14,129/2021, Law No. 14,133/2021, the Brazilian General Data Protection Law, the National Digital Government Strategy and the Federal Digital Government Strategy 2024-2027. The results indicate that effective integration depends on formal decision-making mechanisms, a

project portfolio linked to the ICT Master Plan, transparent prioritization criteria, risk management, benefits monitoring and continuous communication among senior management, business areas and technical teams. The study concludes that IT governance should not be understood only as a normative structure, but as an institutional capacity to evaluate, direct and monitor technological initiatives oriented toward public value generation.
Keywords: IT governance; project management; public sector; digital government; public value.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) tornou-se elemento estruturante da administração pública contemporânea, pois condiciona a forma como políticas públicas são planejadas, executadas, monitoradas e avaliadas. Sistemas de informação, plataformas digitais, bases de dados, redes, serviços de nuvem, ferramentas de inteligência analítica e portais de atendimento não são apenas instrumentos operacionais: eles organizam fluxos de trabalho, influenciam a qualidade do serviço prestado ao cidadão e afetam a capacidade institucional de produzir transparência, eficiência e controle. Nesse contexto, projetos de TI deixam de ser iniciativas exclusivamente técnicas e passam a integrar o núcleo das estratégias de governo digital.

A transformação digital do Estado brasileiro vem sendo orientada por um conjunto de normas e estratégias que reforçam a necessidade de integração entre tecnologia, governança e resultados públicos. A Lei nº 14.129/2021 dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. A Estratégia Nacional de Governo Digital 2024-2027 e a Estratégia Federal de Governo Digital 2024-2027, por sua vez, atualizam a agenda de digitalização, integração, segurança, transparência e centralidade no cidadão. Esses marcos indicam que a tecnologia deve estar vinculada à melhoria de serviços e à produção de valor público, e não apenas à informatização de rotinas administrativas.

Apesar desse avanço normativo e institucional, a execução de projetos de TI no setor público ainda enfrenta desafios recorrentes. A complexidade das contratações, a existência de sistemas legados, a fragmentação de bases de dados, a limitação orçamentária, a rotatividade de equipes, a rigidez de processos administrativos e a necessidade de conformidade com órgãos de controle podem comprometer prazos, custos e qualidade das entregas. Além disso, a mera conclusão formal de um projeto não garante que seus benefícios sejam efetivamente realizados. Um sistema pode ser implantado dentro do prazo e, ainda assim, não gerar melhoria mensurável na experiência do usuário, na eficiência interna ou na transparência institucional.

É nesse ponto que a integração entre governança de TI e gerenciamento de projetos se torna central. A governança de TI estabelece direitos decisórios, responsabilidades, critérios de priorização, mecanismos de avaliação e controles voltados ao uso estratégico da tecnologia. O gerenciamento de projetos, por sua vez, organiza a execução das iniciativas, estruturando escopo, prazos, recursos, riscos, qualidade, comunicação e partes interessadas. Quando essas dimensões

são tratadas de forma separada, há risco de projetos tecnicamente bem conduzidos, mas desalinhados da estratégia institucional; ou, inversamente, de diretrizes estratégicas bem formuladas, mas incapazes de se converter em entregas concretas.

O problema de pesquisa que orienta este trabalho pode ser formulado da seguinte maneira: de que forma a integração entre governança de TI e gerenciamento de projetos pode contribuir para o alinhamento estratégico e para a entrega de valor público em iniciativas tecnológicas no setor público? Essa pergunta parte da compreensão de que a administração pública não deve avaliar projetos de TI apenas por critérios internos de cumprimento de escopo, prazo e orçamento, mas também por sua capacidade de produzir benefícios verificáveis para cidadãos, gestores, servidores e órgãos de controle.

O objetivo geral consiste em analisar como a integração entre estruturas de governança de TI e práticas de gerenciamento de projetos pode contribuir para a seleção, priorização, execução, monitoramento e avaliação de projetos tecnológicos no setor público. Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) discutir os principais conceitos de governança de TI, gerenciamento de projetos, governo digital e valor público; b) identificar mecanismos capazes de integrar decisões estratégicas de TI e execução de projetos; c) examinar a relevância de instrumentos como PDTIC, comitês de governança, escritórios de projetos, gestão de portfólio e gestão de benefícios; d) propor uma matriz analítica aplicável à avaliação da integração entre governança e projetos em organizações públicas.

A justificativa acadêmica do estudo reside na necessidade de aprofundar o debate sobre a relação entre governança de TI e gerenciamento de projetos, especialmente em organizações públicas que operam sob forte exigência de legalidade, transparência e prestação de contas. A justificativa prática decorre da crescente dependência do Estado em relação a soluções digitais. A qualidade de projetos de TI interfere diretamente em serviços como agendamento, emissão de documentos, pagamento de benefícios, gestão de saúde, educação, segurança pública, arrecadação, controle patrimonial e transparência ativa.

O trabalho delimita-se à análise da integração entre governança de TI e gerenciamento de projetos no setor público brasileiro, com ênfase em órgãos que utilizam intensivamente tecnologia para apoiar atividades finalísticas e administrativas. A pesquisa não realiza entrevistas, questionários ou observação participante. Também não acessa documentos internos reais de um órgão específico. Para evitar a afirmação indevida de dados empíricos inexistentes, o estudo

adota um cenário analítico hipotético, denominado Secretaria de Estado de Gestão e Inovação (SEGI), utilizado apenas como instrumento de organização e aplicação do referencial teórico. Essa delimitação metodológica é fundamental para preservar a honestidade científica do estudo.

A estrutura do trabalho está organizada em cinco partes. A primeira apresenta a introdução, o problema, os objetivos, a justificativa e a delimitação. A segunda reúne o referencial teórico sobre governança pública, governança de TI, COBIT, ITIL, PMBOK, metodologias ágeis, governo digital, contratações de TIC, riscos, alinhamento estratégico e valor público. A terceira descreve os procedimentos metodológicos. A quarta desenvolve a análise e discussão por meio do cenário analítico propositivo. A quinta apresenta as considerações finais, as limitações e as possibilidades de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança pública, transformação digital e valor público

A governança pública pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que permitem avaliar, direcionar e monitorar a atuação institucional para a entrega de resultados à sociedade. O Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União reforça que a governança não se limita à existência de normas internas, mas envolve a definição de responsabilidades, a orientação estratégica, a supervisão da gestão, a prestação de contas e a capacidade de produzir benefícios públicos. No campo da TI, essa perspectiva exige que decisões tecnológicas estejam conectadas à missão institucional e aos objetivos das políticas públicas.

A transformação digital amplia esse desafio. Digitalizar serviços públicos não significa apenas converter procedimentos físicos em formulários eletrônicos. A transformação digital pressupõe revisão de processos, integração de bases de dados, simplificação de jornadas, melhoria da experiência do usuário, segurança da informação, interoperabilidade e monitoramento da qualidade dos serviços. Por isso, projetos de TI precisam ser compreendidos como projetos organizacionais e institucionais. O fracasso de uma iniciativa digital pode decorrer menos da tecnologia empregada e mais da ausência de governança, de requisitos mal definidos, de baixa adesão dos usuários ou de inadequada gestão de mudanças.

A Lei nº 14.129/2021 consolidou no Brasil princípios importantes para o Governo Digital, como a desburocratização, a modernização, a simplificação do acesso, a transparência, a

interoperabilidade e a participação do cidadão. Esses princípios demandam que órgãos públicos desenvolvam capacidades de planejamento, gestão de dados, segurança, comunicação e avaliação de resultados. A tecnologia, nesse sentido, deve ser meio para a ampliação da eficiência pública e da cidadania, não um fim em si mesma.

As estratégias nacionais e federais de governo digital para o período de 2024 a 2027 reforçam essa compreensão ao enfatizar dimensões como integração, colaboração, inclusão, segurança, inovação, transparência e sustentabilidade. Essas dimensões funcionam como parâmetros para a avaliação de projetos de TI: uma solução digital deve ser avaliada não apenas pela sua implantação, mas pelo grau em que melhora a prestação de serviços, reduz barreiras de acesso, aumenta a confiabilidade dos dados e fortalece a capacidade institucional de responder às demandas sociais.

O conceito de valor público é central nesse debate. Diferentemente do setor privado, em que o valor tende a ser associado à geração de lucro, vantagem competitiva ou retorno financeiro, no setor público o valor se manifesta na melhoria da qualidade dos serviços, na ampliação da inclusão, na redução de desigualdades, na eficiência no uso dos recursos públicos, na transparência, na confiança institucional e no fortalecimento da capacidade estatal. Assim, um projeto de TI governamental deve demonstrar como seus produtos e resultados contribuem para essas dimensões.

A literatura de governança de TI, especialmente a partir de Weill e Ross, destaca que organizações com melhor desempenho tendem a definir com clareza quem decide sobre investimentos, padrões, arquitetura, aplicações e prioridades tecnológicas. No setor público, essa clareza é ainda mais relevante, pois a ausência de direitos decisórios definidos pode gerar iniciativas fragmentadas, sistemas redundantes, contratações sobrepostas, baixa interoperabilidade e dificuldades de responsabilização. A governança pública e a governança de TI, portanto, convergem quando buscam assegurar que recursos tecnológicos sejam utilizados de forma legítima, eficiente e orientada a resultados.

2.2 Governança de TI: conceitos, mecanismos e modelos de referência

A governança de TI refere-se ao sistema pelo qual o uso atual e futuro da tecnologia é avaliado, direcionado e monitorado, de modo a apoiar objetivos organizacionais e mitigar riscos. Ela envolve a definição de estruturas decisórias, políticas, processos, indicadores,

responsabilidades e mecanismos de controle. Diferencia-se da gestão operacional de TI porque não se limita à execução de serviços técnicos; sua função é assegurar que a TI seja orientada por prioridades institucionais, entregue valor, otimize recursos e mantenha níveis aceitáveis de risco.

No setor público, a governança de TI deve dialogar com os princípios constitucionais da administração pública e com os instrumentos normativos aplicáveis às contratações, à proteção de dados, à transparência e à segurança da informação. A legalidade impõe que as decisões tecnológicas observem normas de licitação, contratação e proteção de dados. A publicidade exige transparência quanto aos investimentos e resultados. A eficiência demanda racionalização de processos e uso adequado dos recursos. A moralidade e a impessoalidade requerem critérios objetivos de priorização e prestação de contas.

Os mecanismos de governança de TI podem ser agrupados em três dimensões complementares: estruturas, processos e relacionamentos. As estruturas incluem comitês de governança digital, unidades de TI, escritórios de projetos, áreas de segurança da informação e fóruns de decisão. Os processos abrangem planejamento, priorização de demandas, gestão de portfólio, gestão de riscos, gestão de benefícios, acompanhamento de indicadores e auditoria. Os mecanismos relacionais incluem comunicação entre TI e áreas finalísticas, capacitação, envolvimento da alta administração e construção de linguagem comum entre gestores técnicos e gestores de negócio.

Essa divisão é útil porque evita reduzir a governança à criação formal de um comitê. Um comitê pode existir no organograma e ainda assim não exercer governança efetiva, caso não disponha de informações qualificadas, critérios de decisão, indicadores, periodicidade, registro de deliberações e capacidade de acompanhar a implementação das decisões. Do mesmo modo, uma metodologia de projetos pode estar documentada e não produzir resultados se não estiver conectada ao portfólio institucional e às prioridades estratégicas.

A governança de TI também se relaciona com a maturidade institucional. Órgãos com baixa maturidade tendem a atuar de forma reativa, respondendo a incidentes, pressões emergenciais e demandas isoladas. Órgãos com maior maturidade planejam investimentos, priorizam demandas com critérios claros, integram dados, acompanham riscos, avaliam benefícios e ajustam seu portfólio. Instrumentos como o iGOVSISP, no âmbito federal, reforçam a relevância da avaliação periódica da maturidade em governança de TI, considerando dimensões

como planejamento, serviços digitais, dados, privacidade, segurança, contratações e infraestrutura.

A integração com o gerenciamento de projetos ocorre quando esses mecanismos de governança deixam de ser apenas diretrizes gerais e passam a influenciar o ciclo de vida dos projetos. Isso significa que a abertura de um projeto deve estar vinculada a uma necessidade priorizada, seu planejamento deve considerar riscos e benefícios, sua execução deve ser acompanhada por indicadores, suas mudanças devem ser aprovadas com critérios transparentes e seu encerramento deve avaliar não apenas entregas, mas resultados.

2.3 COBIT 2019 e ITIL 4 na administração pública

O COBIT 2019, desenvolvido pela ISACA, é um dos principais modelos de referência para governança e gerenciamento de tecnologia corporativa. Seu valor para o setor público está na capacidade de organizar objetivos de governança e gerenciamento, permitindo que a organização equilibre realização de benefícios, otimização de riscos e otimização de recursos. Embora tenha origem em um contexto amplo de governança corporativa, seus princípios são aplicáveis a órgãos públicos, desde que adaptados às exigências de legalidade, transparência e prestação de contas.

O COBIT 2019 parte da distinção entre governança e gerenciamento. A governança avalia as necessidades das partes interessadas, direciona prioridades e monitora desempenho e conformidade. O gerenciamento planeja, constrói, executa e monitora as atividades necessárias para alcançar os objetivos definidos. Essa distinção é especialmente relevante para o tema deste trabalho, pois mostra que a gestão de projetos não substitui a governança. Um projeto pode ser bem gerenciado operacionalmente e, ainda assim, ser inadequado do ponto de vista estratégico se não estiver alinhado ao portfólio, ao PDTIC e às necessidades públicas.

No contexto público, objetivos do COBIT relacionados a alinhamento estratégico, gestão de portfólio, gestão de riscos, gestão de programas e projetos, segurança da informação, dados, conformidade e desempenho podem ser utilizados como referência para avaliar a maturidade das práticas institucionais. A adoção do COBIT não precisa ocorrer de modo integral ou mecânico. O próprio modelo prevê adaptação por fatores de desenho, como estratégia organizacional, perfil de risco, requisitos de conformidade, tamanho da organização, cenário tecnológico e papel da TI na instituição.

O ITIL 4, por sua vez, concentra-se no gerenciamento de serviços de TI. Seu foco é a cocriação de valor por meio de serviços, considerando práticas como gerenciamento de incidentes, problemas, mudanças, níveis de serviço, requisições, configuração, ativos, melhoria contínua e relacionamento com usuários. Para a administração pública, o ITIL é relevante porque muitos projetos de TI resultam em serviços digitais ou em componentes de serviços internos. Se a transição do projeto para a operação não for planejada, a entrega inicial pode se degradar, gerando indisponibilidade, falhas de suporte, baixa satisfação do usuário e aumento de custos.

A complementaridade entre COBIT e ITIL contribui para uma visão mais completa. O COBIT auxilia na definição de governança, direitos decisórios, controles e objetivos de alto nível. O ITIL oferece práticas para operar e melhorar os serviços resultantes dos projetos. Em uma organização pública, isso significa que o comitê de governança digital pode definir prioridades e critérios de valor, enquanto a área de serviços de TI estabelece processos para garantir disponibilidade, atendimento, continuidade e melhoria contínua das soluções implantadas.

Essa integração é importante porque muitos projetos falham após a implantação, quando a solução passa a exigir suporte, manutenção, monitoramento, atualização de requisitos, gestão de dados e tratamento de incidentes. A governança de TI deve, portanto, avaliar o ciclo completo de vida da solução, desde a concepção até a sustentação. A pergunta não deve ser apenas “o sistema foi entregue?”, mas também “o serviço público melhorou?”, “os usuários adotaram a solução?”, “os riscos foram controlados?”, “os dados estão protegidos?”, “os custos de sustentação são compatíveis?” e “os benefícios prometidos foram mensurados?”.

Quadro 1 – Articulação entre modelos de referência e necessidades do setor público

Referência	Contribuição principal	Aplicação no setor público
COBIT 2019	Organiza objetivos de governança e gerenciamento, com foco em valor, riscos e recursos.	Apoia comitês, portfólio, conformidade, monitoramento e responsabilização sobre decisões de TI.
ITIL 4	Estrutura práticas de gerenciamento de serviços de TI e melhoria contínua.	Contribui para operação, suporte, qualidade e continuidade dos serviços digitais após a implantação dos projetos.
PMBOK Guide	Oferece princípios e domínios de desempenho para orientar projetos e entregas.	Ajuda a estruturar planejamento, riscos, partes interessadas, comunicação, qualidade e mensuração de resultados.
Scrum e Kanban	Favorecem entregas iterativas,	Podem apoiar desenvolvimento de

	transparência do fluxo e adaptação progressiva.	sistemas e melhoria de serviços, desde que compatibilizados com governança e contratação pública.
SISP/PDTIC	Define instrumentos de planejamento e gestão de TIC para órgãos públicos.	Vincula demandas de TI às estratégias organizacionais, ao orçamento, à gestão de riscos e à transparência.

Fonte: elaboração própria, com base no referencial teórico e nos documentos institucionais analisados.

2.4 Gerenciamento de projetos de TI: PMBOK, agilidade e abordagens híbridas

O gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para entregar resultados capazes de atender a objetivos definidos. No campo da TI, essa disciplina assume importância particular em razão da complexidade técnica, da volatilidade de requisitos, da dependência entre sistemas, das exigências de segurança, da necessidade de integração de dados e da pressão por entregas rápidas. No setor público, soma-se a esse quadro a exigência de conformidade normativa, publicidade, economicidade e controle.

O PMBOK Guide, publicado pelo Project Management Institute, consolidou-se como referência internacional de boas práticas em gerenciamento de projetos. A sétima edição desloca o foco de uma lógica prescritiva baseada apenas em processos para uma abordagem orientada por princípios e domínios de desempenho. Essa evolução favorece a adaptação ao contexto de cada projeto, reconhecendo que diferentes iniciativas podem exigir abordagens preditivas, adaptativas ou híbridas. Para órgãos públicos, essa flexibilidade é relevante, pois nem todos os projetos de TI possuem o mesmo grau de incerteza.

Projetos de infraestrutura, aquisição de equipamentos, implantação de redes, atualização de datacenters ou contratação de serviços com escopo bem definido podem demandar maior previsibilidade, planejamento detalhado e controle formal. Nesses casos, práticas preditivas, termos de abertura, cronogramas, estruturas analíticas de projeto, matrizes de riscos e relatórios de acompanhamento tendem a ser adequados. Projetos de desenvolvimento de software, melhoria de portais, aplicativos ou serviços digitais, por outro lado, frequentemente envolvem maior incerteza, exigindo ciclos curtos de entrega, feedback contínuo e refinamento progressivo de requisitos.

As metodologias ágeis surgem como resposta a ambientes de mudança, valorizando indivíduos e interações, software em funcionamento, colaboração com o cliente e resposta a mudanças. O Scrum estrutura o trabalho em ciclos iterativos, com papéis, eventos e artefatos

voltados à transparência, inspeção e adaptação. O Kanban enfatiza a visualização do fluxo de trabalho, o limite de trabalho em progresso e a melhoria contínua. No setor público, essas abordagens podem aumentar a proximidade com usuários e reduzir o risco de grandes entregas desconectadas das necessidades reais.

Entretanto, a adoção de métodos ágeis em órgãos públicos não deve ser tratada como solução automática. Estudos sobre agilidade na administração pública apontam desafios como cultura organizacional hierárquica, dificuldade de dedicação integral dos usuários, contratação baseada em escopo fechado, necessidade de documentação formal, restrições de auditoria, baixa maturidade das equipes e conflitos entre ritos ágeis e controles administrativos. Assim, a adoção da agilidade precisa ser acompanhada de governança, critérios de priorização, gestão de riscos, adaptação contratual e capacitação.

A abordagem híbrida aparece, nesse cenário, como alternativa prudente. Ela combina elementos preditivos e adaptativos conforme a natureza do projeto. Um projeto pode manter termo de abertura, matriz de riscos, governança de mudanças e prestação de contas, ao mesmo tempo em que utiliza sprints, backlog, prototipação e entregas incrementais. O ponto central é evitar tanto a burocratização excessiva, que paralisa a entrega, quanto a falsa agilidade, que ignora controle, documentação, segurança e responsabilidade pública.

A integração entre governança de TI e gerenciamento de projetos exige que a escolha metodológica seja justificada. Não basta declarar que o órgão utiliza PMBOK, Scrum ou Kanban. É necessário demonstrar por que determinada abordagem é adequada ao risco, à complexidade, ao grau de incerteza, ao modelo de contratação, ao perfil da equipe e ao valor esperado. Essa justificativa protege a organização diante da auditoria e fortalece a aprendizagem institucional.

2.5 Planejamento, contratações de TIC, riscos e conformidade

No setor público brasileiro, projetos de TI não podem ser analisados sem considerar o ambiente normativo que regula planejamento, orçamento, contratação e controle. A Lei nº 14.133/2021 estabelece normas gerais de licitação e contratação para a administração pública direta, autárquica e fundacional. As contratações de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação, no âmbito do SISP, são disciplinadas por normas específicas, como a Instrução Normativa SGD/ME nº 94/2022, que trata do processo de contratação de soluções de TIC regido pela nova lei de licitações.

Essas normas reforçam a necessidade de planejamento da contratação, definição de requisitos, análise de riscos, justificativa da solução escolhida, estudos técnicos preliminares, gestão contratual e alinhamento com instrumentos de planejamento. Em projetos de TI, a contratação mal planejada pode produzir dependência excessiva de fornecedores, soluções incompatíveis com a arquitetura existente, custos ocultos de sustentação, falhas de segurança, dificuldade de manutenção e baixa aderência às necessidades dos usuários.

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) é um instrumento fundamental para reduzir esses riscos. Conforme orientações do Governo Digital/SISP, o PDTIC é instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de TIC, destinado a atender às necessidades finalísticas e de informação do órgão por determinado período. Sua função é alinhar estratégias e planos de TIC às estratégias organizacionais. Portanto, projetos que não estejam vinculados ao PDTIC ou a instrumento equivalente tendem a apresentar fragilidade de justificativa e maior risco de desalinhamento.

A gestão de riscos é outro componente essencial. Projetos de TI podem envolver riscos de escopo, prazo, custo, qualidade, segurança da informação, privacidade, dependência tecnológica, integração, continuidade, aceitação pelos usuários e conformidade legal. A LGPD impõe cuidados específicos ao tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais. Assim, iniciativas que envolvam cadastro de usuários, integração de bases, análise de dados ou serviços digitais precisam considerar desde o início requisitos de privacidade, segurança, minimização de dados, bases legais e governança do tratamento.

A conformidade, contudo, não deve ser confundida com mera produção de documentos. A documentação é necessária para transparência, auditoria e continuidade institucional, mas seu valor depende da capacidade de orientar decisões. Um estudo técnico preliminar que apenas reproduz modelos genéricos, sem analisar alternativas reais, não reduz riscos. Um plano de projeto sem indicadores de benefícios não permite avaliar valor. Uma matriz de riscos sem tratamento e monitoramento tende a ser apenas formalidade.

Por isso, a integração entre governança de TI e gerenciamento de projetos deve conectar planejamento, contratação e execução. O comitê de governança digital ou instância equivalente deve orientar prioridades e critérios de valor; o escritório de projetos deve transformar essas prioridades em planos executáveis; a área requisitante deve explicitar necessidades e benefícios esperados; a área de TIC deve avaliar viabilidade técnica, arquitetura, segurança e sustentação; e

a área administrativa deve assegurar conformidade contratual. A ausência de qualquer desses elementos fragiliza o ciclo de governança.

2.6 Alinhamento estratégico e entrega de valor em projetos governamentais

O alinhamento estratégico entre TI e negócio é um dos temas centrais da governança tecnológica. Em organizações públicas, a expressão “negócio” deve ser compreendida como missão institucional, políticas públicas, serviços ao cidadão e objetivos de gestão. A TI está alinhada quando seus investimentos, projetos, serviços e capacidades apoiam prioridades institucionais verificáveis. Esse alinhamento não é estático; depende de monitoramento e revisão contínua, pois demandas sociais, legislação, riscos e tecnologias mudam ao longo do tempo.

A literatura sobre governança de TI em organizações públicas e privadas indica que o alinhamento estratégico depende de processos decisórios claros, participação das áreas finalísticas, comunicação entre gestores e equipes técnicas, métricas de desempenho e avaliação de benefícios. Sem esses elementos, a organização pode investir em projetos tecnicamente sofisticados, mas pouco relevantes para a missão institucional, ou manter sistemas críticos sem suporte adequado.

A entrega de valor público exige uma mudança de foco. Em vez de avaliar apenas se o produto foi entregue, é necessário verificar se o projeto produziu resultados. A entrega de um portal, por exemplo, deve ser analisada pela ampliação do acesso, redução do tempo de atendimento, diminuição de deslocamentos, melhoria da satisfação do usuário, aumento da transparência ou economia de recursos. A entrega de um sistema interno deve ser avaliada pela redução de retrabalho, melhoria da qualidade dos dados, automação de etapas e suporte à decisão.

A gestão de benefícios é a prática que permite conectar produtos de projeto a resultados institucionais. Ela envolve identificar benefícios esperados, definir responsáveis, estabelecer indicadores, acompanhar a realização e ajustar ações quando os benefícios não se materializam. No setor público, a gestão de benefícios é particularmente importante porque os efeitos de um projeto podem ocorrer após sua implantação e depender de fatores como capacitação, mudança de processo, adesão dos usuários e integração com outras políticas.

O gerenciamento de portfólio também é indispensável. Como recursos são limitados, a organização precisa escolher quais projetos iniciar, manter, pausar ou encerrar. A priorização deve considerar critérios como alinhamento ao plano estratégico, urgência legal, impacto no

cidadão, risco de continuidade, segurança, custo total de propriedade, dependência de outros projetos, maturidade da solução e capacidade de execução. Sem portfólio, a organização tende a acumular demandas, dispersar equipes e perder foco em entregas estratégicas.

Dessa forma, alinhamento estratégico e valor público não são consequências automáticas da implantação de tecnologia. Eles resultam de uma cadeia de decisões: identificação de necessidades, priorização transparente, escolha adequada de soluções, planejamento realista, execução controlada, envolvimento de usuários, gestão de mudanças, operação sustentada e avaliação dos benefícios. A integração entre governança de TI e gerenciamento de projetos é o mecanismo que organiza essa cadeia.

Quadro 2 – Dimensões de valor público em projetos de TI

Dimensão	Pergunta orientadora	Indicadores possíveis
Valor para o cidadão	O projeto melhora o acesso, a qualidade ou a experiência do usuário?	Tempo de atendimento; satisfação; disponibilidade; redução de deslocamentos; acessibilidade.
Valor para a gestão	O projeto melhora processos internos e capacidade decisória?	Redução de retrabalho; qualidade dos dados; produtividade; integração entre sistemas.
Valor de transparência	O projeto amplia publicidade, controle social ou prestação de contas?	Dados publicados; consultas ao portal; clareza das informações; rastreabilidade.
Valor de conformidade	O projeto reduz riscos legais, contratuais, de segurança ou privacidade?	Incidentes; não conformidades; aderência à LGPD; auditorias atendidas.
Valor estratégico	O projeto contribui para metas institucionais e políticas públicas?	Metas do PDTIC; objetivos estratégicos; resultados de programas; sustentabilidade.

Fonte: elaboração própria, com base no referencial teórico e nos documentos institucionais analisados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota abordagem aplicada, qualitativa, descritivo-exploratória, bibliográfica e documental. A pesquisa é aplicada porque busca produzir conhecimento voltado ao aprimoramento de práticas de governança de TI e gerenciamento de projetos no setor público. Não se limita à descrição conceitual do tema, mas procura organizar categorias, relações e recomendações que possam apoiar gestores públicos na avaliação de projetos tecnológicos e de seus mecanismos de governança.

A abordagem qualitativa é adequada porque o fenômeno investigado envolve dimensões institucionais, normativas, organizacionais e interpretativas que não podem ser reduzidas a variáveis numéricas isoladas. A integração entre governança de TI e gerenciamento de projetos

depende de arranjos decisórios, cultura organizacional, comunicação, maturidade, conformidade normativa e compreensão do valor público. Esses elementos exigem análise interpretativa, sustentada por referencial teórico e por documentos institucionais.

O caráter descritivo decorre da necessidade de apresentar conceitos, modelos e instrumentos associados à governança de TI, ao gerenciamento de projetos e ao governo digital. O caráter exploratório justifica-se porque o trabalho busca organizar um modelo analítico de integração, identificando categorias e relações que podem orientar futuras pesquisas empíricas. O estudo não pretende estabelecer relações causais fortes nem generalizar resultados para todas as organizações públicas.

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de obras e documentos de referência sobre governança de TI, gerenciamento de projetos, metodologias ágeis, estudo de caso, análise de conteúdo e administração pública digital. Foram considerados autores e instituições como ISACA, AXELOS, PMI, Weill e Ross, Bardin, Yin, Gil, Creswell, Vergara, além de estudos acadêmicos sobre governança de TI e agilidade no setor público.

A pesquisa documental concentrou-se em marcos legais e institucionais relevantes para o setor público brasileiro, tais como Lei nº 14.129/2021, Lei nº 14.133/2021, Lei nº 13.709/2018, Decreto nº 12.069/2024, Decreto nº 12.198/2024, Instrução Normativa SGD/ME nº 94/2022, orientações do SISP sobre PDTIC e documentos do Tribunal de Contas da União sobre governança organizacional. Esses documentos foram utilizados como base para contextualizar as exigências de planejamento, transparência, segurança, contratação e prestação de contas.

Como estratégia complementar, o trabalho utiliza um cenário analítico hipotético denominado Secretaria de Estado de Gestão e Inovação (SEGI). A SEGI não é tratada como organização real pesquisada, tampouco como fonte de dados empíricos. Trata-se de um recurso metodológico para aplicar o referencial teórico a uma situação verossímil de órgão público que possui unidade de TI, comitê de governança digital, escritório de projetos, portfólio de iniciativas e desafios típicos da administração pública. Essa decisão metodológica corrige a fragilidade de afirmar resultados de documentos internos inexistentes e torna o estudo mais defensável diante da banca.

O corpus de análise é composto por quatro grupos de fontes: a) modelos de referência de governança e gerenciamento, como COBIT, ITIL, PMBOK, Scrum e Kanban; b) documentos institucionais brasileiros sobre governo digital, PDTIC, governança pública e contratações de

TIC; c) literatura acadêmica sobre governança de TI, alinhamento estratégico, gerenciamento de projetos e agilidade no setor público; d) o cenário hipotético SEGI, utilizado como estrutura para organizar categorias analíticas.

A análise dos dados foi conduzida por análise de conteúdo temática, inspirada em Bardin, articulada à comparação com modelos de referência. Inicialmente foram identificadas categorias centrais: governança, planejamento, priorização, portfólio, gerenciamento de projetos, riscos, benefícios, segurança, conformidade, comunicação e valor público. Em seguida, essas categorias foram relacionadas aos mecanismos de integração entre governança e projetos. Por fim, foram formuladas recomendações propositivas, considerando limites e possibilidades do setor público.

As limitações da pesquisa devem ser explicitadas. A ausência de coleta empírica direta impede afirmar que determinado órgão público possui ou não maturidade em governança de TI. A utilização de cenário hipotético permite organizar a discussão, mas não substitui entrevistas, análise de documentos internos ou levantamento quantitativo. Portanto, as conclusões são analíticas e propositivas, não diagnósticos empíricos de uma instituição real. Essa limitação, entretanto, não invalida a contribuição do estudo, pois o objetivo é construir uma reflexão aplicada e metodologicamente transparente.

Quadro 3 – Matriz metodológica da pesquisa

Elemento	Definição adotada no estudo	Justificativa
Natureza	Aplicada	Busca oferecer subsídios para aprimorar práticas de governança e projetos em órgãos públicos.
Abordagem	Qualitativa	Permite interpretar relações institucionais, normativas e organizacionais.
Objetivos	Descritivo-exploratórios	Descreve modelos de referência e explora categorias de integração.
Procedimentos	Bibliográfico-documentais	Utiliza literatura, legislação e documentos institucionais como base analítica.
Estratégia complementar	Cenário analítico hipotético	Permite aplicar o referencial sem afirmar dados empíricos inexistentes.
Técnica de análise	Análise de conteúdo temática e comparação com modelos	Organiza categorias e confronta achados analíticos com referências reconhecidas.

Fonte: elaboração própria, com base no referencial teórico e nos documentos institucionais analisados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO: CENÁRIO ANALÍTICO PROPOSITIVO

4.1 Caracterização do cenário analítico e categorias de análise

A Secretaria de Estado de Gestão e Inovação (SEGI), utilizada neste trabalho como cenário analítico hipotético, representa um órgão público responsável por coordenar iniciativas de modernização administrativa, serviços digitais, integração de sistemas e apoio tecnológico a áreas finalísticas. Sua construção considera características frequentemente encontradas em organizações públicas brasileiras: existência de demandas crescentes por digitalização, necessidade de planejamento de TIC, dependência de contratações externas, sistemas legados, restrições orçamentárias, pressão por transparência e exigências de segurança da informação.

No cenário proposto, a SEGI possui uma unidade de TI responsável por infraestrutura, sistemas, suporte, segurança e dados; um Comitê de Governança Digital encarregado de priorizar investimentos e acompanhar iniciativas estratégicas; e um Escritório de Projetos de TI voltado à padronização de métodos, monitoramento do portfólio e apoio aos gerentes de projeto. Também se pressupõe a existência de um PDTIC, de políticas de segurança da informação, de processos de contratação de soluções de TIC e de projetos voltados à digitalização de serviços ao cidadão.

A utilização desse cenário não tem a finalidade de simular resultados favoráveis ou produzir narrativa promocional. Seu objetivo é permitir a análise de como estruturas e práticas deveriam se articular em um órgão público. Por isso, a discussão será apresentada por categorias, identificando potencialidades, fragilidades e recomendações. A análise parte do pressuposto de que uma organização pública pode possuir estruturas formais de governança e, ainda assim, enfrentar dificuldades na integração entre decisão estratégica e execução de projetos.

As categorias utilizadas são: a) estrutura de governança; b) planejamento e PDTIC; c) gestão de portfólio e priorização; d) práticas de gerenciamento de projetos; e) contratação de TIC; f) gestão de riscos, segurança e privacidade; g) gestão de benefícios e valor público; h) comunicação e maturidade institucional. Essas categorias permitem examinar a integração em diferentes níveis, evitando uma análise restrita à existência formal de comitês ou metodologias.

A primeira categoria, estrutura de governança, verifica se há instâncias decisórias, papéis claros e participação da alta administração. A segunda, planejamento e PDTIC, avalia se as iniciativas de TI estão vinculadas às estratégias organizacionais. A terceira, portfólio e priorização, observa se os recursos são direcionados a projetos de maior valor. A quarta, práticas

de gerenciamento, analisa métodos, artefatos e acompanhamento. As demais categorias verificam riscos, contratos, benefícios, segurança, comunicação e aprendizagem institucional.

4.2 Estrutura de governança de TI e papel do comitê

No cenário SEGI, a existência de um Comitê de Governança Digital é condição necessária, mas não suficiente, para a integração entre governança e gerenciamento de projetos. O comitê deve exercer papel efetivo de avaliação, direção e monitoramento. Avaliar significa compreender demandas, riscos, capacidades e prioridades. Direcionar significa definir critérios, aprovar investimentos e estabelecer responsabilidades. Monitorar significa acompanhar desempenho, benefícios, riscos e conformidade ao longo do ciclo de vida dos projetos.

Uma fragilidade comum em órgãos públicos é a constituição de comitês com baixa capacidade decisória ou reuniões meramente formais. Quando o comitê apenas homologa decisões já tomadas pela área técnica ou quando não recebe informações gerenciais adequadas, sua contribuição para a governança é limitada. Para evitar isso, o comitê precisa de pauta estruturada, atas, indicadores, relatórios de portfólio, matriz de riscos, critérios de priorização e acompanhamento das decisões anteriores.

A composição do comitê também é relevante. A participação exclusiva da TI tende a limitar a compreensão das necessidades institucionais. A participação apenas da alta administração, sem suporte técnico, pode gerar decisões sem avaliação de viabilidade. Um modelo equilibrado deve incluir representantes da alta administração, da unidade de TI, das áreas finalísticas, da área administrativa/contratações, da segurança da informação e, quando pertinente, de proteção de dados. Esse arranjo favorece decisões mais completas e evita a fragmentação entre estratégia e execução.

O papel do comitê na priorização de projetos deve ser orientado por critérios objetivos. Demandas de TI costumam exceder a capacidade de execução. Sem critérios, prevalecem pressões políticas, urgências momentâneas ou demandas de maior visibilidade, ainda que não sejam as mais estratégicas. Critérios como alinhamento ao plano estratégico, impacto no cidadão, urgência legal, redução de riscos, custo total de propriedade, viabilidade técnica, dependências e benefícios esperados tornam o processo mais transparente e defensável.

A integração com o escritório de projetos ocorre quando o comitê recebe informações periódicas sobre o portfólio e, com base nelas, decide manter, ajustar, suspender ou encerrar

iniciativas. Isso requer que o escritório produza relatórios compreensíveis para gestores não técnicos, evitando excesso de jargão e destacando riscos, marcos, entregas, benefícios e decisões necessárias. A comunicação entre comitê e escritório é, portanto, mecanismo de governança relacional.

Quadro 4 – Critérios recomendados para priorização de projetos de TI

Critério	Descrição	Risco de não considerar
Alinhamento estratégico	Relação com plano institucional, PDTIC, governo digital e políticas públicas.	Projetos desconectados da missão institucional.
Valor público esperado	Benefícios ao cidadão, à gestão, à transparência ou à conformidade.	Entregas técnicas sem impacto verificável.
Urgência legal ou regulatória	Obrigação normativa, prazo legal, auditoria ou necessidade de conformidade.	Sanções, atrasos e descumprimento de obrigações.
Risco institucional	Impacto sobre continuidade, segurança, privacidade ou reputação.	Exposição a incidentes, indisponibilidade e perda de confiança.
Viabilidade técnica e orçamentária	Capacidade de execução, recursos, arquitetura e dependências.	Projetos iniciados sem condições reais de entrega.
Custo total de propriedade	Custos de implantação, sustentação, licenças, suporte e evolução.	Subestimação de despesas futuras e dependência de fornecedores.

Fonte: elaboração própria, com base no referencial teórico e nos documentos institucionais analisados.

4.3 Escritório de projetos, portfólio e integração com o PDTIC

O Escritório de Projetos de TI, no cenário SEGI, exerce função intermediária entre a decisão estratégica e a execução operacional. Sua finalidade não deve ser apenas cobrar cronogramas ou armazenar documentos. Um escritório de projetos efetivo apoia a seleção de iniciativas, padroniza métodos, orienta gerentes, consolida informações, acompanha riscos, identifica dependências, coordena lições aprendidas e oferece visibilidade ao portfólio. Dessa forma, ele contribui para que a governança seja praticada no cotidiano dos projetos.

A integração com o PDTIC é uma das principais condições de coerência. Se o PDTIC é o instrumento de alinhamento entre estratégias de TIC e estratégias organizacionais, o portfólio de projetos deve derivar dele. Projetos emergenciais podem existir, especialmente diante de alterações legais ou incidentes críticos, mas sua inclusão no portfólio deve ser justificada e registrada. A ausência dessa vinculação fragiliza a prestação de contas, pois dificulta demonstrar por que determinado investimento foi priorizado em detrimento de outro.

No cenário analisado, o portfólio deve ser organizado por categorias: projetos estratégicos, projetos regulatórios, projetos de sustentação crítica, projetos de inovação, projetos de segurança e projetos de melhoria de serviços. Essa classificação ajuda a equilibrar demandas. Uma organização que executa apenas projetos de inovação pode negligenciar riscos operacionais. Uma organização que investe apenas em sustentação pode deixar de modernizar serviços. A governança deve buscar equilíbrio entre continuidade, inovação, conformidade e valor público.

O escritório de projetos também deve apoiar a escolha metodológica. Projetos de alta previsibilidade podem seguir abordagem mais preditiva; projetos de desenvolvimento de software podem utilizar práticas ágeis; projetos complexos podem adotar modelos híbridos. Essa decisão deve ser registrada no plano de gerenciamento, com justificativa baseada em complexidade, incerteza, risco, contratação e maturidade da equipe. Esse cuidado evita o uso meramente retórico de metodologias.

Outro ponto relevante é a gestão das dependências. Projetos de TI raramente são isolados. Um portal depende de autenticação, bases cadastrais, infraestrutura, segurança, integrações, canais de suporte e regras de negócio das áreas finalísticas. Se essas dependências não forem mapeadas, o cronograma se torna irrealista e a entrega pode ser comprometida. O escritório de projetos deve manter visão transversal do portfólio, identificando conflitos de recursos e interdependências técnicas e institucionais.

A maturidade do escritório de projetos pode evoluir gradualmente. Em um estágio inicial, ele padroniza modelos e relatórios. Em estágio intermediário, acompanha o portfólio, riscos e indicadores. Em estágio avançado, apoia a gestão de benefícios, a priorização estratégica e a aprendizagem organizacional. Para fins deste trabalho, o ponto central é que o escritório seja compreendido como mecanismo de integração entre governança de TI e gerenciamento de projetos, e não apenas como instância burocrática.

4.4 Métodos de gerenciamento de projetos e adaptação ao setor público

A adoção de métodos de gerenciamento de projetos na administração pública deve considerar o princípio da adequação ao contexto. A simples importação de modelos do setor privado pode gerar incompatibilidades com normas de contratação, prestação de contas e controle. Ao mesmo tempo, a rigidez excessiva pode dificultar a resposta a mudanças e retardar a

entrega de valor. Por isso, o cenário SEGI adota como premissa uma abordagem híbrida, com práticas preditivas e adaptativas combinadas de acordo com a natureza do projeto.

Nos projetos de maior porte, como implantação de infraestrutura, aquisição de soluções corporativas ou integração de sistemas críticos, recomenda-se maior formalização. Termo de abertura, justificativa, escopo, cronograma, matriz de responsabilidades, plano de comunicação, matriz de riscos, estratégia de contratação e critérios de aceite são instrumentos necessários. Eles não devem ser vistos como obstáculos, mas como mecanismos de clareza, continuidade e controle.

Nos projetos de desenvolvimento ou melhoria incremental de serviços digitais, práticas ágeis podem aumentar a aderência às necessidades dos usuários. A utilização de backlog priorizado, sprints, revisões com partes interessadas, demonstrações de incrementos e retrospectivas favorece a aprendizagem e reduz o risco de entregar uma solução que não atende ao problema real. Contudo, a agilidade precisa ser conciliada com documentação mínima, critérios de aceite, segurança, rastreabilidade e responsabilidades contratuais.

O principal risco é confundir agilidade com ausência de governança. Em ambientes públicos, a documentação é parte da transparência e da prestação de contas. A questão não é eliminar documentos, mas produzir documentos úteis, proporcionais ao risco e vinculados às decisões. Um backlog bem mantido, critérios de aceite claros e registros de decisões podem oferecer rastreabilidade sem reproduzir burocracia desnecessária. Da mesma forma, um cronograma preditivo não deve impedir revisões quando requisitos legais ou necessidades dos usuários mudarem.

A gestão das partes interessadas é uma dimensão crítica. Projetos de TI frequentemente envolvem usuários internos, cidadãos, gestores, fornecedores, controle interno, procuradorias, áreas de segurança e equipes de atendimento. A falta de participação das áreas finalísticas leva à definição inadequada de requisitos. A falta de participação da TI gera soluções inviáveis. A falta de participação de usuários reduz a adoção. Portanto, a comunicação deve ser planejada desde o início e ajustada ao perfil de cada público.

A gestão da qualidade também precisa ser ampliada. Qualidade não é apenas ausência de erro técnico. No setor público, qualidade envolve acessibilidade, usabilidade, segurança, disponibilidade, conformidade, clareza de informações, interoperabilidade e adequação à finalidade pública. Projetos digitais devem considerar testes funcionais, testes de segurança,

testes com usuários, validação de dados, acessibilidade digital e plano de sustentação. Sem isso, a implantação pode transferir problemas para a operação.

Quadro 5 – Aplicação de abordagens preditivas, ágeis e híbridas

Tipo de projeto	Abordagem mais indicada	Cuidados de governança
Infraestrutura e aquisição de equipamentos	Predição com planejamento detalhado	Estudo técnico, orçamento, riscos, contratação, sustentabilidade e aceite formal.
Desenvolvimento de sistemas com requisitos variáveis	Ágil ou híbrida	Backlog priorizado, critérios de aceite, segurança, documentação mínima e participação do usuário.
Integração de sistemas legados	Híbrida	Mapeamento de dependências, gestão de dados, testes, continuidade e governança de mudanças.
Projetos regulatórios com prazo legal	Predição com controles adaptativos	Rastreabilidade, priorização, gestão de riscos, comunicação executiva e monitoramento intensivo.
Melhoria contínua de serviços digitais	Kanban ou abordagem incremental	Indicadores de qualidade, fluxo de demandas, limite de trabalho em progresso e gestão de benefícios.

Fonte: elaboração própria, com base no referencial teórico e nos documentos institucionais analisados.

4.5 Gestão de riscos, benefícios, dados e segurança da informação

A gestão de riscos deve atravessar todo o ciclo de vida dos projetos de TI. No cenário SEGI, cada projeto estratégico deveria possuir registro de riscos atualizado, com identificação, análise, resposta, responsável e situação de monitoramento. Riscos técnicos, organizacionais, contratuais e legais precisam ser tratados de forma integrada. Um risco de baixa adesão dos usuários, por exemplo, não é menos relevante que um risco de indisponibilidade técnica, pois pode comprometer a realização do benefício público.

Entre os riscos mais recorrentes em projetos de TI governamentais destacam-se: requisitos incompletos, subestimação de esforço, dependência de fornecedor, mudanças legais, falhas de integração, indisponibilidade de equipes-chave, inadequação da solução à arquitetura institucional, problemas de segurança, vazamento de dados, ausência de plano de sustentação e resistência dos usuários. A governança deve acompanhar os riscos de maior impacto, especialmente aqueles que extrapolam a capacidade de decisão do gerente de projeto.

A segurança da informação e a privacidade devem ser consideradas desde a concepção. Projetos que tratam dados pessoais, sensíveis ou estratégicos exigem avaliação prévia de requisitos de proteção, controle de acesso, logs, criptografia, retenção, compartilhamento e

resposta a incidentes. A LGPD reforça que o tratamento de dados pessoais deve observar finalidade, adequação, necessidade, segurança, prevenção e responsabilização. Assim, segurança e privacidade não podem ser inseridas apenas ao final do projeto, como etapa de validação tardia.

A governança de dados também influencia a entrega de valor. Muitos projetos digitais fracassam porque integram bases inconsistentes, duplicadas ou desatualizadas. A qualidade dos dados afeta decisões administrativas, transparência e confiabilidade dos serviços. Um projeto de interoperabilidade, por exemplo, precisa definir responsáveis pelos dados, padrões de atualização, regras de compartilhamento, controle de qualidade e mecanismos de correção. Sem isso, a tecnologia apenas acelera a circulação de informações ruins.

A gestão de benefícios é um dos pontos que mais diferenciam projetos orientados a valor de projetos orientados apenas a entrega. No cenário SEGI, cada projeto aprovado pelo comitê deveria conter uma ficha de benefícios, com problema público ou institucional, beneficiários, indicadores, linha de base, meta, prazo de medição, responsável pela realização e riscos associados. Essa ficha ajudaria a demonstrar, após a implantação, se o projeto reduziu tempo de atendimento, ampliou acesso, melhorou controle, diminuiu custos ou aumentou transparência.

É importante observar que o gerente de projeto nem sempre controla a realização integral dos benefícios. Após a entrega, os benefícios podem depender da área finalística, da capacitação dos usuários, da comunicação institucional, da revisão de processos e da sustentação técnica. Por isso, a gestão de benefícios deve ser responsabilidade compartilhada entre comitê, escritório de projetos, área requisitante e unidade de TI. Essa responsabilidade compartilhada é uma expressão concreta da integração entre governança e gestão.

4.6 Impactos esperados no alinhamento estratégico e no valor público

A integração entre governança de TI e gerenciamento de projetos, quando estruturada de forma coerente, tende a produzir impactos positivos em três níveis: estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, contribui para que investimentos em TI sejam selecionados de acordo com objetivos institucionais e metas de governo digital. No nível tático, fortalece a gestão do portfólio, a alocação de recursos e o acompanhamento de riscos. No nível operacional, melhora a execução dos projetos, a comunicação com usuários e a transição para serviços sustentáveis.

No cenário SEGI, o alinhamento estratégico se materializa quando o PDTIC deixa de ser documento formal e passa a orientar efetivamente o portfólio. Isso significa que demandas são registradas, avaliadas e priorizadas com base em critérios explícitos. Projetos que não contribuem para objetivos estratégicos ou que não possuem viabilidade são reavaliados antes de consumir recursos. Projetos críticos recebem patrocínio da alta administração e acompanhamento diferenciado. Essa dinâmica reduz dispersão e aumenta a capacidade de entrega.

A entrega de valor público se manifesta quando o órgão consegue demonstrar resultados. Um projeto de digitalização de serviços deve indicar que reduziu etapas, tempo médio de atendimento ou deslocamentos. Um sistema de gestão interna deve demonstrar redução de retrabalho ou melhoria da qualidade dos dados. Um portal de transparência deve ampliar o acesso às informações e facilitar o controle social. Um projeto de segurança deve reduzir vulnerabilidades e melhorar a resposta a incidentes. Esses resultados precisam ser mensurados por indicadores previamente definidos.

Outro impacto esperado é a melhoria da prestação de contas. Ao vincular projetos ao PDTIC, registrar critérios de priorização, acompanhar riscos e medir benefícios, a organização produz evidências para auditoria e controle. A prestação de contas deixa de se limitar ao cumprimento formal de etapas contratuais e passa a demonstrar racionalidade decisória, economicidade e orientação a resultados. Isso é relevante porque a governança pública exige não apenas fazer, mas justificar por que foi feito, como foi feito e que resultado produziu.

A integração também favorece aprendizagem institucional. Projetos encerrados devem gerar lições aprendidas que retroalimentem o portfólio, os modelos de contratação, a arquitetura tecnológica, as políticas de segurança e as metodologias de gestão. Sem aprendizagem, o órgão repete erros, mantém dependências e perde conhecimento com a rotatividade de servidores. A governança de TI deve criar mecanismos para preservar conhecimento institucional e transformar experiências em melhoria de processos.

Esses impactos, entretanto, não devem ser tratados como automáticos. Eles dependem de liderança, maturidade, capacitação, patrocínio institucional e continuidade. A criação de um comitê, de um escritório de projetos ou de um PDTIC não garante, por si só, melhor desempenho. O que produz resultado é a utilização efetiva desses instrumentos para orientar decisões, controlar riscos, apoiar equipes e avaliar benefícios.

4.7 Fragilidades, limites e recomendações de aprimoramento

A análise do cenário propositivo permite identificar fragilidades que podem ocorrer em órgãos públicos mesmo quando existem estruturas formais de governança. A primeira fragilidade é a desconexão entre planejamento e execução. O PDTIC pode ser elaborado e publicado, mas não utilizado para priorizar demandas. Nesse caso, torna-se documento de conformidade, sem impacto real sobre o portfólio. A recomendação é instituir fluxo formal de vinculação entre cada novo projeto e uma necessidade registrada no PDTIC ou em documento de revisão justificada.

A segunda fragilidade é a priorização pouco transparente. Demandas urgentes e pressões políticas fazem parte do ambiente público, mas precisam ser tratadas com critérios. A recomendação é criar matriz de priorização com pesos definidos pelo comitê, incluindo valor público, risco, urgência legal, viabilidade, custo total e alinhamento estratégico. A matriz não elimina julgamento gerencial, mas torna a decisão mais explícita e auditável.

A terceira fragilidade é a gestão de benefícios insuficiente. Muitos projetos são acompanhados até a entrega do produto, mas não até a realização do resultado. A recomendação é incluir, no termo de abertura e no plano do projeto, uma ficha de benefícios com indicadores, linha de base, meta, responsável e data de aferição após a implantação. Essa prática fortalece a avaliação de valor público e evita confundir entrega técnica com impacto institucional.

A quarta fragilidade é a adoção superficial de metodologias ágeis. Em alguns contextos, a agilidade é invocada para justificar ausência de planejamento; em outros, é engessada por controles que eliminam sua capacidade adaptativa. A recomendação é adotar abordagem híbrida, com documentação proporcional ao risco, backlog rastreável, critérios de aceite, ritos de inspeção e adaptação, e governança de mudanças compatível com a contratação pública.

A quinta fragilidade é a baixa integração entre segurança, privacidade e projetos. Quando requisitos de segurança são analisados apenas ao final, correções podem ser caras e atrasar entregas. A recomendação é incorporar segurança e proteção de dados desde a fase de concepção, com participação de responsáveis por segurança da informação e encarregado de dados quando o projeto envolver dados pessoais.

A sexta fragilidade é a comunicação insuficiente entre TI e áreas finalísticas. Projetos de TI dependem de regras de negócio, usuários, gestores e suporte institucional. A recomendação é criar planos de comunicação diferenciados por público, realizar oficinas de requisitos, revisões periódicas com áreas usuárias e registros de decisão compreensíveis para gestores não técnicos.

A sétima fragilidade é a ausência de gestão do conhecimento. A rotatividade de equipes e gestores pode comprometer continuidade. A recomendação é consolidar lições aprendidas, padrões técnicos, decisões arquiteturais, histórico de riscos e documentos de transição para operação. Essa prática reduz dependência individual e fortalece maturidade institucional.

Quadro 6 – Síntese de fragilidades e recomendações

Fragilidade	Consequência possível	Recomendação
PDTIC pouco utilizado	Projetos desalinhados e baixa rastreabilidade estratégica.	Vincular todo projeto a necessidade priorizada no PDTIC ou justificar exceção.
Priorização subjetiva	Disputa de recursos e decisões pouco auditáveis.	Adotar matriz de priorização com critérios e pesos aprovados pelo comitê.
Foco apenas na entrega	Implantação sem comprovação de benefício público.	Criar ficha de benefícios e aferir resultados após a implantação.
Agilidade sem governança	Risco de baixa documentação, insegurança e falta de controle.	Aplicar modelo híbrido com rastreabilidade, critérios de aceite e gestão de riscos.
Segurança tardia	Correções caras, incidentes e não conformidade com LGPD.	Incluir privacidade e segurança desde a concepção do projeto.
Comunicação deficiente	Requisitos inadequados e baixa adesão dos usuários.	Estabelecer plano de comunicação e oficinas com áreas finalísticas.
Ausência de lições aprendidas	Repetição de erros e perda de conhecimento.	Institucionalizar repositório de lições, padrões e decisões.

Fonte: elaboração própria, com base no referencial teórico e nos documentos institucionais analisados.

5 RECOMENDAÇÕES TÉCNICO-GERENCIAIS E ROTEIRO DE IMPLANTAÇÃO

A análise realizada permite transformar o referencial teórico e o cenário propositivo em um conjunto de recomendações técnico-gerenciais aplicáveis a organizações públicas que buscam integrar governança de TI e gerenciamento de projetos. Essas recomendações não devem ser compreendidas como modelo único ou prescrição universal, pois cada órgão possui nível de maturidade, estrutura administrativa, orçamento, competências internas e ambiente regulatório próprio. Ainda assim, elas oferecem um roteiro de aprimoramento capaz de tornar as decisões de TI mais transparentes, auditáveis e orientadas à geração de valor público.

A principal diretriz é que a governança deve ser incorporada ao ciclo de vida dos projetos, e não tratada como instância externa ou posterior. A decisão de iniciar um projeto, a definição do escopo, a escolha da metodologia, o modelo de contratação, a avaliação de riscos, o acompanhamento de indicadores, a transição para operação e a mensuração de benefícios precisam estar conectados. Quando essas etapas são conduzidas separadamente, há maior

probabilidade de desalinhamento, retrabalho, desperdício de recursos e baixa efetividade institucional.

As recomendações são organizadas em sete eixos: institucionalização da governança; integração entre PDTIC, portfólio, orçamento e contratações; gestão de benefícios e indicadores de valor público; adequação metodológica e agilidade responsável; segurança, privacidade, dados e continuidade; capacitação, comunicação e aprendizagem; e roteiro de implantação por ciclos de maturidade. Cada eixo apresenta medidas práticas que podem ser adaptadas conforme a realidade do órgão público.

5.1 Institucionalização da governança de TI

A primeira recomendação é formalizar a governança de TI de modo funcional e não apenas documental. Isso significa definir instâncias decisórias, papéis, responsabilidades, periodicidade de reuniões, critérios de decisão, fluxos de comunicação e mecanismos de acompanhamento. A instituição de um comitê de governança digital deve vir acompanhada de regimento, pauta mínima, indicadores, atas, registro de deliberações e monitoramento das decisões pendentes. Sem esses elementos, o comitê tende a funcionar como espaço de comunicação, mas não como mecanismo efetivo de governança.

A alta administração precisa participar das decisões estratégicas de TI porque a tecnologia envolve alocação de recursos, riscos institucionais e impactos nas políticas públicas. Ao mesmo tempo, a participação das áreas finalísticas é indispensável para evitar que a TI defina prioridades sem compreender o problema público ou o processo administrativo envolvido. A governança efetiva deve reunir perspectivas técnicas, gerenciais, jurídicas, orçamentárias e finalísticas.

Recomenda-se a criação de uma matriz de responsabilidades, preferencialmente inspirada em modelos como RACI, indicando quem é responsável, quem aprova, quem deve ser consultado e quem deve ser informado em cada fase do ciclo de projetos. Essa matriz reduz ambiguidades e evita que decisões críticas fiquem concentradas informalmente em indivíduos ou que sejam atribuídas genericamente à “área de TI”. Em órgãos públicos, a clareza de responsabilidades é condição para continuidade, accountability e controle.

Outro ponto é definir níveis de decisão. Nem toda mudança em projeto precisa ir ao comitê máximo, pois isso tornaria a governança lenta e excessivamente centralizada. Alterações de baixo impacto podem ser decididas pelo gerente do projeto ou pelo escritório de projetos.

Mudanças que afetem orçamento, prazo legal, escopo estratégico, segurança, privacidade ou benefícios públicos devem ser escaladas. Essa diferenciação torna a governança proporcional ao risco e evita tanto a omissão quanto o excesso de controle.

5.2 Integração entre PDTIC, portfólio, orçamento e contratações

A segunda recomendação é estabelecer vínculo explícito entre PDTIC, portfólio de projetos, orçamento e plano de contratações. O PDTIC deve ser o principal instrumento de alinhamento entre as necessidades institucionais e as iniciativas de TIC. Para isso, não basta elaborar o documento e publicá-lo; é necessário utilizá-lo como referência permanente para priorização de demandas, seleção de projetos e justificativa de contratações.

Cada projeto de TI deveria possuir rastreabilidade em relação a uma necessidade registrada no PDTIC ou em revisão formalmente aprovada. Essa rastreabilidade pode constar no termo de abertura do projeto, no estudo técnico preliminar, no plano de contratação e no relatório de acompanhamento. Quando surgir demanda não prevista, a exceção deve ser documentada, indicando motivo, urgência, impacto e relação com objetivos estratégicos. Essa prática reduz improvisação e fortalece a prestação de contas.

O portfólio deve ser revisado periodicamente para verificar capacidade real de execução. Um erro comum é aprovar mais projetos do que a organização consegue entregar. Isso gera acúmulo de iniciativas, sobrecarga de equipes e atraso generalizado. A governança deve analisar não apenas a relevância de cada projeto isolado, mas o conjunto de compromissos assumidos. Portfólio é uma escolha estratégica sobre onde aplicar energia institucional escassa.

A integração com o orçamento é igualmente necessária. Projetos de TI possuem custos de implantação e custos de sustentação. Licenças, infraestrutura, suporte, manutenção, capacitação, segurança, armazenamento, integração e evolução funcional compõem o custo total de propriedade. A decisão de iniciar um projeto sem considerar sustentação pode gerar solução implantada, mas sem capacidade de operação adequada. Portanto, a análise orçamentária deve acompanhar todo o ciclo de vida da solução.

As contratações de TIC devem ser tratadas como parte da governança do projeto. A unidade requisitante, a área de TIC e a área administrativa precisam atuar de forma integrada desde a fase de planejamento. A definição inadequada de requisitos, a escolha imprecisa de métricas contratuais, a ausência de critérios de aceite e a falta de análise de riscos podem

comprometer a entrega. A governança deve assegurar que o modelo contratual escolhido seja compatível com a metodologia de projeto e com a natureza da solução.

5.3 Gestão de benefícios e indicadores de valor público

A terceira recomendação é instituir processo mínimo de gestão de benefícios. Projetos públicos de TI devem ser aprovados com base em benefícios esperados, e não apenas em justificativas genéricas de modernização. A ficha de benefícios proposta neste trabalho deve conter: problema a ser enfrentado, público beneficiário, produto esperado, resultado pretendido, indicador, linha de base, meta, prazo de aferição, responsável pelo benefício e riscos para sua realização.

Essa prática ajuda a diferenciar produto, resultado e impacto. O produto é o que o projeto entrega, como sistema, portal, módulo, painel ou infraestrutura. O resultado é a mudança imediata gerada, como redução de tempo, aumento de disponibilidade ou melhoria da qualidade dos dados. O impacto é o efeito mais amplo sobre o serviço público, a transparência, a eficiência ou a confiança institucional. A governança deve acompanhar os três níveis, respeitando a possibilidade de que impactos mais amplos dependam de fatores externos.

Indicadores precisam ser viáveis e úteis. Um indicador que não possui fonte de dados confiável tende a não ser medido. Por isso, antes de aprovar um projeto, o órgão deve verificar se consegue medir a linha de base e acompanhar a meta. Em projetos de atendimento ao cidadão, podem ser usados indicadores de tempo médio, número de etapas, volume de solicitações digitais, taxa de conclusão, satisfação do usuário e acessibilidade. Em projetos internos, podem ser usados indicadores de retrabalho, produtividade, qualidade dos dados, tempo de tramitação e redução de custos operacionais.

A aferição de benefícios deve ocorrer após a implantação, em prazo compatível com a natureza do projeto. Alguns benefícios podem ser medidos em semanas; outros exigem meses de operação. O encerramento formal do projeto não deve encerrar a responsabilidade institucional sobre seus resultados. A área finalística, que se beneficia da solução, deve assumir responsabilidade conjunta pela realização dos benefícios, pois muitos resultados dependem de mudança de processo, capacitação e adesão dos usuários.

A gestão de benefícios fortalece a governança porque oferece evidências para decisões futuras. Projetos que entregam benefícios comprovados ajudam a justificar novos investimentos.

Projetos que não realizam benefícios devem gerar aprendizado: o problema estava mal definido? O indicador era inadequado? A solução foi pouco utilizada? Faltou capacitação? Houve mudança de contexto? Esse aprendizado reduz repetição de erros e aprimora a capacidade de seleção de projetos.

Quadro 7 – Modelo simplificado de ficha de benefícios

Campo	Descrição	Exemplo de aplicação
Problema	Situação institucional ou pública que justifica o projeto.	Tempo elevado para solicitação de serviço presencial.
Produto	Entrega concreta do projeto.	Portal de solicitação digital integrado ao cadastro institucional.
Resultado esperado	Mudança mensurável após a implantação.	Redução do tempo médio de abertura de solicitação.
Indicador	Métrica que permitirá avaliar o resultado.	Tempo médio entre acesso e conclusão do pedido.
Linha de base e meta	Situação atual e resultado pretendido.	Linha de base: 40 minutos; meta: 15 minutos.
Responsável	Área que acompanhará a realização do benefício.	Área finalística, com apoio do escritório de projetos e da TI.
Prazo de aferição	Momento em que o benefício será medido.	90 dias após implantação assistida.

Fonte: elaboração própria.

5.4 Adequação metodológica, agilidade responsável e contratação pública

A quarta recomendação é adotar adequação metodológica explícita. O método de gerenciamento não deve ser escolhido por preferência da equipe ou por modismo, mas por análise do tipo de projeto. Projetos com escopo estável, baixa incerteza e forte exigência contratual podem seguir abordagem preditiva. Projetos de desenvolvimento de software, melhoria de serviços digitais ou inovação podem utilizar práticas ágeis ou híbridas. Projetos com integração complexa podem combinar planejamento de alto nível com ciclos incrementais de entrega.

A adoção de agilidade responsável requer governança mínima. Backlog, critérios de priorização, definição de pronto, critérios de aceite, registro de decisões, controle de mudanças relevantes, acompanhamento de riscos e demonstrações periódicas são instrumentos compatíveis com o setor público. A agilidade não elimina a necessidade de transparência; ao contrário, pode aumentá-la quando torna o trabalho visível, permite feedback contínuo e expõe impedimentos rapidamente.

O modelo de contratação precisa ser coerente com a abordagem metodológica. Contratos baseados exclusivamente em escopo fechado podem dificultar desenvolvimento adaptativo,

enquanto contratos sem critérios claros podem comprometer controle. A solução está em definir unidades de entrega, critérios de aceite, mecanismos de acompanhamento, responsabilidades, níveis de serviço, métricas de qualidade e formas de gestão de mudanças. A área jurídica e a área de contratação devem participar da construção desse modelo para reduzir riscos.

Em projetos com fornecedores externos, a governança deve evitar dependência excessiva. A documentação técnica, a transferência de conhecimento, o acesso a códigos-fonte quando aplicável, a definição de padrões, a gestão de configuração e os requisitos de interoperabilidade precisam estar previstos. Caso contrário, o órgão pode entregar a execução ao fornecedor, mas perder capacidade de governar a solução. A contratação deve fortalecer a capacidade institucional, não substituí-la integralmente.

O escritório de projetos pode manter um catálogo de abordagens metodológicas, com critérios de escolha e modelos proporcionais ao risco. Projetos simples não precisam do mesmo volume documental de projetos críticos. Projetos estratégicos, por outro lado, exigem maior controle. Essa proporcionalidade é importante para que a governança não seja percebida como burocracia desconectada da realidade, mas como suporte à entrega responsável.

5.5 Segurança, privacidade, dados e continuidade dos serviços

A quinta recomendação é incorporar segurança da informação, privacidade, governança de dados e continuidade desde a concepção dos projetos. A transformação digital amplia a dependência do Estado em relação a dados e sistemas. Falhas de segurança, indisponibilidade de serviços, vazamento de dados pessoais ou baixa qualidade das bases podem gerar danos ao cidadão e à reputação institucional. Portanto, esses aspectos não devem ser tratados como etapas finais ou exclusivamente técnicas.

Projetos que envolvam dados pessoais devem avaliar finalidade, necessidade, base legal, compartilhamento, retenção, controles de acesso e medidas de proteção. A participação do encarregado de dados ou da área responsável por privacidade é recomendável nos projetos de maior risco. A documentação do projeto deve registrar decisões relevantes sobre tratamento de dados, especialmente quando houver integração entre bases, uso de painéis analíticos ou disponibilização de informações em portais públicos.

A governança de dados deve definir responsáveis, padrões e controles. Dados sem dono institucional tendem a se deteriorar. A área de TI pode manter a infraestrutura, mas a qualidade

de determinado cadastro ou informação geralmente depende da área finalística. Por isso, o projeto deve explicitar quem mantém, valida, corrige e autoriza o uso dos dados. Essa definição evita conflitos após a implantação e melhora a confiabilidade das informações.

A continuidade dos serviços deve ser considerada desde o planejamento. Projetos digitais voltados ao cidadão precisam prever suporte, monitoramento, níveis de serviço, plano de contingência, gestão de incidentes e comunicação em caso de indisponibilidade. Sem transição adequada para operação, a solução pode funcionar durante a entrega assistida e degradar depois. A integração com práticas de ITIL 4 é relevante justamente para conectar projeto e serviço.

A segurança e a continuidade também afetam a priorização do portfólio. Projetos de modernização de sistemas obsoletos, correção de vulnerabilidades ou melhoria de infraestrutura podem ter menor visibilidade pública, mas alto valor institucional. A governança deve equilibrar projetos visíveis ao cidadão com projetos de sustentação crítica, pois a ausência de manutenção e segurança pode comprometer todos os demais serviços digitais.

5.6 Capacitação, comunicação e aprendizagem institucional

A sexta recomendação é investir em capacitação contínua e comunicação entre áreas. A integração entre governança de TI e gerenciamento de projetos exige que gestores públicos compreendam conceitos básicos de tecnologia, riscos, dados e projetos, ao mesmo tempo em que equipes técnicas compreendam missão institucional, processos administrativos, legislação e valor público. A distância entre linguagem técnica e linguagem gerencial é uma das fontes frequentes de desalinhamento.

Programas de capacitação devem contemplar governança de TI, governo digital, contratações de TIC, LGPD, segurança da informação, gerenciamento de projetos, métodos ágeis, gestão de benefícios e análise de indicadores. Essa capacitação não precisa ocorrer apenas por cursos formais. Oficinas, comunidades de prática, reuniões de lições aprendidas, guias internos e modelos comentados podem ser formas eficazes de difundir conhecimento.

A comunicação deve ser planejada como componente do projeto. Relatórios para alta administração devem destacar decisões necessárias, riscos, marcos e benefícios, sem excesso de linguagem técnica. Comunicações para usuários devem explicar mudanças de processo, prazos, canais de suporte e benefícios esperados. Comunicações para equipes técnicas devem detalhar

requisitos, padrões, responsabilidades e impedimentos. A mesma informação não serve para todos os públicos.

A aprendizagem institucional depende de registro e reutilização. Cada projeto deve gerar lições aprendidas sobre requisitos, contratação, comunicação, riscos, fornecedores, tecnologia, testes, implantação e benefícios. Essas lições devem alimentar modelos futuros, atualizações do PDTIC, revisão de políticas e capacitação das equipes. A ausência de gestão do conhecimento aumenta dependência de indivíduos e torna a organização vulnerável à rotatividade.

Também é recomendável instituir ciclos de revisão da maturidade. O órgão pode avaliar anualmente sua capacidade em planejamento, portfólio, projetos, segurança, dados, contratações e benefícios. Essa avaliação pode dialogar com instrumentos como o iGOVSISP, quando aplicável, ou com matrizes internas. O importante é transformar a maturidade em objeto de gestão, com metas, responsáveis e acompanhamento.

5.7 Roteiro de implantação em ciclos de maturidade

A sétima recomendação é adotar um roteiro gradual de implantação. Tentar implementar de uma só vez comitê, portfólio, escritório de projetos, gestão de benefícios, gestão de riscos, governança de dados e práticas ágeis pode gerar sobrecarga e baixa adesão. Um caminho mais realista é organizar ciclos de maturidade, com entregas institucionais progressivas e resultados verificáveis.

No primeiro ciclo, o órgão deve diagnosticar a situação atual. Esse diagnóstico pode mapear projetos em andamento, demandas reprimidas, contratos vigentes, sistemas críticos, principais riscos, instrumentos de planejamento, papéis decisórios e capacidade da equipe. O objetivo não é produzir diagnóstico extenso, mas estabelecer uma visão comum sobre o ponto de partida. Sem esse levantamento, a governança tende a ser implementada sobre informações incompletas.

No segundo ciclo, recomenda-se formalizar as estruturas mínimas: comitê de governança digital, fluxo de submissão de demandas, matriz de responsabilidades, modelo de termo de abertura e relatório executivo de projetos. Essas entregas criam base para decisões mais transparentes. Nesse momento, a organização deve evitar excesso de complexidade documental, priorizando instrumentos simples e realmente utilizados.

No terceiro ciclo, o órgão deve consolidar o portfólio e vinculá-lo ao PDTIC. Demandas devem ser classificadas, priorizadas e acompanhadas. Projetos sem justificativa estratégica podem ser suspensos ou reformulados. Projetos críticos devem receber patrocínio e monitoramento. Essa etapa costuma exigir negociação, pois revela conflitos de prioridade e limitações de capacidade. A governança tem justamente a função de tornar essas escolhas explícitas.

No quarto ciclo, deve-se implantar gestão de riscos e benefícios. Cada projeto estratégico passa a ter matriz de riscos e ficha de benefícios. O comitê acompanha riscos críticos e resultados esperados. A organização começa a medir se suas iniciativas de TI produzem mudanças relevantes. Esse ciclo é decisivo para deslocar o foco da simples entrega de produtos para a geração de valor público.

No quinto ciclo, recomenda-se aprimorar métodos e contratos. A organização pode definir quando usar abordagem preditiva, ágil ou híbrida; revisar modelos de contratação; criar critérios de aceite; fortalecer documentação técnica; e estabelecer padrões de transição para operação. Esse ciclo torna a execução mais compatível com o tipo de projeto e reduz conflitos entre metodologia e controle público.

No sexto ciclo, a organização deve consolidar melhoria contínua, aprendizagem e avaliação de maturidade. Lições aprendidas passam a alimentar o PDTIC, as políticas de segurança, os modelos de contratação e a capacitação. Indicadores de portfólio, serviços e benefícios são acompanhados periodicamente. A governança deixa de ser projeto de implantação e passa a ser rotina institucional.

Quadro 8 – Roteiro resumido de implantação da integração governança-projetos

Ciclo	Entrega principal	Resultado esperado
1. Diagnóstico	Mapeamento de projetos, demandas, contratos, riscos e capacidades.	Visão comum sobre o ponto de partida e principais lacunas.
2. Estruturas mínimas	Comitê, fluxo de demandas, matriz de responsabilidades e relatório executivo.	Decisões mais claras e acompanhamento inicial.
3. Portfólio e PDTIC	Vinculação de projetos ao PDTIC e critérios de priorização.	Alinhamento estratégico e melhor alocação de recursos.
4. Riscos e benefícios	Matriz de riscos e ficha de benefícios por projeto estratégico.	Controle preventivo e foco em valor público.
5. Métodos e contratos	Critérios para abordagem preditiva, ágil ou híbrida e modelos compatíveis.	Execução mais adequada à natureza dos projetos.

6. Melhoria contínua	Lições aprendidas, indicadores e revisão de maturidade.	Aprendizagem institucional e sustentabilidade da governança.

Fonte: elaboração própria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou a integração entre governança de TI e gerenciamento de projetos no setor público, tendo como eixo o alinhamento estratégico e a entrega de valor público. A partir do referencial teórico, dos documentos institucionais e do cenário analítico hipotético SEGI, foi possível demonstrar que a governança de TI e a gestão de projetos são dimensões complementares. A governança orienta prioridades, responsabilidades, riscos e benefícios; o gerenciamento de projetos organiza a execução das iniciativas que concretizam essas prioridades.

O problema de pesquisa indagou de que forma essa integração pode contribuir para o alinhamento estratégico e para a entrega de valor público. A resposta construída ao longo do trabalho indica que a contribuição ocorre quando projetos de TI são vinculados a instrumentos estratégicos, como o PDTIC; quando demandas são priorizadas por critérios transparentes; quando o portfólio é acompanhado por instâncias de governança; quando métodos de gerenciamento são adaptados à natureza dos projetos; e quando riscos, segurança, privacidade e benefícios são tratados desde a concepção até a sustentação da solução.

O objetivo geral foi alcançado ao analisar mecanismos capazes de conectar estruturas de governança e práticas de gerenciamento de projetos. Os objetivos específicos também foram contemplados: foram discutidos conceitos de governança pública, governança de TI, gerenciamento de projetos, governo digital e valor público; foram identificados instrumentos de integração, como comitê de governança digital, escritório de projetos, PDTIC, portfólio, gestão de riscos e gestão de benefícios; e foi proposta uma matriz analítica aplicável à avaliação de órgãos públicos.

A principal conclusão é que a administração pública não deve avaliar projetos de TI apenas pela entrega de produtos, mas pela realização de benefícios. Um sistema, portal ou plataforma só produz valor público quando melhora serviços, aumenta eficiência, qualifica dados, reduz riscos, fortalece transparência ou apoia políticas públicas. Essa avaliação exige indicadores, responsáveis e acompanhamento posterior à implantação. Sem gestão de benefícios, há risco de confundir informatização com transformação digital.

Outra conclusão relevante é que a formalização de estruturas, embora necessária, não garante maturidade. Comitês, escritórios de projetos e metodologias podem se tornar práticas meramente burocráticas se não forem utilizados para orientar decisões reais. A integração efetiva depende de liderança, comunicação, capacitação, critérios de priorização, gestão do conhecimento e participação das áreas finalísticas. A governança precisa ser praticada como processo contínuo de avaliação, direção e monitoramento.

O estudo também demonstrou a importância de corrigir a delimitação metodológica. Como não houve acesso a documentos internos de uma organização real, o trabalho não afirma resultados empíricos sobre um órgão específico. A SEGI foi tratada como cenário analítico hipotético, usado para organizar a aplicação do referencial. Essa opção torna a pesquisa mais honesta e defensável, pois evita atribuir achados documentais a fontes inexistentes. Em futuras versões, caso haja acesso a uma instituição real, o trabalho poderá evoluir para estudo de caso empírico, com análise documental interna, entrevistas e indicadores de desempenho.

Entre as limitações, destacam-se a ausência de pesquisa de campo, a inexistência de dados primários e a impossibilidade de generalizar conclusões para todos os órgãos públicos. Apesar disso, o estudo oferece contribuição aplicada ao organizar categorias e recomendações úteis para gestores públicos. Pesquisas futuras podem realizar estudos de caso múltiplos, aplicar questionários de maturidade, comparar órgãos de diferentes esferas federativas, avaliar contratos de TIC ou medir empiricamente benefícios de projetos digitais após sua implantação.

Por fim, conclui-se que a integração entre governança de TI e gerenciamento de projetos é condição relevante para que a transformação digital no setor público não se reduza à aquisição de tecnologia ou à implantação de sistemas. Ela deve ser compreendida como capacidade institucional de selecionar prioridades, executar projetos com responsabilidade, proteger dados, controlar riscos, prestar contas e produzir valor público mensurável para a sociedade.

REFERÊNCIAS

SEO COM IA. *SEO com IA: técnicas, testes e estratégias aplicadas*. 2026. Disponível em: http://seocomia.com.br/. Acesso em: 9 jul. 2026.

ANDERSON, David J. Kanban: successful evolutionary change for your technology business. Sequim: Blue Hole Press, 2010.

AXELOS. ITIL Foundation: ITIL 4 Edition. London: The Stationery Office, 2019.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BECK, Kent et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. Disponível em: https://agilemanifesto.org/. Acesso em: 9 jul. 2026.

RAMOS, Marcelo Mello. Como alinhar tecnologia, projetos e estratégia em ambientes digitais. SEO com IA, 16 jul. 2026. Disponível em: https://seocomia.com.br/index.php/2026/07/16/como-alinhar-tecnologia-projetos-e-estrategia-em-ambientes-digitais/. Acesso em: 16 jul. 2026.

RAMOS, Marcelo Mello. Valor em projetos digitais: quando a tecnologia entrega resultado prático. SEO com IA, 16 jul. 2026. Disponível em: https://seocomia.com.br/index.php/2026/07/16/valor-em-projetos-digitais-quando-a-tecnologia-entrega-resultado-pratico/. Acesso em: 16 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 9 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm. Acesso em: 9 jul. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 9 jul. 2026.

BRASIL. Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024. Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Governo Digital e a Rede Nacional de Governo Digital. Brasília, DF: Presidência da República, 2024.

BRASIL. Decreto nº 12.198, de 24 de setembro de 2024. Institui a Estratégia Federal de Governo Digital para o período de 2024 a 2027 e a Infraestrutura Nacional de Dados. Brasília, DF: Presidência da República, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12198.htm. Acesso em: 9 jul. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Governo Digital. Estratégia Federal de Governo Digital 2024-2027. Brasília, DF: MGI, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/EFGD. Acesso em: 9 jul. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Governo Digital. Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC. Guia do Gestor do SISP. Brasília, DF: MGI, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/sisp/guia-do-gestor/pdtic. Acesso em: 9 jul. 2026.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Governo Digital. Instrução Normativa SGD/ME nº 94, de 23 de dezembro de 2022. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação pelos órgãos e entidades integrantes do SISP.

Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes-de-tic/legislacao/processo-de-contratacao-de-solucoes-de-tic-regido-pela-lei-ndeg-14-133-de-2021. Acesso em: 9 jul. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança Organizacional. 3. ed. Brasília: TCU, 2020.

CRESWELL, John W. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ISACA. COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives. Schaumburg: ISACA, 2018.

MEDEIROS, Bruno Campelo; DANJOUR, Miler Franco; SOUSA NETO, Manoel Veras de. Gerenciamento de projetos: contribuições para a governança de TI no setor público brasileiro. Revista Gestão & Tecnologia, v. 17, n. 1, p. 54-78, 2017. DOI: https://doi.org/10.20397/2177-6652/2017.v17i1.977.

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de; GUERRA, Lenin Cavalcanti Brito; SOUSA NETO, Manoel Veras de; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 443-468, 2013.

OLIVEIRA, Rodrigo Albanez de; ZYCH, Débora Roberta; OLIVEIRA, Jair de; MICHALOSKI, Ariel Orlei. Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná. Revista de Gestão e Projetos, v. 11, n. 2, p. 12-36, 2020. DOI: https://doi.org/10.5585/gep.v11i2.16522.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. The Scrum Guide: the definitive guide to Scrum. 2020. Disponível em: https://scrumguides.org/. Acesso em: 9 jul. 2026.

SOUZA NETO, João; CARVALHO, Laura Estela Madeira de. A avaliação da governança de TI da administração pública sob a ótica dos princípios da governança corporativa. Revista do Serviço Público, v. 71, n. especial, p. 345-374, 2020. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v71ic.4426.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. Governança de TI: como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios e a responsabilidade pelo sucesso da TI. São Paulo: M. Books, 2006.

YIN, Robert K. Case study research: design and methods. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.