



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
COORDENADORIA DE ENSINO - COE
COORDENAÇÃO DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

NAIR BASTOS DE REZENDE GODINHO

**GOVERNANÇA, GESTÃO DE PORTFÓLIO E CAPTAÇÃO DE RECURSOS:
Proposta de modelo para o Comando de Gestão de Projetos da Polícia Militar de Goiás**

**GOIÂNIA - GO
2026**

NAIR BASTOS DE REZENDE GODINHO

GOVERNANÇA, GESTÃO DE PORTFÓLIO E CAPTAÇÃO DE RECURSOS:

Proposta de modelo para o Comando de Gestão de Projetos da Polícia Militar de Goiás

Artigo apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública - CEGESP, pela Secretaria de Segurança Pública de Goiás, sob a orientação do Prof. Esp. Carlos Ney Silva.

GOIÂNIA - GO
2026

GOVERNANÇA, GESTÃO DE PORTFÓLIO E CAPTAÇÃO DE RECURSOS:

Proposta de modelo para o Comando de Gestão de Projetos da Polícia Militar de Goiás

GOVERNANCE, PORTFOLIO MANAGEMENT AND RESOURCE MOBILIZATION:

Proposed model for the Projects Management Command of the Goiás Military Police

Nair Bastos de Rezende Godinho¹

Carlos Ney Silva²

Resumo: Este estudo analisa a estrutura, os processos e as práticas do Comando de Gestão de Projetos da Polícia Militar de Goiás (PMGO), com ênfase na governança, na gestão de portfólio e na captação de recursos. O objetivo foi propor um modelo institucional capaz de fortalecer o alinhamento estratégico, a seleção de investimentos e a capacidade de execução da Corporação. A pesquisa é aplicada, exploratória e descritiva, de abordagem quali-quantitativa, baseada em revisão bibliográfica, análise documental, questionário com 24 gestores e entrevista estruturada com representante da unidade. Os resultados evidenciaram baixa visibilidade do portfólio, conhecimento limitado dos critérios de priorização, predominância de projetos de infraestrutura, coexistência de fluxos descentralizados e restrições de pessoal, orçamento e padronização. Como produtos, propõem-se governança multinível, portfólio institucional único, banco de projetos, matriz de priorização IPEP-PMGO, fluxos de captação e mecanismos de monitoramento. O modelo busca transformar o Comando de Gestão de Projetos em instância estratégica de articulação, método e inteligência sistematizada de portfólio.

Palavras-chave: governança de projetos; gestão de portfólio; captação de recursos; segurança pública; planejamento estratégico.

Abstract: This study analyzes the structure, processes, and practices of the Projects Management Command of the Goiás Military Police (PMGO), focusing on governance, portfolio management, and resource mobilization. It proposes an institutional model to strengthen strategic alignment, investment prioritization, and execution capacity. The applied, exploratory, and descriptive research adopted a mixed-methods approach combining literature review, document analysis, a questionnaire answered by 24 managers, and a structured interview. Findings indicate low portfolio visibility, limited knowledge of prioritization criteria, concentration on infrastructure projects, parallel decentralized flows, and constraints related to personnel, budget, and standardization. The proposed products comprise multilevel governance, a single institutional portfolio, a project bank, the IPEP-PMGO prioritization matrix, resource mobilization flows, and monitoring mechanisms. The model seeks to position the Projects Management Command as a strategic unit for coordination, methods, and portfolio intelligence.

Keywords: project governance; portfolio management; resource mobilization; public security; strategic planning.

¹ Capitã da Polícia Militar de Goiás, com atuação em gestão estratégica de segurança pública. Mestre em Engenharia de Produção. MBA em Gestão de Policiamento Ostensivo.

² Tenente-Coronel da Polícia Militar de Goiás. Professor orientador do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP), com atuação em gestão estratégica de segurança pública.

1 INTRODUÇÃO

A ampliação das demandas sociais, a limitação dos recursos e a exigência de transparência impõem às organizações públicas a adoção de mecanismos capazes de integrar estratégia, projetos e resultados. Na segurança pública, essa necessidade é especialmente relevante, pois investimentos em infraestrutura, tecnologia, logística, inteligência e capacitação precisam ser selecionados segundo sua contribuição efetiva para a proteção da sociedade e o fortalecimento institucional.

Na Polícia Militar de Goiás - PMGO, o Planejamento Estratégico orienta objetivos, metas e iniciativas, enquanto o Comando de Gestão de Projetos atua no apoio à elaboração, coordenação e acompanhamento de empreendimentos. Entretanto, a multiplicidade de demandas e fontes de financiamento exige instrumentos de governança e gestão de portfólio que evitem dispersão de recursos, duplicidade de esforços e decisões pouco transparentes. A captação de recursos, por sua vez, precisa deixar de ser predominantemente reativa e passar a operar com projetos previamente estruturados e vinculados às prioridades corporativas.

A questão de pesquisa é: como o Comando de Gestão de Projetos pode estruturar um modelo de governança, gestão de portfólio e captação de recursos capaz de definir prioridades e fortalecer o alinhamento estratégico dos projetos da PMGO? O objetivo geral consiste em analisar a estrutura e os processos da unidade e propor um modelo integrado. Como objetivos específicos, buscou-se diagnosticar a governança atual; examinar os processos de captação; propor governança multinível; e estabelecer critérios de seleção, priorização e acompanhamento do portfólio.

O estudo delimita-se à estrutura organizacional e aos processos vigentes entre 2024 e 2026. Sua relevância institucional decorre da necessidade de racionalizar investimentos e ampliar a capacidade de execução; no plano acadêmico, contribui para a discussão sobre gestão de projetos em organizações de segurança pública. Os produtos propostos incluem atualização normativa, portfólio único, banco de projetos, índice de priorização, fluxos padronizados, indicadores de captação e maturidade e propositura de sistema informatizado de gestão de projetos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A governança de projetos compreende estruturas, responsabilidades e mecanismos decisórios que orientam seleção, financiamento, execução e avaliação das iniciativas (PMI,

2017). Diferencia-se do gerenciamento de projetos porque se concentra no direcionamento estratégico, na legitimidade das decisões e na entrega de valor. Em organizações públicas, deve articular liderança, estratégia e controle, conforme o Decreto nº 9.203/2017 e o Referencial de Governança do TCU (Brasil, 2017; TCU, 2020).

A abordagem multinível reconhece que decisões sobre projetos são distribuídas entre governança corporativa, portfólios, programas e projetos individuais (Biesenthal; Wilden, 2014). Na PMGO, a estrutura hierárquica torna indispensável a articulação entre Comando-Geral, órgãos de direção, Grandes Comandos, Comandos Regionais, unidades e gestores. Sem integração, surgem divergências de prioridade, duplicidade e perda de informação; com participação e papéis definidos, aumenta-se a legitimidade e a capacidade de coordenação.

2.1 Gestão de portfólio e planejamento estratégico

Portfólio é o conjunto de projetos e programas gerenciados de forma integrada para alcançar objetivos estratégicos (PMI, 2013). Enquanto o gerenciamento de projetos busca executar corretamente cada iniciativa, a gestão de portfólio define quais iniciativas devem ser executadas e em que ordem. Critérios objetivos de alinhamento, impacto, risco, urgência, viabilidade e valor público tornam a escolha mais transparente e favorecem o balanceamento dos investimentos.

Os projetos operacionalizam a estratégia ao converter objetivos em entregas mensuráveis. Na PMGO, entretanto, a documentação analisada indica que o vínculo entre projetos, metas e indicadores nem sempre está explicitado de forma padronizada. A gestão de portfólio deve, portanto, conectar Planejamento Estratégico, priorização, orçamento, execução e revisão periódica, evitando que a disponibilidade ocasional de recursos determine isoladamente a carteira institucional.

A análise multicritério de apoio à decisão (*Multi-Criteria Decision Analysis* – MCDA) reúne métodos que ajudam a comparar e priorizar projetos na gestão de portfólio. Entre eles, destaca-se o *Analytic Hierarchy Process* – AHP, desenvolvido por Saaty (1980), que organiza o problema em critérios, compara a importância de cada um e verifica a consistência das avaliações realizadas. Na gestão de portfólio, Archer e Ghasemzadeh (1999) propuseram um modelo formado por etapas sucessivas, como definição da estratégia, triagem inicial,

avaliação dos projetos por diferentes critérios, seleção conforme os recursos disponíveis e ajuste final do portfólio.

Essa estrutura serviu de referência para as etapas adotadas neste estudo: identificação da necessidade, consolidação das propostas, análise de admissibilidade, aplicação da matriz de priorização e decisão da comissão de governança. Seguindo os princípios da análise multicritério, o IPEP-PMGO atribui pesos diferentes aos critérios, de 5 a 20 pontos, reconhecendo que alguns aspectos possuem maior importância estratégica para a Polícia Militar de Goiás. A pontuação é calculada com base na nota recebida e no peso de cada critério, permitindo padronizar os resultados e obter a classificação final dos projetos, conforme apresentado no Apêndice B.

2.2 Captação de recursos

Captação de recursos é uma função institucional permanente voltada à identificação de fontes, estruturação de propostas, articulação de parcerias, submissão, execução e prestação de contas. Fundos governamentais, transferências do programa Fundo a Fundo, convênios, emendas parlamentares, recursos do Poder Judiciário e termos de cooperação ampliam a capacidade de investimento, mas seu aproveitamento depende de projetos tecnicamente maduros e de equipes capazes de responder aos prazos dos concedentes (Camargo, 2019).

Na segurança pública, a profissionalização dessa atividade reduz riscos e aumenta a qualidade das propostas. Para a PMGO, isso requer radar de oportunidades, banco de projetos, documentação padronizada, integração com planejamento e finanças, monitoramento de resultados e capacitação permanente. A captação não deve ser um processo isolado: deve servir às prioridades definidas pelo portfólio.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é aplicada, exploratória e descritiva, de abordagem quali-quantitativa, com estudo de caso e componente propositivo de pesquisa-ação. Foram empregadas revisão bibliográfica, análise documental, questionário estruturado e entrevista. A revisão abrangeu governança de projetos, portfólio, planejamento estratégico, governança multinível e captação de recursos. A análise documental considerou planejamento, portfólio, normas e procedimentos internos da PMGO.

O questionário, elaborado no Google Forms, foi encaminhado a 32 representantes de Comandos Regionais (1º ao 22º CRPM) e Grandes Comandos (Comando de Apoio Logístico e Tecnologia da Informação, Comando de Gestão e Finanças, Comando de Correições e Disciplina, Comando de Policiamento Rodoviário, Comando de Operações do Cerrado, Comando de Missões Especiais, Comando de Ensino, Comando de Saúde, Comando da Academia da Polícia Militar, Comando de Inteligência); 24 responderam, correspondendo a 75% da população prevista. Foram utilizadas questões fechadas e abertas sobre conhecimento do portfólio, alinhamento estratégico, priorização, fluxos, captação, maturidade e avaliação do Comando de Gestão de Projetos. Os dados fechados foram tratados por estatística descritiva; as respostas abertas, a entrevista e os documentos foram submetidos à análise de conteúdo e triangulação dos resultados.

A entrevista estruturada com gestor do Comando de Gestão de Projetos aprofundou aspectos relativos à missão, estrutura, critérios decisórios, gargalos, fontes de recursos, monitoramento e propostas de aperfeiçoamento. Os resultados foram validados pela autora e utilizados na construção do framework integrado. Como limitações, destacam-se o número reduzido de participantes, a concentração em funções de comando e o caráter perceptivo de parte dos indicadores, o que impede generalizações causais.

Utilizou-se inteligência artificial generativa como ferramenta auxiliar para organização das informações, revisão textual, síntese de conteúdo, elaboração preliminar de gráficos, fluxogramas, representações visuais e sistema proposto (ChatGPT e Lovable). Todo o conteúdo gerado foi analisado, revisado e validado pela pesquisadora.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A amostra foi composta majoritariamente por subcomandantes regionais (45,8%), seguida por comandantes regionais (25,0%), chefes de seção (16,7%), chefes de Grande Comando (8,3%) e comandante de unidade (4,2%). O perfil oferece visão gerencial e estratégica, embora represente percepções dos respondentes e não uma medida exaustiva da maturidade institucional.

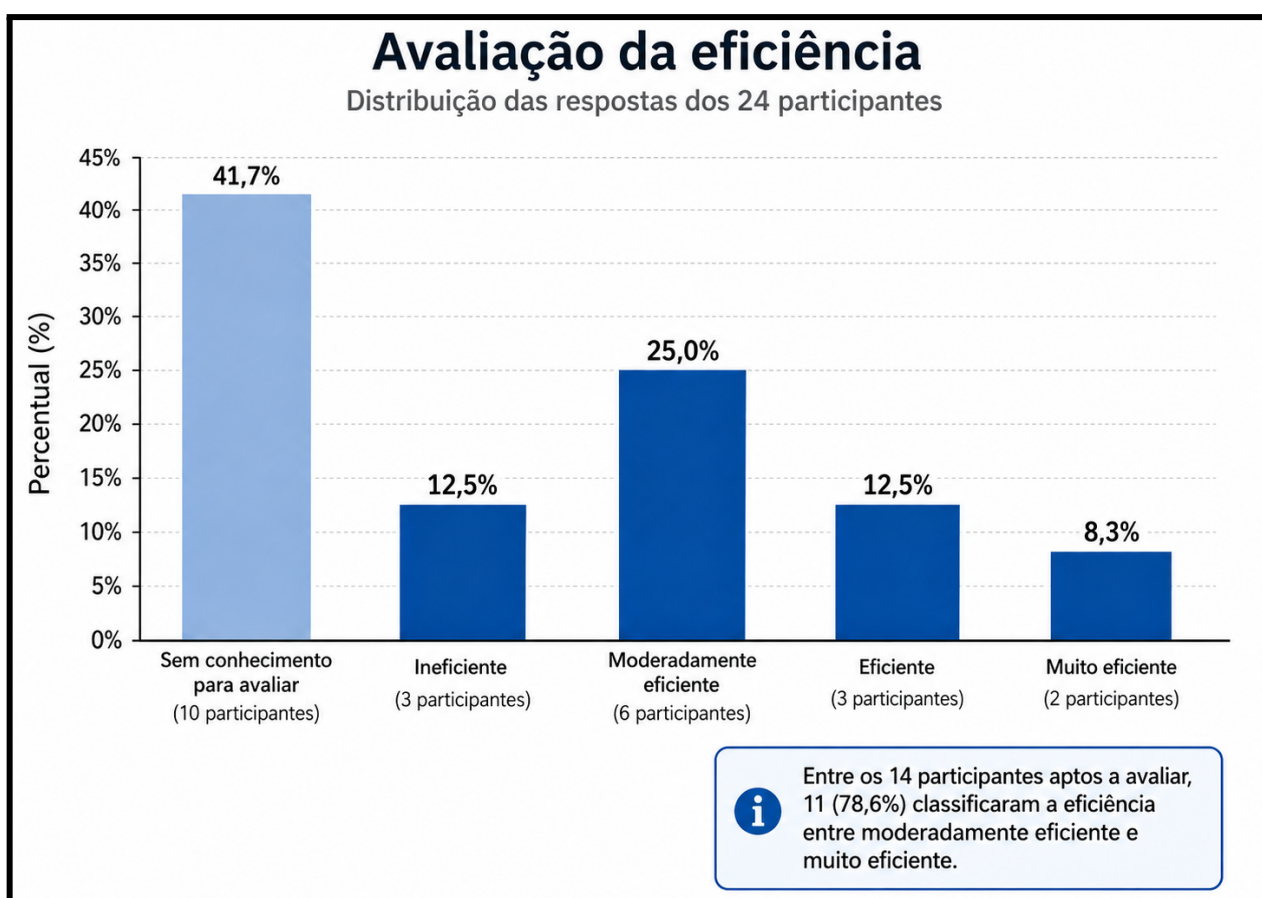
4.1 Visibilidade do portfólio, planejamento estratégico e critérios decisores

O principal achado foi a baixa visibilidade do portfólio: 50,0% declararam conhecê-lo pouco e 16,7% não o conheciam; apenas 4,2% afirmaram conhecê-lo bem. Como consequência, 41,7% não se sentiram aptos a avaliar sua eficiência. Entre os que avaliaram,

predominou percepção de desempenho moderado ou positivo, indicando que o problema central parece estar menos em uma rejeição ao portfólio e mais em sua divulgação insuficiente, conforme Gráfico 1.

A reduzida visibilidade limita a coordenação entre o Comando de Gestão de Projetos e os comandos regionais e dificulta a compreensão das prioridades. Recomenda-se um portfólio único e atualizado, com painéis gerenciais, critérios definidos e divulgação periódica da situação das iniciativas.

Gráfico 1 - Avaliação da eficiência do portfólio



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Por outro lado, o Planejamento Estratégico é mais conhecido pelos participantes do que os critérios utilizados para seleção e priorização de projetos. O total de 79,2% afirma conhecer o planejamento de forma plena ou parcial, mas 41,7% apresentam algum conhecimento sobre os critérios de priorização. Apenas 25,0% concordaram que a PMGO dispõe de critérios claros, enquanto metade permaneceu neutra ou sem condições de responder. O alinhamento dos projetos com o Planejamento Estratégico foi percebido como

sempre ou frequentemente existente por 45,8%, enquanto 29,2% indicaram que ocorre apenas às vezes.

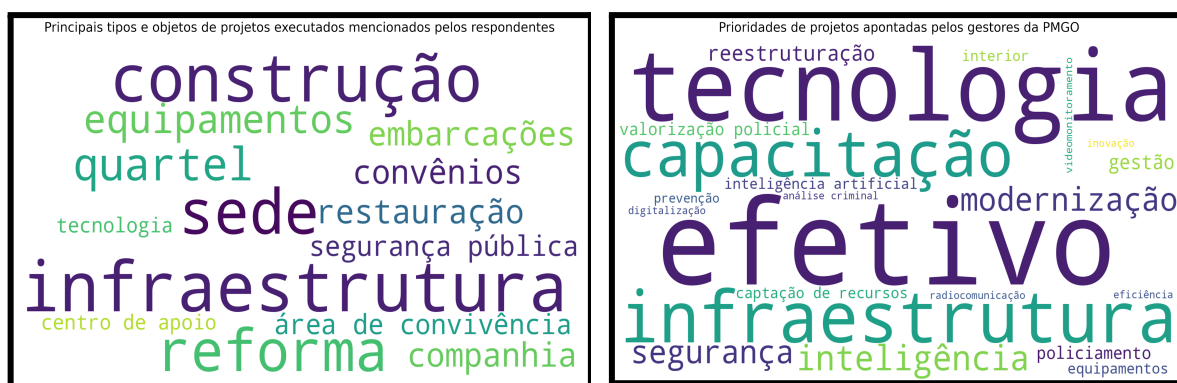
A combinação entre a percepção de que os projetos estão alinhados à estratégia institucional e o desconhecimento dos critérios de priorização indica que, embora exista alinhamento na prática, o processo de seleção e priorização dos projetos ainda não é suficientemente claro, padronizado e amplamente divulgado aos envolvidos.

A análise documental confirmou que o portfólio registra necessidades e bens, mas nem sempre demonstra a relação com objetivos, metas e indicadores do Planejamento Estratégico. A proposta de matriz IPEP-PMGO busca suprir essa lacuna.

4.2 Projetos executados e prioridades institucionais

As respostas abertas concentraram as prioridades futuras em quatro eixos: recomposição e gestão do efetivo; infraestrutura; tecnologia, inteligência e inovação; e fortalecimento da governança e da capacidade de gestão. Já os projetos executados apareceram fortemente associados a obras e reformas. As nuvens de palavras evidenciam o deslocamento desejado de uma carteira predominantemente física para um portfólio mais diversificado.

Figura 1 - Projetos executados e prioridades sugeridas pelos gestores



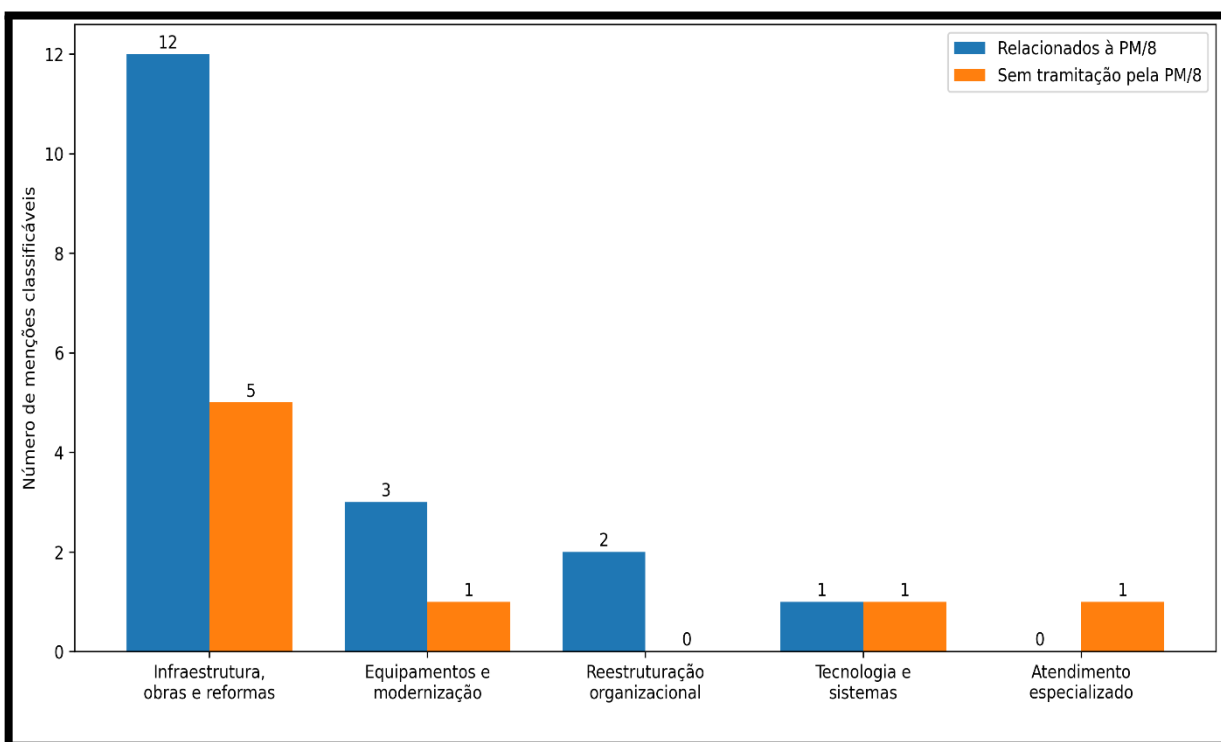
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

O contraste indica descompasso entre a composição temática da carteira executada e as necessidades percebidas. A disponibilidade de projetos de engenharia e de fontes

específicas não deve determinar sozinha a prioridade; o portfólio precisa equilibrar categorias e considerar impacto na segurança pública, valor público, risco, urgência e viabilidade.

Metade dos respondentes informou que seu comando executou, nos dois anos anteriores, projetos com recursos externos sem tramitação pelo Comando de Gestão de Projetos. Foram citados empreendimentos financiados por emendas, recursos do Poder Judiciário, convênios e parcerias, isto é, os resultados mostraram que a maioria dos projetos mencionados pelos gestores está relacionado ao fluxo do CGP, porém ainda há menções de projetos relacionados fora desse fluxo.

Gráfico 2 – Tipo de projeto e trâmite do fluxo



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os dados revelam coexistência de fluxos para projetos semelhantes e reduz a capacidade de consolidar portfólio de projetos, riscos, aprendizados e resultados corporativos. A solução proposta não é centralização absoluta, mas governança multinível: método e portfólio centralizados, com identificação de necessidades e execução distribuídas.

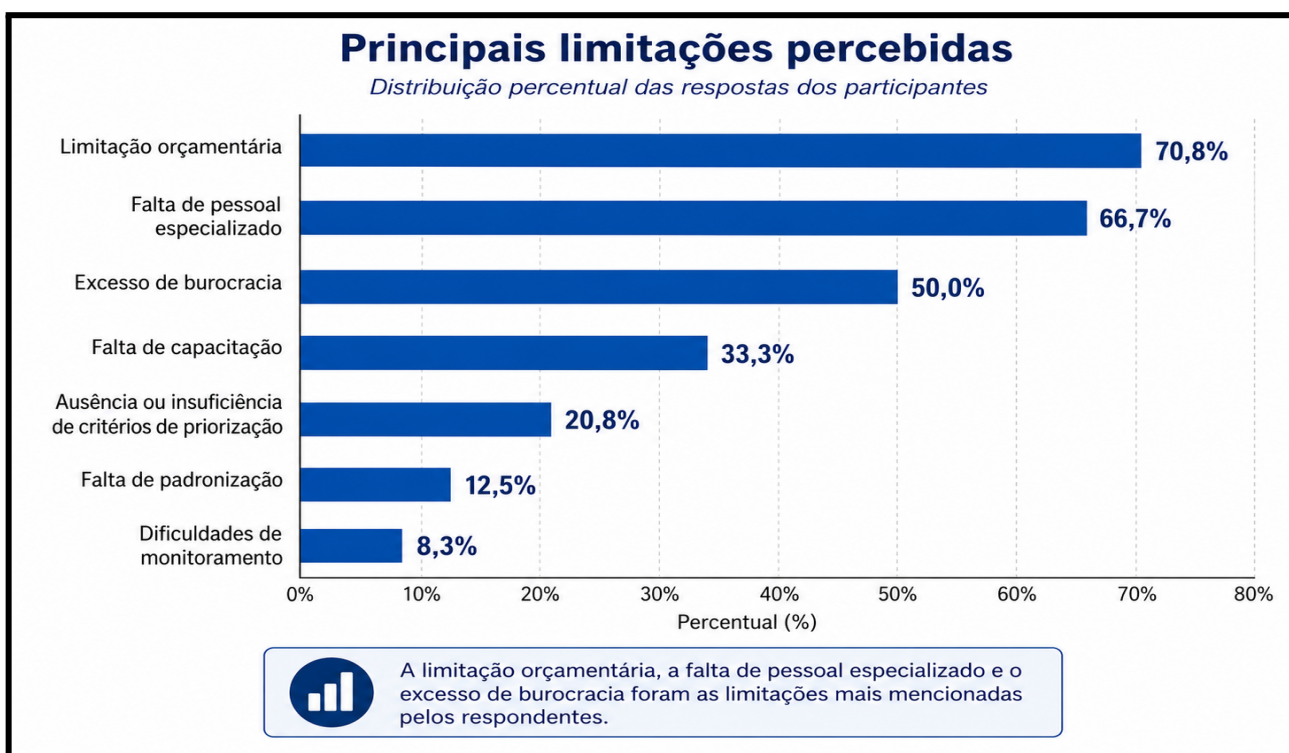
A partir do resultado, nota-se que um ciclo que se autorreforça: quanto menor a capacidade percebida do Comando de Gestão de Projetos de apoiar tecnicamente os comandos, maior a tendência à execução descentralizada; e quanto mais descentralizada a

execução, menor a consolidação de portfólio, de aprendizado institucional e de legitimidade do próprio Comando de Gestão de Projetos como instância de governança.

4.3 Desafios, captação de recursos e maturidade

Os principais obstáculos foram limitação orçamentária (70,8%), falta de pessoal especializado (66,7%) e excesso de burocracia (50,0%). Também foram citadas falta de capacitação, critérios de priorização, padronização e monitoramento. Assim, a dificuldade não é exclusivamente financeira: oportunidades de recurso só são aproveitadas quando existem equipe, documentos, projetos técnicos, articulação e capacidade de acompanhamento.

Gráfico 3 - Principais obstáculos à execução dos projetos



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Entre as fontes externas consideradas mais relevantes, destacaram-se emendas parlamentares (45,8%), recursos do Poder Judiciário (20,8%), termos de cooperação (12,5%) e parcerias institucionais (8,3%), convênios estaduais e fundos públicos também foram mencionados em menor proporção e citados na entrevista (Entrevistado A, 2026). Entretanto, 41,7% discordaram que a PMGO aproveite adequadamente as oportunidades, reforçando a necessidade de radar institucional, banco de projetos e estratégia permanente de captação.

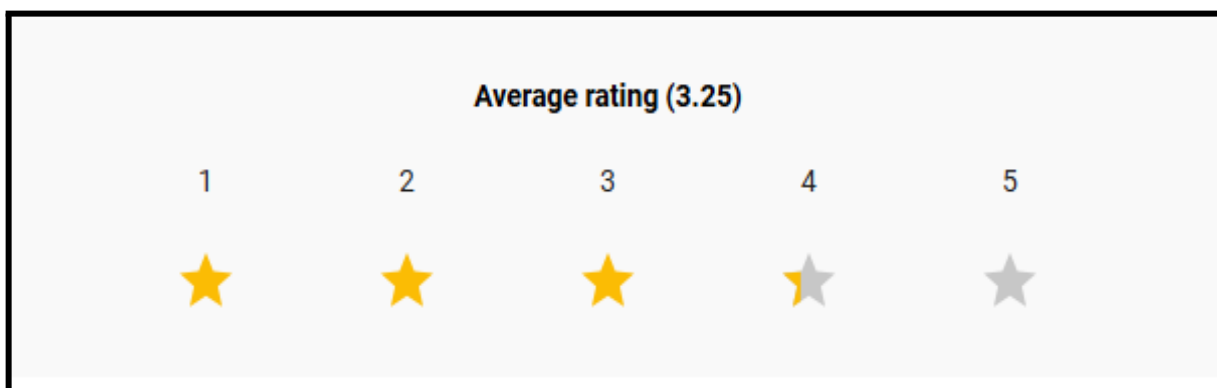
Diante disso, a nova estrutura proposta deve combinar unidade central forte, responsável por padrões, suporte metodológico e monitoramento, com pontos focais nos comandos, conforme (Apêndice A).

Quanto à maturidade em gestão de projetos, 45,8% classificaram a PMGO nos níveis baixo ou muito baixo, 25,0% no nível médio e 29,2% no alto. A dispersão mostra experiências diferentes entre comandos e justifica a criação de índice institucional baseado em governança, processos, pessoas, tecnologia, portfólio, monitoramento, em substituição a avaliações apenas perceptivas.

4.4 Avaliação do Comando de Gestão de Projetos e entrevista estruturada

A avaliação do Comando de Gestão de Projetos apresentou média de 3,17, mediana e moda iguais a 3, de um total de 5. As notas 4 e 5 somaram 34,8%, e as notas 1 e 2, 21,7%, indicando percepção moderada, com espaço para melhoria em comunicação, critérios, suporte técnico e articulação.

Figura 2 - Avaliação média do Comando de Gestão de Projetos



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Foi realizada também uma análise de correlação para verificar quais aspectos estão mais relacionados à avaliação do Comando de Gestão de Projetos. Para isso, utilizou-se o coeficiente de *Spearman*, no qual valores mais próximos de 1 indicam uma relação mais forte, valores próximos de zero mostram pouca relação e valores negativos indicam relação em sentido contrário.

Os resultados mostram que as melhores avaliações estão principalmente relacionadas ao aproveitamento das oportunidades de captação de recursos (0,76), à avaliação do portfólio de projetos (0,75), à maturidade da gestão de projetos (0,71), à existência de critérios claros

(0,68) e ao alinhamento dos projetos com a estratégia institucional (0,61). O conhecimento do Planejamento Estratégico apresentou uma relação moderada (0,39), enquanto o conhecimento do portfólio, do fluxo documental e dos critérios, bem como a participação em projetos, apresentou relação fraca. O encaminhamento de demandas teve resultado próximo de zero e levemente negativo (-0,11).

Ou seja, os dados indicam que o CGP tende a ser mais bem avaliado quando os participantes percebem resultados concretos, organização dos projetos, critérios claros e maior alinhamento estratégico. Essa análise mostra associação entre as respostas, mas não permite afirmar que um fator seja a causa direta do outro, pois não houve associação estatisticamente significativa entre ter encaminhado demanda à unidade e a nota atribuída.

A entrevista (Entrevistado A, 2026) confirmou a insuficiência da estrutura atual e a inexistência de critérios objetivos e de fluxo único. A seleção de projetos ocorre principalmente por decisão do Comando-Geral e pela disponibilidade de recursos extraorçamentários, sem matriz formal de impacto, urgência, viabilidade e retorno. O monitoramento concentra-se no cronograma e na execução físico-financeira, com pouca vinculação a benefícios e indicadores estratégicos.

Também foram identificados desconhecimento das atribuições do Comando pelos outros comandos regionais/administrativos, baixa integração com os comandos de planejamento, orçamento e estratégico, bem como ausência de banco de projetos e a captação pouco estruturada. Como medidas prioritárias, destacam-se: portfólio institucional, integração com as outras seções do Estado-Maior Estratégico, atualização normativa, capacitação em governança e projetos, e consolidação da unidade como referência de viabilidade, captação, método e inteligência de portfólio (Entrevistado A, 2026).

No campo procedimental, o gestor Entrevistado A (2026) informou a coexistência de fluxos vinculados a exigências externas, especialmente obras com repasse por instituição financeira e registros na plataforma GOMAP. Esses fluxos não são amplamente conhecidos pelas unidades, o que favorece dúvidas, retrabalho e tramitações paralelas. A institucionalização de um fluxo único deve prever portas de entrada, análise de admissibilidade, responsabilização, prazos e registro obrigatório das iniciativas financiadas por recursos externos.

O acompanhamento atualmente praticado concentra-se em cronogramas e execução físico-financeira. Embora indispensável, esse controle deve ser complementado por indicadores de resultado, benefícios, riscos e contribuição para o Planejamento Estratégico. A avaliação do projeto deve prosseguir até o encerramento e o registro das lições aprendidas,

permitindo que a experiência acumulada retroalimente novos projetos e decisões de portfólio (Entrevistado A, 2026).

Verifica-se que a PMGO convive com um Comando de Gestão de Projetos percebido com atuação limitada, por escassez de estrutura adequada, de quantitativo de pessoal especializado, ausência de critérios de priorização amplamente conhecidos e baixa visibilidade institucional, o que, por sua vez, estimula (ou ao menos não impede) que comandos regionais e especializados busquem e executem projetos com recursos externos por vias paralelas, à revelia do Comando de Gestão de Projetos.

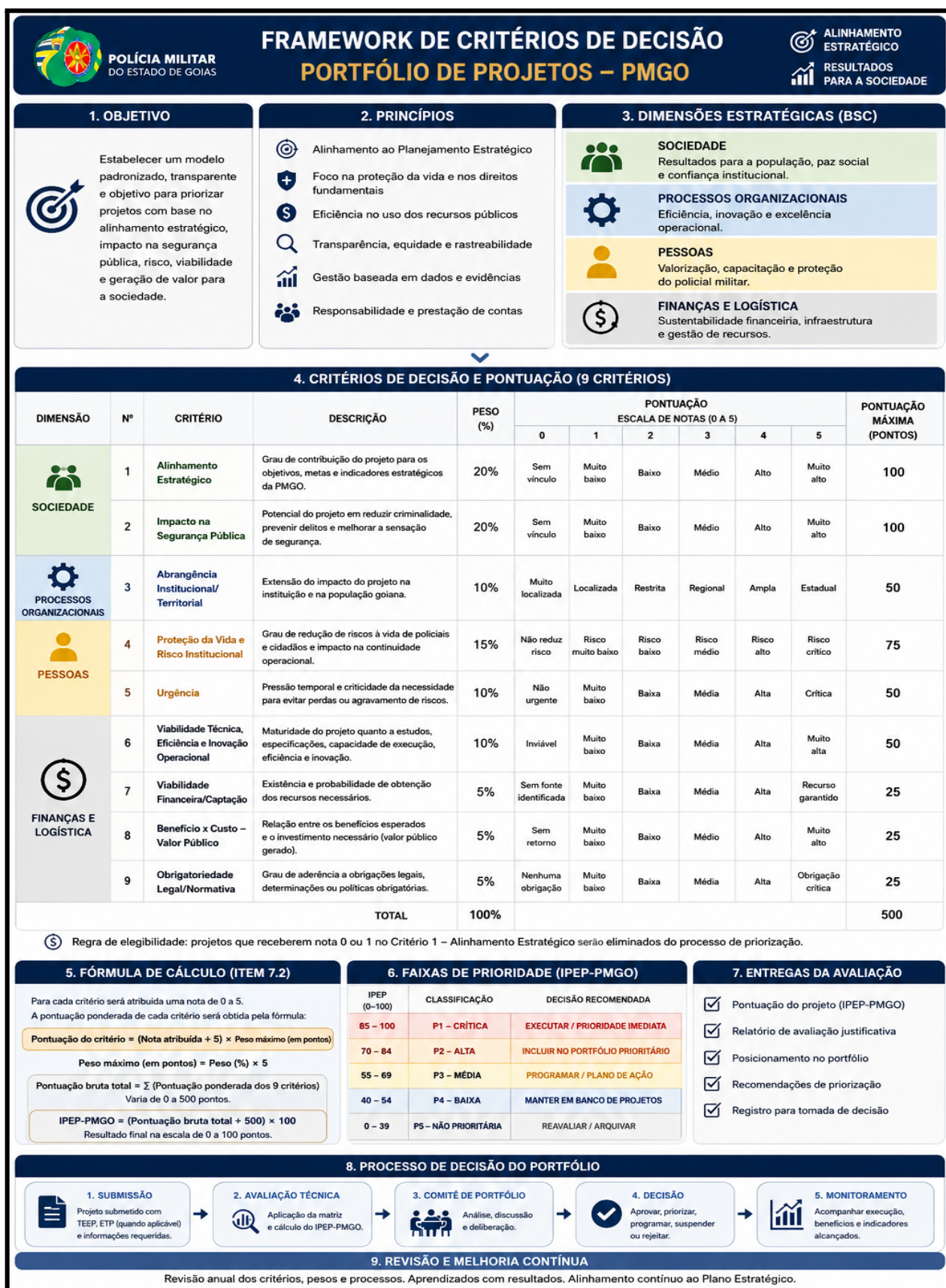
Esses achados fornecem evidência empírica direta para a proposição de um modelo de governança que combine três frentes de intervenção: a estruturação de equipe técnica especializada em elaboração de projetos, de modo a reduzir a barreira mais citada pelos respondentes; a formalização e comunicação de critérios de priorização e de fluxos documentais, hoje pouco conhecidos mesmo por comandantes regionais; e a instituição de mecanismo obrigatório de registro centralizado de iniciativas financiadas por emenda parlamentar, recursos judiciais ou outros fundos públicos, de modo a eliminar a lacuna de governança identificada na execução de projetos sem tramitação pelo Comando de Gestão de Projetos.

A sugestão para quebra de paradigma deste ciclo se evidencia em duas dimensões complementares: operacional, com procedimentos de formulação, cadastramento, execução e acompanhamento do projeto; e estratégica, com admissibilidade, priorização, decisão colegiada, balanceamento do portfólio e retroalimentação do planejamento, conforme descrito no Regimento Interno e organograma sugerido no Apêndice A.

O respectivo organograma proposto posiciona o Comando de Gestão de Projetos (CGP) diretamente subordinado ao Estado-Maior Estratégico, que, por sua vez, integra a estrutura do Comando-Geral da Polícia Militar de Goiás. O CGP é dirigido por um comandante e um subcomandante e passa a ter seis subseções especializadas: a) Governança e Gestão de Portfólio; b) Elaboração e Desenvolvimento de Projetos; c) Monitoramento, Desempenho e Benefícios; d) Captação de Recursos; e) Arquitetura e Engenharia; e f) Administrativa e Gestão do Conhecimento (Apêndice A).

As evidências analisadas fundamentam a proposta de estrutura multidisciplinar e de Comissão de Governança e Portfólio, capaz de combinar decisão estratégica, análise técnica com critérios de pontuação, conforme Figura 3 que evidencia um Framework de Critérios de Decisão referente à inteligência de portfólio de projetos da PMGO.

Figura 3 - Framework de governança e gestão de projetos da PMGO



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O modelo estabelece uma governança multinível, articulando o nível estratégico, representado pelo Comando-Geral e pelo Comitê de Portfólio; o nível gerencial, exercido pelo CGP; o nível setorial, composto pelos Grandes Comandos e Comandos Regionais; o nível operacional, formado pelas unidades policiais militares e especializadas; e o nível de execução, integrado pelos gestores e pelas equipes responsáveis pelos projetos.

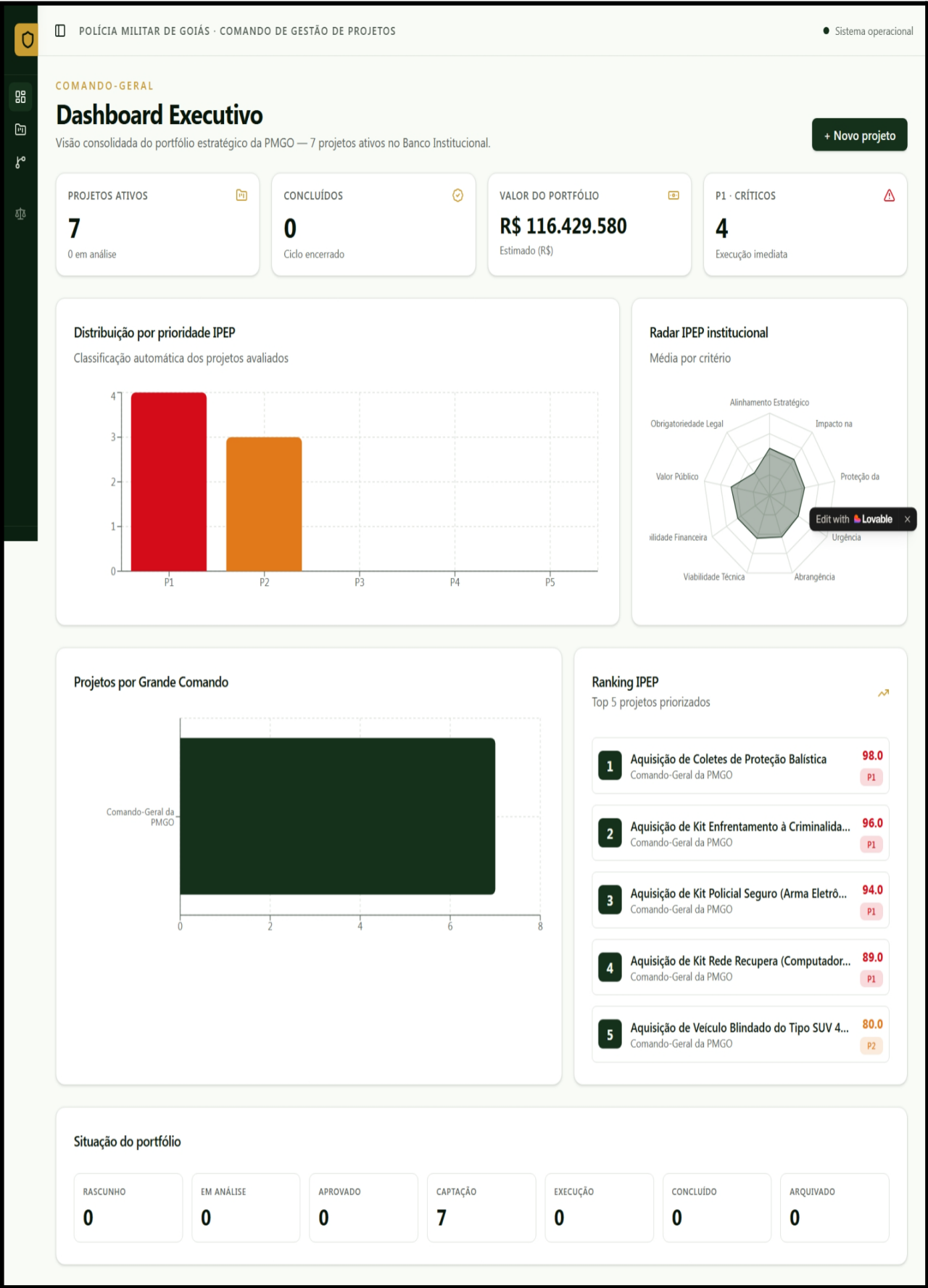
O framework está organizado em nove temas principais, iniciando pelo objetivo, pelos princípios orientadores e pelas quatro dimensões estratégicas: Sociedade, Processos Organizacionais, Pessoas e Finanças e Logística. A dimensão Sociedade reúne os critérios de alinhamento estratégico e impacto na segurança pública. Processos Organizacionais abrange a extensão institucional e territorial dos projetos. A dimensão Pessoas contempla a proteção da vida, o risco institucional e a urgência. Finanças e Logística reúne os critérios de viabilidade técnica, financeira, benefício em relação ao custo e obrigatoriedade legal.

O Índice de Prioridade Estratégica de Projetos - IPEP-PMGO, detalhado no Apêndice B, atribui 0 a 100 pontos segundo alinhamento estratégico, impacto na segurança pública, proteção da vida e risco institucional, urgência, abrangência, viabilidade técnica e financeira, valor público e obrigatoriedade normativa. O modelo apresenta o cálculo, as faixas de prioridade, as entregas da avaliação, o processo decisório e a revisão contínua do portfólio.

O fluxo começa no Planejamento Estratégico da PMGO, que orienta a identificação das necessidades pelas Unidades Policiais Militares. Em seguida, as propostas são consolidadas pelos Comandos Regionais ou Grandes Comandos e encaminhadas ao CGP para análise de admissibilidade. As iniciativas consideradas adequadas passam pela aplicação da Matriz IPEP-PMGO, que gera um ranking técnico de prioridades. Depois, os projetos são avaliados pela Comissão de Governança e Portfólio, e feita decisão entre aprovar, programar, condicionar, devolver para ajustes ou arquivar a proposta. Após, é feita a captação de recurso e execução.

O sistema informatizado proposto (Sistema Integrado de Gestão Estratégica de Projetos - SIGEP) consolida os critérios, fluxos e sugestões em uma plataforma de entrada de projetos, conforme ilustrado na Figura 4. Ele permite cadastrar, avaliar, priorizar e acompanhar cada iniciativa. A Matriz IPEP-PMGO calcula automaticamente a pontuação e classifica os projetos por nível de prioridade. O painel apresenta indicadores, ranking, distribuição por Grande Comando, valor do portfólio e situação de cada projeto. Também possibilita controlar recursos financeiros, prazos, metas, riscos, documentos e responsáveis. Além disso, gera relatórios gerenciais e mantém o histórico das decisões, ampliando a transparência e o apoio à tomada de decisão.

Figura 4: Proposta de Sistema Integrado de Gestão Estratégica de Projetos - SIGEP



Fonte: Elaborado pela autora (2026), disponível em: [Strategic Project Compass | Lovable](#)

Além dessas funções, o sistema poderá incluir controle de acesso por perfil, notificações de prazos, armazenamento de documentos, registro das decisões, histórico de alterações e trilha de auditoria. Dessa forma, a plataforma amplia a transparência, a rastreabilidade e a padronização da gestão de projetos, favorecendo decisões baseadas em critérios objetivos e alinhadas ao Planejamento Estratégico da PMGO.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados demonstram que o Comando de Gestão de Projetos exerce função relevante, mas ainda é percebido principalmente como unidade ligada a obras e procedimentos documentais. A baixa visibilidade do portfólio, o desconhecimento dos critérios decisórios, a coexistência de fluxos paralelos e as limitações de pessoal e padronização restringem sua atuação estratégica.

A pesquisa sustenta a adoção de governança multinível, na qual o Comando-Geral direciona, uma Comissão de Governança e Portfólio prioriza, o Comando de Gestão de Projetos estabelece métodos e monitora, e Grandes Comandos, Comandos Regionais e unidades identificam, consolidam e executam necessidades (Apêndices A e B). Essa distribuição preserva a capilaridade institucional sem perder transparência, padronização e visão corporativa.

Propõe-se a transição de um modelo reativo, em que a disponibilidade de recurso induz a criação do projeto, para um modelo prospectivo: a necessidade decorre da estratégia, transforma-se em projeto tecnicamente estruturado, recebe prioridade objetiva, é vinculada à fonte de financiamento e permanece monitorada até a avaliação de benefícios. O banco de projetos e o radar de oportunidades permitem resposta mais rápida a editais, emendas e transferências.

O fortalecimento institucional depende da atualização normativa, da composição de equipe multidisciplinar, da capacitação, de sistemas e painéis, da aplicação do IPEP-PMGO e de indicadores de captação, execução e maturidade. É extremamente importante que os resultados da execução do portfólio também sejam divulgados aos comandantes regionais com o fim de visibilidade do desempenho e confiabilidade da gestão.

Os apêndices apresentam a entrevista estruturada, formulário de pesquisa, proposta regimental, o respectivo organograma e o detalhamento do Framework Integrado de

Governança, Priorização e Captação de Projetos da Polícia Militar de Goiás (FIGPCP-PMGO).

Conclui-se que o aperfeiçoamento da gestão de projetos da PMGO exige evolução organizacional. Ao assumir funções de governança, portfólio e captação, o Comando de Gestão de Projetos poderá ampliar a racionalidade dos investimentos, reduzir fragmentação e fortalecer a entrega de resultados à sociedade. Estudos futuros poderão aplicar o índice proposto, medir benefícios realizados e avaliar a efetividade dos projetos concluídos.

REFERÊNCIAS

ARCHER, Norm; GHASEMZADEH, Fereidoun. **An integrated framework for project portfolio selection**. International Journal of Project Management, Amsterdam, v. 17, n. 4, p. 207-216, 1999. Disponível em: (PDF) Uma estrutura integrada para seleção de portfólio de projetos . Acesso em 21 jul 2026.

BIESENTHAL, Christopher; WILDEN, Ralf. **Multi-level project governance: trends and opportunities**. International Journal of Project Management, Amsterdam, v. 32, n. 8, p. 1291-1308, 2014. Disponível em: Multi-level Project Governance: Trends and Opportunities | Request PDF . Acesso em 21 jul 2026.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Casa Civil, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 5 jun. 2026.

BRASIL. **Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001**. Institui o Fundo Nacional de Segurança Pública. Brasília, DF: Casa Civil, 2001. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10201.htm. Acesso em: 5 jun. 2026.

CAMARGO, Fernando Aguiar. **Captação de recursos: contexto, principais doadores, financiadores e estratégias**. Curitiba: InterSaberes, 2019. Disponível em: Kindle . Acesso em 21 jul 2026.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2016. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/884298072/RC-CAP-09> . Acesso em 21 jul 2026.

ENTREVISTADO A. **Entrevista estruturada sobre governança, gestão de portfólio e captação de recursos no Comando de Gestão de Projetos da PMGO**. Entrevista concedida a Nair Bastos de Rezende Godinho. Goiânia, 2026.

GOIÁS. **Lei nº 8.125, de 18 de junho de 1976**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Goiás. Goiânia: Assembleia Legislativa do Estado de Goiás, 1976.

GOIÁS. Polícia Militar do Estado de Goiás. **Portaria nº 16.194, de 24 de março de 2022. Aprova o Regimento Interno da Oitava Seção do Estado-Maior Estratégico (PM/8)**. Goiânia: PMGO, 2022.

MESKENDAHL, Sascha. **The influence of business strategy on project portfolio management and its success: a conceptual framework**. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 8, p. 807-817, 2010. DOI: 10.1016/j.ijproman.2010.06.007. Disponível em: A influência da estratégia de negócios na gestão de portfólio de projetos e seu sucesso — Um arcabouço conceitual - ScienceDirect . Acesso em 21 jul 2026.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS. **Plano Estratégico da Polícia Militar do Estado de Goiás 2023-2028**. Goiânia: PMGO, 2023.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS. **Revisão do Planejamento Estratégico da PMGO 2024-2027: eixo recursos**. Goiânia: PMGO, 2024.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS. **PAP 101 - Prospecção de Recursos Oriundos de Convênios Federais para a Polícia Militar do Estado de Goiás**. Goiânia: PMGO, 2025.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS. **Portfólio de Projetos da Polícia Militar do Estado de Goiás 2026**. Goiânia: PMGO, 2026.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **The standard for portfolio management. 3. ed. Newtown Square: Project Management Institute**, 2013. Disponível em: standard-for-portfolio-management-third-edition.pdf . Acesso em 15 jul 2026.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017. Disponível em: Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Sixth Edition. Acesso em 21 jul 2026.

SAATY, Thomas L. **The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation**. New York: McGraw-Hill, 1980. Disponível em: researchgate.net . Acesso em 21 jul 2026.

TOO, Eric G.; WEAVER, Patrick. **The management of project management: a conceptual framework for project governance**. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 8, p. 1382-1394, 2014. DOI: 10.1016/j.ijproman.2013.07.006. Disponível em: The management

of project management: A conceptual framework for project governance - ScienceDirect . Acesso em 21 jul 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: TCU, 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Cartilha de metodologia de gerenciamento de portfólio**. Belo Horizonte: TCE-MG, [s.d.]. Disponível em: https://www.tce.mg.gov.br/ArquivosDOC/Cartilha_de_metodologia_de_gerenciamento_de_portfolio.pdf. Acesso em: 5 jun. 2026.

TURNER, J. Rodney. **How does governance influence decision making on projects and in project-based organizations?** Project Management Journal, Thousand Oaks, v. 51, n. 6, p. 670-684, 2020. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/341164667_How_Does_Governance_Influence_Decision_Making_on_Projects_and_in_Project-Based_Organizations. Acesso em 21 jul 2026.

**APÊNDICE - A - PROPOSTA DE ATUALIZAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO E
ORGANOGRAMA**

MINUTA DE PORTARIA

PORTARIA Nº _____, DE ____ DE _____ DE 2026

Aprova o Regimento Interno do Comando de Gestão de Projetos da Polícia Militar do
Estado de Goiás – CGP e dá outras providências.

O COMANDANTE-GERAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS, no
uso das atribuições legais e regulamentares que lhe são conferidas,

Considerando a necessidade de aperfeiçoar a governança institucional dos projetos da
Polícia Militar do Estado de Goiás;

Considerando a necessidade de promover o alinhamento entre os projetos institucionais
e o Planejamento Estratégico da Corporação;

Considerando a importância da adoção de critérios objetivos de seleção e priorização de
projetos;

Considerando a necessidade de fortalecimento da gestão do portfólio institucional, do
monitoramento dos projetos e da avaliação dos benefícios decorrentes das iniciativas
estratégicas;

Considerando a necessidade de estruturar a prospecção e a captação de recursos
financeiros destinados à viabilização dos projetos institucionais;

Considerando a necessidade de promover a profissionalização, padronização e melhoria
contínua da gestão de projetos no âmbito da Polícia Militar do Estado de Goiás;

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Regimento Interno do Comando de Gestão de Projetos da Polícia
Militar do Estado de Goiás – CGP, constante do Anexo Único desta Portaria.

Art. 2º O Comando de Gestão de Projetos sucede, em suas competências, atribuições, documentos, processos e responsabilidades, a Oitava Seção do Estado-Maior Estratégico – o Comando de Gestão de Projetos.

Art. 3º Os órgãos competentes deverão promover as adequações necessárias no Quadro de Organização e Distribuição de Efetivo, nos sistemas administrativos e nos demais instrumentos normativos da Corporação.

Art. 4º Ficam revogadas as disposições em contrário, especialmente a Portaria nº 16.194, de 24 de março de 2022.

Art. 5º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO ÚNICO E ORGANOGRAMA

REGIMENTO INTERNO DO COMANDO DE GESTÃO DE PROJETOS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS – CGP

CAPÍTULO I – DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º O presente Regimento Interno regula a organização, as competências e o funcionamento do Comando de Gestão de Projetos da Polícia Militar do Estado de Goiás – CGP.

Art. 2º O Comando de Gestão de Projetos constitui órgão de direção e assessoramento estratégico, diretamente subordinado ao Chefe do Estado-Maior Estratégico da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Art. 3º A atuação do CGP será orientada pelos princípios da legalidade, eficiência, transparência, impessoalidade, governança, gestão baseada em evidências, alinhamento estratégico, racionalidade na aplicação dos recursos públicos, gestão de riscos, inovação e melhoria contínua.

CAPÍTULO II – DA FINALIDADE

Art. 4º O Comando de Gestão de Projetos tem por finalidade coordenar a governança institucional dos projetos da Polícia Militar do Estado de Goiás, gerir o portfólio corporativo, promover a seleção e priorização das iniciativas, apoiar a elaboração e o desenvolvimento dos projetos, monitorar seu desempenho e benefícios e estruturar mecanismos de prospecção e captação de recursos.

Art. 5º O CGP atuará como unidade integradora entre o Planejamento Estratégico, os projetos institucionais e as fontes de recursos destinadas à execução das prioridades da Corporação.

CAPÍTULO III – DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Art. 6º O Comando de Gestão de Projetos possui a seguinte estrutura organizacional:

- I – Comando do CGP;
- II – Subcomando do CGP;
- III – Subseção de Governança e Gestão de Portfólio – SGP;
- IV – Subseção de Elaboração e Desenvolvimento de Projetos – SEDP;
- V – Subseção de Monitoramento, Desempenho e Benefícios – SMDB;
- VI – Subseção de Captação de Recursos – SCR;
- VII – Subseção de Arquitetura e Engenharia – SAE;
- VIII – Subseção Administrativa e Gestão do Conhecimento – SAGC.

Art. 7º As funções, postos, graduações e quantitativos de pessoal serão definidos no Quadro de Organização e Distribuição de Efetivo da Polícia Militar do Estado de Goiás.

CAPÍTULO IV – DAS COMPETÊNCIAS GERAIS

Art. 8º Compete ao Comando de Gestão de Projetos:

- I – coordenar a governança institucional dos projetos da PMGO;
- II – gerir o Portfólio Institucional de Projetos;

- III – promover o alinhamento dos projetos ao Planejamento Estratégico da Corporação;
- IV – desenvolver e aplicar metodologias de seleção, classificação e priorização de projetos;
- V – assessorar o Comando-Geral e o Estado-Maior Estratégico na tomada de decisão relativa aos investimentos institucionais realizados por meio de projetos;
- VI – coordenar o processo institucional de recepção, análise e estruturação das demandas de projetos;
- VII – apoiar tecnicamente a elaboração e o desenvolvimento dos projetos institucionais;
- VIII – monitorar o desempenho dos projetos e do portfólio;
- IX – desenvolver mecanismos de monitoramento dos benefícios e resultados decorrentes dos projetos;
- X – coordenar as atividades de prospecção e captação de recursos destinadas à viabilização dos projetos da PMGO;
- XI – manter o Banco Institucional de Projetos;
- XII – manter o Radar Institucional de Oportunidades de Captação;
- XIII – desenvolver e manter o Painel Estratégico do Portfólio de Projetos;
- XIV – estabelecer padrões, metodologias, modelos documentais e fluxos relativos à gestão de projetos;
- XV – promover a gestão do conhecimento em projetos; XVI – propor e coordenar ações de capacitação em gestão de projetos, portfólio e captação de recursos;
- XVII – promover a integração entre o Comando-Geral, Estado-Maior Estratégico, Grandes Comandos, Comandos Regionais e unidades da Corporação;
- XVIII – fomentar a inovação e a utilização de soluções tecnológicas e de inteligência artificial aplicáveis à gestão de projetos;
- XIX – elaborar relatórios gerenciais destinados à tomada de decisão estratégica;
- XX – exercer outras atividades relacionadas à governança e à gestão dos projetos institucionais.

CAPÍTULO V – DAS COMPETÊNCIAS DAS SUBSEÇÕES

Seção I – Da Subseção de Governança e Gestão de Portfólio

Art. 9º À Subseção de Governança e Gestão de Portfólio compete:

- I – gerir o Portfólio Institucional de Projetos;
- II – receber e registrar as demandas de projetos;
- III – classificar as iniciativas em estratégicas, táticas ou setoriais;
- IV – analisar o alinhamento das propostas ao Planejamento Estratégico;
- V – aplicar a metodologia institucional de seleção e priorização de projetos;
- VI – elaborar estudos destinados a subsidiar as decisões do Comissão de Governança e Portfólio;
- VII – manter atualizado o Banco Institucional de Projetos;
- VIII – promover o balanceamento do portfólio;
- IX – analisar capacidade institucional, riscos e disponibilidade de recursos;
- X – monitorar os indicadores consolidados do portfólio;
- XI – elaborar relatórios gerenciais do portfólio;
- XII – propor a revisão, suspensão, reclassificação ou encerramento de projetos;
- XIII – monitorar os benefícios institucionais decorrentes dos projetos concluídos;
- XIV – manter atualizado o Painel Estratégico do Portfólio;
- XV – propor melhorias na metodologia de gestão de portfólio.

Seção II – Da Subseção de Elaboração e Desenvolvimento de Projetos

Art. 10. À Subseção de Elaboração e Desenvolvimento de Projetos compete:

- I – apoiar a transformação das demandas institucionais em propostas de projetos;
- II – orientar a elaboração do Termo de Abertura do Projeto;
- III – apoiar a definição do problema, justificativa, objetivos, escopo e resultados esperados;
- IV – orientar a definição de metas e indicadores;
- V – apoiar a identificação das partes interessadas;
- VI – orientar a elaboração de cronogramas;
- VII – apoiar a estimativa de custos;
- VIII – orientar a identificação e análise de riscos;
- IX – verificar a aderência metodológica dos projetos;
- X – apoiar os gestores e equipes dos projetos;

- XI – manter modelos padronizados de documentos;
- XII – desenvolver instrumentos simplificados de elaboração de projetos;
- XIII – utilizar ferramentas tecnológicas e de inteligência artificial como apoio à elaboração e análise documental;
- XIV – promover a gestão do conhecimento decorrente dos processos de elaboração.

Parágrafo único. A unidade demandante será responsável pelo conteúdo técnico-finalístico do projeto, cabendo ao CGP prestar orientação metodológica, promover análise de aderência e apoiar a estruturação da iniciativa.

Seção III – Da Subseção de Monitoramento, Desempenho e Benefícios

Art. 11. À Subseção de Monitoramento, Desempenho e Benefícios compete:

- I – monitorar os projetos integrantes do Portfólio Institucional;
- II – acompanhar cronograma, escopo, custos, riscos e entregas;
- III – manter atualizadas as informações dos projetos;
- IV – elaborar relatórios gerenciais de desempenho;
- V – identificar desvios e emitir alertas gerenciais;
- VI – propor ações corretivas e preventivas;
- VII – acompanhar planos de ação;
- VIII – monitorar projetos classificados como críticos;
- IX – elaborar e atualizar o mapa de riscos do portfólio;
- X – monitorar indicadores de desempenho;
- XI – apoiar reuniões de análise crítica;
- XII – registrar lições aprendidas;
- XIII – acompanhar o encerramento formal dos projetos;
- XIV – monitorar os benefícios institucionais após a conclusão dos projetos;
- XV – consolidar informações destinadas ao Painel Estratégico do Portfólio.

Seção IV – Da Subseção de Captação de Recursos

Art. 12. À Subseção de Captação de Recursos compete:

- I – prospectar continuamente oportunidades de captação de recursos financeiros e materiais;
- II – monitorar editais, programas governamentais, fundos, transferências voluntárias e demais mecanismos legais de financiamento;
- III – acompanhar oportunidades decorrentes de emendas parlamentares;
- IV – manter atualizado o Radar Institucional de Oportunidades de Captação;
- V – analisar requisitos técnicos, jurídicos, documentais e temporais das oportunidades identificadas;
- VI – elaborar notas técnicas de oportunidade;
- VII – realizar o cruzamento entre fontes de financiamento e projetos do Banco Institucional de Projetos;
- VIII – manter atualizado o Mapa de Fontes de Financiamento da PMGO;
- IX – assessorar as unidades da Corporação na estruturação de propostas destinadas à obtenção de recursos;
- X – promover articulação com órgãos públicos, fundos, secretarias, instituições e agentes financiadores;
- XI – apoiar a elaboração e submissão de propostas nos sistemas oficiais de transferências e convênios;
- XII – acompanhar prazos de abertura, submissão, diligência e aprovação;
- XIII – manter controle das propostas submetidas, aprovadas, rejeitadas e em análise;
- XIV – monitorar os valores prospectados, pleiteados e efetivamente captados;
- XV – elaborar relatórios gerenciais de captação;
- XVI – desenvolver indicadores de desempenho da atividade de captação;
- XVII – propor ações de capacitação em elaboração de projetos e captação de recursos;
- XVIII – manter histórico das oportunidades e propostas apresentadas pela PMGO;
- XIX – promover a gestão do conhecimento relacionada à captação;
- XX – propor melhorias nos processos de mobilização de recursos.

Seção V – Da Subseção de Arquitetura e Engenharia

Art. 13. À Subseção de Arquitetura e Engenharia compete:

- I – elaborar e aplicar o Plano Anual de Obras;
- II – avaliar e orientar projetos de obras da PMGO;
- III – realizar diagnóstico técnico das edificações;

- IV – classificar tecnicamente o grau de criticidade das edificações;
- V – produzir informações destinadas a subsidiar o processo institucional de priorização;
- VI – orientar processos relativos à construção, reforma, ampliação e restauração de imóveis;
- VII – elaborar projetos técnicos, plantas, memoriais e especificações;
- VIII – elaborar orçamentos e cronogramas físico-financeiros;
- IX – emitir ou providenciar ART e RRT, quando aplicável;
- X – apoiar tecnicamente os processos de contratação de obras e serviços de engenharia;
- XI – acompanhar e fiscalizar tecnicamente obras sob sua responsabilidade;
- XII – manter atualizado o banco de projetos de arquitetura e engenharia.

Parágrafo único. A definição das prioridades dos projetos de infraestrutura observará a metodologia institucional de priorização de projetos, utilizando a classificação técnica de criticidade produzida pela Subseção como elemento de decisão.

Seção VI – Da Subseção Administrativa e Gestão do Conhecimento

Art. 14. À Subseção Administrativa e Gestão do Conhecimento compete:

- I – executar as atividades administrativas do CGP;
- II – manter o controle do efetivo;
- III – executar atividades de protocolo e correspondência;
- IV – manter organizado o arquivo documental;
- V – controlar o patrimônio e os materiais do Comando;
- VI – apoiar a gestão da informação documentada;
- VII – manter o repositório institucional de projetos;
- VIII – organizar as lições aprendidas;
- IX – apoiar a gestão do conhecimento;
- X – manter controle das normas, modelos e procedimentos do CGP;
- XI – apoiar a realização de capacitações e eventos;
- XII – executar outras atividades administrativas determinadas pelo Comandante do CGP.

CAPÍTULO VI – DA GOVERNANÇA MULTINÍVEL DOS PROJETOS

Art. 15. A governança dos projetos institucionais será desenvolvida de forma integrada entre o Comando-Geral, Estado-Maior Estratégico, Comando de Gestão de Projetos, Grandes Comandos, Comandos Regionais e unidades executoras.

Art. 16. Compete ao nível estratégico estabelecer as diretrizes, prioridades e decisões relativas ao Portfólio Institucional.

Art. 17. Compete ao CGP estabelecer metodologia, padrões, critérios de priorização, monitoramento e apoio técnico.

Art. 18. Os Grandes Comandos e Comandos Regionais atuarão na identificação, consolidação e acompanhamento das demandas setoriais e regionais.

Art. 19. As unidades policiais militares serão responsáveis pela identificação das necessidades e pelo conteúdo técnico-finalístico das propostas de projetos.

Art. 20. Cada Grande Comando e Comando Regional indicará um Representante Setorial de Gestão de Projetos – RSGP, que atuará como ponto focal junto ao CGP.

Art. 21. Compete ao RSGP:

- I – manter interlocução permanente com o CGP;
- II – consolidar demandas de projetos;
- III – apoiar o preenchimento dos instrumentos de proposição;
- IV – acompanhar os projetos de sua área de responsabilidade;
- V – manter atualizadas as informações requeridas pelo CGP;
- VI – participar das capacitações e reuniões de governança de projetos.

CAPÍTULO VII – DO Comissão DE GOVERNANÇA E PORTFÓLIO

Art. 22. O processo de seleção e priorização dos projetos será apoiado pela Comissão de Governança e Portfólio, de caráter estratégico.

Art. 23. Compete à Comissão:

- I – analisar as propostas de projetos estratégicos;
- II – apreciar os resultados da metodologia institucional de priorização;
- III – deliberar sobre a inclusão de projetos no portfólio prioritário;
- IV – promover o balanceamento do portfólio;
- V – decidir sobre priorização, reprogramação, suspensão ou encerramento de projetos;
- VI – analisar o desempenho consolidado do portfólio;
- VII – avaliar riscos estratégicos;
- VIII – acompanhar os benefícios dos principais projetos.

Parágrafo único. A composição e o funcionamento do Comissão serão disciplinados em ato próprio do Comandante-Geral.

CAPÍTULO VIII – DA SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS

Art. 24. Os projetos serão avaliados segundo metodologia institucional de seleção e priorização.

Art. 25. A metodologia deverá considerar, no mínimo:

- I – alinhamento estratégico;
- II – impacto na segurança pública;
- III – proteção da vida e risco institucional;
- IV – urgência;
- V – abrangência institucional ou territorial;
- VI – viabilidade técnica e executiva;
- VII – viabilidade financeira e oportunidade de captação;
- VIII – benefício e valor público esperado;
- IX – obrigatoriedade legal ou normativa.

Art. 26. Os resultados da avaliação deverão ser registrados e apresentados ao Comissão de Governança e Portfólio.

Art. 27. Projeto sem identificação do problema, objetivos, resultados esperados, indicador, responsável e vinculação estratégica não poderá integrar o portfólio prioritário.

CAPÍTULO IX – DA GESTÃO DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Art. 28. A atividade de captação de recursos será orientada por abordagem contínua, prospectiva e integrada ao Banco Institucional de Projetos.

Art. 29. As oportunidades identificadas serão analisadas quanto à aderência aos projetos institucionais e às prioridades estratégicas.

Art. 30. A existência de fonte de recurso não constituirá, isoladamente, critério para definição da prioridade estratégica de um projeto.

Art. 31. O CGP manterá indicadores referentes aos recursos prospectados, pleiteados, captados e executados.

CAPÍTULO X – DO MONITORAMENTO E DOS BENEFÍCIOS

Art. 32. Os projetos integrantes do portfólio serão monitorados segundo periodicidade definida pelo CGP.

Art. 33. O monitoramento deverá considerar cronograma, custos, riscos, entregas, pendências e decisões.

Art. 34. Os projetos estratégicos deverão possuir indicadores de resultado ou benefício.

Art. 35. Após o encerramento do projeto, poderá ser realizada avaliação de benefícios, destinada a verificar a efetiva geração dos resultados institucionais esperados.

CAPÍTULO XI – DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPACITAÇÃO

Art. 36. O CGP manterá repositório institucional contendo modelos, metodologias, projetos, lições aprendidas e boas práticas.

Art. 37. O CGP proporá programa permanente de capacitação em gestão de projetos, gestão de portfólio e captação de recursos.

Art. 38. Poderão ser adotadas soluções de inteligência artificial e automação como instrumentos de apoio à análise, elaboração e monitoramento dos projetos, observadas as normas de segurança da informação.

CAPÍTULO XII – DAS ATRIBUIÇÕES FUNCIONAIS

Art. 39. O Comandante do CGP será responsável por dirigir, coordenar e controlar as atividades do Comando e assessorar o Comando-Geral e o Estado-Maior Estratégico nos assuntos relativos à governança e gestão de projetos.

Art. 40. Ao Subcomandante compete substituir o Comandante em seus impedimentos e coordenar a integração entre as Subseções.

Art. 41. Os Chefes das Subseções serão responsáveis pelo planejamento, direção, execução, controle e aperfeiçoamento das atividades de suas respectivas áreas.

Art. 42. Os Assistentes Técnicos prestarão apoio especializado às atividades das Subseções.

Art. 43. Os Auxiliares executarão as atividades administrativas, técnicas e operacionais determinadas pelos respectivos Chefes.

CAPÍTULO XIII – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 44. O Comandante do CGP poderá expedir Normas Gerais de Ação, Procedimentos Operacionais Padronizados, manuais e instruções destinadas à execução deste Regimento.

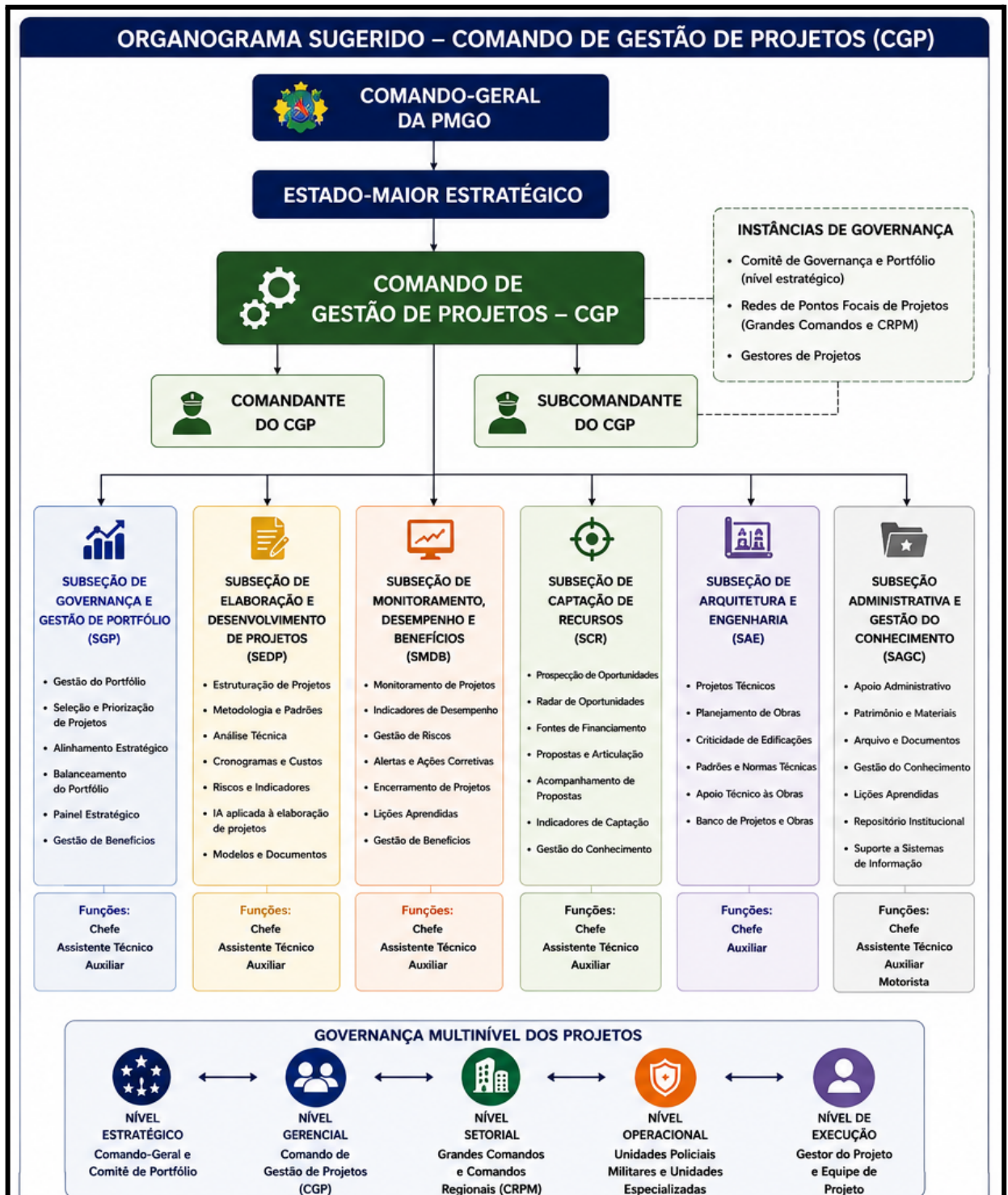
Art. 45. Os procedimentos, fluxos e modelos documentais deverão ser submetidos a revisão periódica.

Art. 46. Os casos omissos serão submetidos ao Comandante do CGP e, em grau superior, ao Chefe do Estado-Maior Estratégico.

Art. 47. Este Regimento poderá ser alterado sempre que necessário ao aperfeiçoamento da gestão institucional ou à adequação da legislação vigente.

Art. 48. Este Regimento entra em vigor na data da publicação da Portaria que o aprovar.

ORGANOGRAMA DO REGIMENTO INTERNO:



Fonte: Elaborada pela autora (2026).

APÊNDICE B - FRAMEWORK INTEGRADO DE GOVERNANÇA, PRIORIZAÇÃO E CAPTAÇÃO DE PROJETOS DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS — FIGPCP

Síntese conceitual

O FIGPCP-PMGO transforma demandas dispersas em um processo institucional baseado em evidências. O modelo inicia-se na unidade que identifica a necessidade, passa pela consolidação regional ou setorial, submete o projeto à análise técnica e à pontuação do IPEP-PMGO e culmina na decisão colegiada da Comissão de Governança e Portfólio. Após a aprovação, o projeto é associado à fonte de financiamento, executado, monitorado e encerrado com avaliação dos resultados e dos benefícios entregues à Corporação e à sociedade.

O framework estabelece uma estrutura institucional para:

- identificação e formulação das necessidades;
- seleção e priorização de projetos;
- composição e gestão do portfólio institucional;
- prospecção e captação de recursos;
- execução, monitoramento e encerramento dos projetos;
- responsabilização dos diferentes níveis de governança.

O modelo tem como instrumento central o **Índice de Prioridade Estratégica de Projetos — IPEP-PMGO**, calculado em escala de 0 a 100 pontos.

2. Objetivo do framework

O FIGPCP-PMGO tem por objetivo assegurar que os projetos da Corporação sejam selecionados, priorizados e executados com base em critérios:

- estratégicos;
- técnicos;
- operacionais;
- financeiros;
- territoriais;
- legais;
- transparentes;
- mensuráveis.

O framework não substitui a decisão da alta gestão. O IPEP-PMGO produz um **ranking técnico**, que subsidia a deliberação da Comissão de Governança e Portfólio.

3. Princípios orientadores

O framework será orientado pelos seguintes princípios:

Alinhamento estratégico: todo projeto deve demonstrar vinculação com o Planejamento Estratégico da PMGO.

Proteção da vida: projetos relacionados à preservação da vida de policiais militares e da população terão tratamento diferenciado.

Valor público: os projetos devem produzir benefícios mensuráveis para a sociedade e para a Corporação.

Transparência: os critérios, as pontuações e as decisões devem ser formalmente registrados.

Viabilidade: a priorização deve considerar a capacidade real de execução técnica, financeira e administrativa.

Governança multinível: as responsabilidades devem ser distribuídas entre Comando-Geral, Comissão de Governança e Portfólio, Comando de Gestão de Projetos, Grandes Comandos, Comandos Regionais, unidades policiais militares e gestores de projetos.

Rastreabilidade: todas as etapas, desde a identificação da necessidade até o encerramento do projeto, devem ser documentadas.

Gestão por resultados: os projetos devem possuir objetivos, metas, indicadores, prazos, responsáveis e resultados esperados.

4. Estrutura geral do framework

O FIGPCP-PMGO está organizado em cinco pilares:

Pilar	Finalidade
Governança multinível	Definir competências, responsabilidades e instâncias decisórias
Formulação e admissibilidade	Verificar se a demanda está adequadamente estruturada
Priorização estratégica	Aplicar o IPEP-PMGO e produzir o ranking técnico
Gestão do portfólio	Selecionar, autorizar, monitorar e reavaliar os projetos
Captação de recursos	Identificar fontes, submeter propostas e mensurar resultados

5. Fluxo geral do framework

Identificação da necessidade → Consolidação setorial ou regional → Análise de admissibilidade → Aplicação do IPEP-PMGO → Deliberação da Comissão de Governança e Portfólio → Inclusão no portfólio → Captação ou alocação de recursos → Execução → Monitoramento → Encerramento → Avaliação de resultados e lições aprendidas

6. Etapas do processo decisório

Etapa 1 — Identificação e formulação da necessidade

A unidade policial militar identifica o problema, a oportunidade ou a necessidade institucional e elabora a proposta inicial.

A documentação deverá conter, no mínimo:

- descrição do problema;
- justificativa;
- objetivo geral;
- objetivos específicos;
- vinculação estratégica;
- nível do projeto: estratégico, tático ou operacional;
- indicador relacionado;
- resultado esperado;
- público beneficiado;
- abrangência territorial;
- estimativa preliminar de prazo;
- estimativa de custo;
- riscos da não execução;
- responsável pela demanda.

A unidade demandante deverá demonstrar não apenas o que pretende adquirir ou executar, mas principalmente **qual problema institucional será solucionado**.

Etapa 2 — Consolidação regional ou setorial

As propostas das unidades serão encaminhadas ao respectivo Comando Regional ou unidade equivalente.

A instância intermediária deverá:

- verificar a pertinência da demanda;
- eliminar duplicidades;
- consolidar necessidades semelhantes;
- avaliar a possibilidade de solução regional ou corporativa;
- definir a ordem preliminar das demandas;

- encaminhar a proposta ao Comando de Gestão de Projetos.

Sempre que possível, demandas semelhantes de várias unidades deverão ser consolidadas em um único projeto institucional.

Etapa 3 — Análise de admissibilidade

O Comando de Gestão de Projetos realizará a análise formal e técnica inicial.

Requisitos de admissibilidade

Requisito	Verificação
Competência institucional	A proposta está inserida nas atribuições da PMGO?
Alinhamento estratégico mínimo	O projeto possui vínculo demonstrado com o Planejamento Estratégico?
Problema definido	A necessidade institucional está claramente descrita?
Objetivo mensurável	O projeto possui resultado verificável?
Responsável identificado	Existe unidade patrocinadora e gestor indicado?
Viabilidade preliminar	Há possibilidade técnica, administrativa e financeira de execução?
Documentação mínima	Os documentos exigidos foram apresentados?
Ausência de duplicidade	Não existe projeto institucional com objeto equivalente?

O projeto será classificado como:

- **admitido;**
- **admitido com ressalvas;**
- **devolvido para adequação;**
- **não admitido.**

Projeto com nota **0 ou 1 no alinhamento estratégico** não será incluído no portfólio, salvo obrigação legal ou determinação judicial, devidamente fundamentada.

7. Índice de Prioridade Estratégica de Projetos — IPEP-PMGO

7.1 Composição do índice

Critério	Peso máximo
Alinhamento com o Planejamento Estratégico	20 pontos
Impacto na segurança pública	20 pontos
Proteção da vida e risco institucional	15 pontos
Urgência	10 pontos
Abrangência institucional ou territorial	10 pontos
Viabilidade técnica e executiva	10 pontos
Viabilidade financeira e potencial de captação	5 pontos
Valor público e relação benefício-custo	5 pontos
Obrigatoriedade legal ou normativa	5 pontos
Total	100 pontos

Cada critério receberá nota de **0 a 5**.

7.2 Fórmula de cálculo

A pontuação ponderada de cada critério será obtida pela fórmula:

Pontuação do critério = (nota atribuída ÷ 5) × peso máximo

O resultado final será:

IPEP-PMGO = soma das pontuações ponderadas dos nove critérios

Exemplo

Um projeto que obtiver nota 4 no critério de alinhamento estratégico terá:

$(4 \div 5) \times 20 = 16$ pontos

8. Critérios de avaliação

8.1 Alinhamento com o Planejamento Estratégico — 20 pontos

Avalia a contribuição do projeto para os objetivos, iniciativas, metas e indicadores estratégicos da PMGO.

Nota Parâmetro

- | | |
|---|--|
| 5 | Impacto direto em objetivo estratégico, meta e indicador |
| 4 | Impacto direto em objetivo estratégico e objetivo tático |
| 3 | Contribuição indireta, mas relevante |
| 2 | Vínculo estratégico genérico |
| 1 | Vínculo fraco ou insuficientemente demonstrado |
| 0 | Ausência de vínculo estratégico |

Regra de corte: projetos com nota 0 ou 1 não ingressam no portfólio ordinário.

8.2 Impacto na segurança pública — 20 pontos

Avalia o potencial do projeto para produzir efeitos sobre:

- redução da criminalidade;
- prevenção de delitos;
- capacidade de resposta;
- eficiência operacional;
- qualidade do atendimento;
- sensação de segurança;
- produção e uso de inteligência;
- cobertura do policiamento.

Nota Parâmetro

- | | |
|---|---|
| 5 | Impacto elevado, direto, mensurável e institucional |
| 4 | Impacto elevado, com abrangência regional ou setorial |
| 3 | Impacto moderado e claramente demonstrado |
| 2 | Impacto limitado ou indireto |
| 1 | Benefício operacional pouco demonstrado |
| 0 | Ausência de impacto identificável |
-

8.3 Proteção da vida e risco institucional — 15 pontos

Avalia:

- proteção do policial militar;
- proteção da população;

- risco de morte ou lesão grave;
- continuidade operacional;
- vulnerabilidade institucional;
- risco patrimonial grave;
- risco de indisponibilidade de sistema essencial.

Nota Parâmetro

5	Risco iminente à vida ou à continuidade de serviço essencial
4	Risco elevado e concretamente demonstrado
3	Risco relevante, porém controlável temporariamente
2	Risco moderado
1	Risco baixo
0	Ausência de risco demonstrado

Regra de criticidade

Projeto com nota 5 neste critério poderá receber tratamento prioritário mesmo que possua abrangência territorial limitada.

A compensação da territorialidade não altera automaticamente o cálculo do IPEP. Ela autoriza a Comissão de Governança e Portfólio a elevar a classificação do projeto em até uma faixa, mediante decisão expressamente fundamentada.

8.4 Urgência — 10 pontos

A urgência corresponde à necessidade de início da intervenção, considerando o prazo disponível e as consequências do adiamento.

Nota	Classificação	Definição
5	Emergencial	Risco grave, interrupção de serviço ou necessidade de atuação em até 3 meses
4	Muito urgente	Risco elevado ou janela crítica de recurso, entre 3 e 6 meses
3	Urgente	Problema relevante com deterioração progressiva, entre 6 e 12 meses
2	Programável	Pode integrar o planejamento anual, entre 12 e 24 meses
1	Oportunidade	Condicionado à disponibilidade de recursos
0	Sem urgência	Ausência de prazo ou consequência demonstrada

Urgência não se confunde com duração. Um projeto pode possuir execução de longo prazo e início emergencial.

8.5 Abrangência institucional ou territorial — 10 pontos

Nota Abrangência

- | | |
|---|---|
| 5 | Toda a PMGO ou todo o Estado |
| 4 | Vários Comandos Regionais ou Grandes Comandos |
| 3 | Um Comando Regional ou uma região |
| 2 | Várias organizações policiais militares |
| 1 | Uma organização policial militar |
| 0 | Abrangência não definida |

Projetos locais que envolvam proteção da vida, risco grave ou obrigação legal poderão receber tratamento prioritário por decisão fundamentada.

8.6 Viabilidade técnica e executiva — 10 pontos

Avalia a capacidade de implementação do projeto.

Devem ser considerados:

- equipe disponível;
- gestor designado;
- projeto técnico;
- Estudo Técnico Preliminar;
- Documento de Formalização da Demanda;
- Termo de Referência;
- especificações;
- cronograma;
- maturidade da solução;
- capacidade de contratação;
- capacidade de fiscalização;
- dependência de terceiros.

Nota Parâmetro

- | | |
|---|---|
| 5 | Projeto tecnicamente pronto para execução |
| 4 | Pequenos ajustes pendentes |

- 3 Documentação parcialmente desenvolvida
- 2 Necessidade de estruturação técnica relevante
- 1 Baixa capacidade de execução
- 0 Inviabilidade técnica demonstrada

Propostas sem documentação suficiente serão devolvidas ao solicitante para adequação, sem exclusão definitiva do banco de projetos.

8.7 Viabilidade financeira e potencial de captação — 5 pontos

Nota Situação

- 5 Recurso garantido ou formalmente disponibilizado
- 4 Fonte identificada e alta probabilidade de obtenção
- 3 Edital, emenda ou instrumento em prospecção
- 2 Fonte potencial ainda não formalizada
- 1 Sem fonte identificada
- 0 Custo incompatível ou fonte inviável

A inexistência imediata de recursos não impede a inclusão de um projeto estratégico no banco de projetos prontos para captação.

8.8 Valor público e relação benefício-custo — 5 pontos

Avalia os benefícios esperados em comparação com os recursos necessários.

Podem ser utilizados os seguintes indicadores:

- vidas protegidas;
- policiais protegidos;
- população beneficiada;
- ocorrências impactadas;
- cobertura territorial;
- redução de tempo;
- redução de custos;
- capacidade operacional adicionada;
- aumento de produtividade;
- melhoria da qualidade do serviço;
- durabilidade do benefício.

Nota	Parâmetro
5	Benefício muito elevado em relação ao custo
4	Benefício elevado e mensurável
3	Benefício proporcional ao investimento
2	Benefício limitado
1	Benefício pouco demonstrado
0	Ausência de benefício ou custo desproporcional

8.9 Obrigatoriedade legal ou normativa — 5 pontos

Nota	Situação
5	Obrigação legal, determinação judicial ou risco de sanção
4	Requisito de órgão concedente, fiscalizador ou de controle
3	Norma institucional obrigatória
2	Recomendação técnica formal
1	Projeto discricionário
0	Ausência de fundamento legal ou normativo

9. Prazo de execução

O prazo deverá ser registrado separadamente da urgência.

Classificação	Prazo
Curto prazo	Até 12 meses
Médio prazo	Acima de 12 e até 36 meses
Longo prazo	Acima de 36 meses

O prazo de execução não gera pontuação autônoma no IPEP. Ele será utilizado para:

- programação do portfólio;
- dimensionamento de recursos;
- análise de capacidade institucional;
- definição de marcos;

- acompanhamento físico e financeiro.

10. Faixas de prioridade

IPEP-PMGO	Classificação	Decisão recomendada
85 a 100	P1 — Crítica	Execução ou priorização imediata
70 a 84	P2 — Alta	Inserção no portfólio prioritário
55 a 69	P3 — Média	Programação conforme capacidade
40 a 54	P4 — Baixa	Manutenção no banco de projetos
Inferior a 40	P5 — Não prioritária	Reavaliar, reformular ou arquivar

A classificação numérica não gera direito automático à execução. A decisão deverá considerar:

- limite orçamentário;
- capacidade de execução;
- interdependência entre projetos;
- disponibilidade de pessoal;
- oportunidade de captação;
- distribuição territorial;
- riscos institucionais;
- equilíbrio do portfólio.

11. Regras especiais de decisão

11.1 Regra de corte estratégico

Projeto com nota 0 ou 1 em alinhamento estratégico será devolvido ou arquivado, exceto quando decorrer de:

- obrigação legal;
- determinação judicial;
- risco imediato à vida;
- risco de interrupção de serviço essencial.

11.2 Regra de emergência

Projetos com nota 5 em proteção da vida e risco institucional e nota 5 em urgência poderão tramitar em rito prioritário.

A Comissão deverá ratificar posteriormente:

- a justificativa;
- a classificação;
- a disponibilidade de recursos;
- o responsável pela execução.

11.3 Regra de adequação documental

A ausência de documentação não implica, por si só, baixa relevância estratégica.

O projeto poderá ser classificado como:

Prioritário condicionado à estruturação técnica.

Nesse caso, será fixado prazo para complementação dos documentos.

11.4 Regra de reavaliação

O IPEP deverá ser recalculado sempre que ocorrer:

- alteração relevante de custo;
 - modificação da fonte de recurso;
 - mudança de prazo;
 - surgimento de obrigação legal;
 - alteração do risco;
 - mudança no Planejamento Estratégico;
 - perda da oportunidade de captação.
-

12. Comissão de Governança e Portfólio

12.1 Composição sugerida

A Comissão de Governança e Portfólio será composta por:

- Comandante-Geral;
- Subcomandante-Geral;
- Chefe do Estado-Maior Estratégico;
- Comandante de Gestão de Projetos;
- Comandante de Apoio Logístico e Tecnologia da Informação;
- Comandante de Planejamento e Execução Orçamentária
- Comandante de Gestão e Finanças;
- Comandante de Comando De Gestão Estratégica, Processos e Conformidades;
- três Comandantes Regionais relacionados ao tema ou à área de abrangência do projeto;
- especialistas ou assessores convocados, sem direito a voto, quando necessário.

12.2 Competências

Compete à Comissão:

- aprovar a metodologia de priorização;
- deliberar sobre a composição do portfólio;
- validar o ranking produzido pelo IPEP;
- autorizar projetos prioritários;
- resolver conflitos entre projetos;
- aprovar exceções;
- decidir sobre suspensão ou cancelamento;
- reavaliar periodicamente o portfólio;
- assegurar alinhamento com o Planejamento Estratégico.

12.3 Registro da decisão

Toda deliberação deverá conter:

- identificação do projeto;
- pontuação IPEP;
- classificação;
- decisão;
- justificativa;
- condicionantes;
- fonte de recursos;
- unidade responsável;
- prazo;
- data de reavaliação.

13. Estrutura de governança multinível

Nível	Responsabilidade principal
Comando-Geral	Direcionamento estratégico e decisão final
Comissão de Governança e Portfólio	Seleção, priorização e balanceamento do portfólio
Comando de Gestão de Projetos	Governança, metodologia, análise, monitoramento e consolidação
Grandes Comandos	Coordenação setorial e consolidação de demandas
Comandos Regionais	Identificação, priorização regional e acompanhamento
Unidade Policial Militar	Formulação da necessidade e fornecimento das informações
Gestor do projeto	Planejamento, execução, controle e prestação de informações

14. Ciclo de vida do projeto no framework

Fase 1 — Proposição

Responsável principal: unidade demandante.

Produtos:

- formulário de demanda;
- justificativa;
- vinculação estratégica;
- resultados esperados;
- estimativa inicial de custo e prazo.

Fase 2 — Estruturação

Responsáveis: Comando Regional, Grande Comando e Comando de Gestão de Projetos.

Produtos:

- consolidação da demanda;
- projeto preliminar;
- estudo técnico;
- análise de riscos;
- definição do gestor;
- documentação técnica.

Fase 3 — Priorização

Responsável técnico: Comando de Gestão de Projetos.

Produtos:

- matriz IPEP;
- nota final;
- classificação;
- parecer técnico;
- recomendação de decisão.

Fase 4 — Deliberação

Responsável: Comissão de Governança e Portfólio.

Possíveis decisões:

- aprovar;
- aprovar com condicionantes;
- programar;
- manter no banco;
- devolver para adequação;

- suspender;
- arquivar.

Fase 5 — Captação e financiamento

Responsáveis: Comando de Gestão de Projetos, área de captação, unidade patrocinadora e áreas financeiras.

Produtos:

- vinculação do projeto à fonte;
- proposta submetida;
- plano de trabalho;
- documentos técnicos;
- instrumento de transferência ou autorização orçamentária.

Fase 6 — Execução e monitoramento

Responsáveis: gestor do projeto e Comando de Gestão de Projetos.

Elementos mínimos:

- cronograma físico;
- cronograma financeiro;
- marcos;
- indicadores;
- riscos;
- entregas;
- relatório de situação;
- registro de alterações.

Fase 7 — Encerramento

Responsáveis: gestor do projeto e Comando de Gestão de Projetos.

Produtos:

- termo de encerramento;
- relatório final;
- avaliação dos resultados;
- registro dos benefícios;
- prestação de contas;
- lições aprendidas;
- arquivamento documental.

15. Checklist de análise de projeto

Bloco A — Identificação

- ☐ Nome do projeto
- ☐ Unidade demandante
- ☐ Patrocinador institucional
- ☐ Gestor indicado
- ☐ Problema claramente definido
- ☐ Público beneficiado
- ☐ Abrangência territorial

Bloco B — Alinhamento estratégico

- ☐ Objetivo estratégico
- ☐ Objetivo tático
- ☐ Objetivo operacional
- ☐ Iniciativa estratégica relacionada
- ☐ Meta relacionada
- ☐ Indicador relacionado
- ☐ Resultado esperado

Bloco C — Estruturação técnica

- ☐ Documento de Formalização da Demanda
- ☐ Estudo Técnico Preliminar
- ☐ Projeto básico ou anteprojeto
- ☐ Termo de Referência
- ☐ Especificações
- ☐ Orçamento estimado
- ☐ Cronograma
- ☐ Análise de riscos
- ☐ Definição da equipe
- ☐ Capacidade de contratação

Bloco D — Priorização

- ☐ Matriz IPEP preenchida pelo Comando de Gestão de Projetos
- ☐ Evidências de cada nota anexadas
- ☐ Nota final calculada
- ☐ Classificação atribuída
- ☐ Parecer técnico elaborado

Bloco E — Deliberação

- ☐ Análise pela Comissão de Governança e Portfólio
- ☐ Decisão formal registrada
- ☐ Fonte de recursos indicada
- ☐ Condicionantes estabelecidas
- ☐ Responsável definido
- ☐ Prazo de reavaliação estabelecido

Bloco F — Execução e encerramento

- ☐ Projeto inserido no sistema de monitoramento
 - ☐ Indicadores acompanhados
 - ☐ Relatórios periódicos apresentados
 - ☐ Riscos atualizados
 - ☐ Entregas validadas
 - ☐ Benefícios avaliados
 - ☐ Prestação de contas realizada
 - ☐ Lições aprendidas registradas
 - ☐ Encerramento formalizado
-

16. Índice de Captação de Recursos

O desempenho da área de captação deverá ser acompanhado por painel próprio.

Indicador	Forma de medição
Oportunidades identificadas	Número por mês
Oportunidades aderentes	Número por mês
Taxa de aderência	$\text{Oportunidades aderentes} \div \text{oportunidades identificadas} \times 100$
Projetos vinculados a fontes	Número
Propostas submetidas	Número
Propostas aprovadas	Número
Taxa de aprovação	$\text{Propostas aprovadas} \div \text{propostas submetidas} \times 100$
Recursos pleiteados	Valor em reais
Recursos captados	Valor em reais
Índice de captação	$\text{Recursos captados} \div \text{recursos pleiteados} \times 100$
Tempo médio de submissão	Número médio de dias
Diligências atendidas no prazo	Percentual
Projetos prontos para captação	Número
Recursos em execução	Valor em reais
Recursos perdidos	Valor e motivo

Fontes ativas de Número
financiamento

17. Integração entre priorização e captação

A área de captação deverá utilizar o portfólio priorizado como referência para prospecção de oportunidades.

O cruzamento será realizado entre:

Projetos prioritários + fontes disponíveis + requisitos do financiador + prazo de submissão + maturidade documental

A vinculação entre projetos e fontes deverá observar a seguinte ordem:

1. projetos P1 e P2 tecnicamente prontos;
 2. projetos P1 e P2 condicionados à complementação documental;
 3. projetos P3 com elevada aderência à oportunidade;
 4. projetos P4 apenas quando houver fonte específica e ausência de projeto mais prioritário;
 5. projetos P5 não serão submetidos sem nova deliberação.
-

18. Painel de governança do portfólio

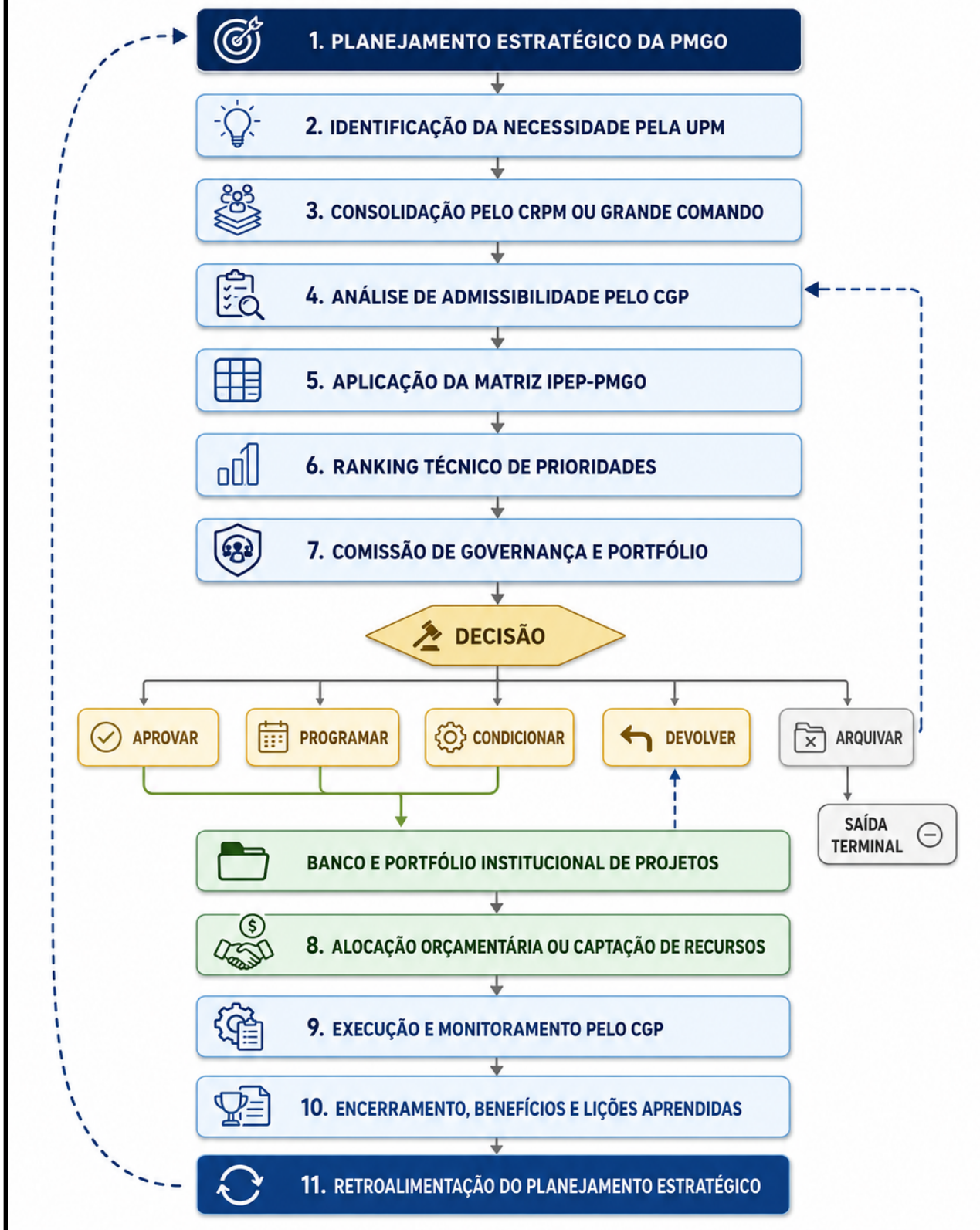
O Comando de Gestão de Projetos deverá manter painel com, no mínimo:

- número de projetos por faixa de prioridade;
 - projetos por nível estratégico, tático e operacional;
 - projetos por Comando Regional;
 - projetos por área temática;
 - valor total do portfólio;
 - recursos garantidos;
 - recursos captados;
 - projetos sem fonte de financiamento;
 - projetos atrasados;
 - projetos em risco;
 - percentual de execução física;
 - percentual de execução financeira;
 - benefícios realizados;
 - projetos concluídos;
 - projetos suspensos ou cancelados.
-

19. Fluxograma do Projeto

FRAMEWORK DE PRIORIZAÇÃO E GOVERNANÇA DE PROJETOS – PMGO

Fluxo sintético do portfólio institucional e do IPEP-PMGO



Fonte: Elaborada pela autora (2026).

APÊNDICE C - FORMULÁRIO DE PESQUISA

O (A) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa realizada como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública - CEGESP, intitulado Governança, Gestão de Portfólio e Captação de Recursos: Proposta de Modelo para a Seção de Projetos da Polícia Militar de Goiás, de autoria da Capitã PMGO Nair Bastos de Rezende Godinho, sob orientação do Tenente-Coronel PMGO Carlos Ney Silva. O objetivo desta pesquisa é analisar a perspectiva da Seção de Projetos da Polícia Militar de Goiás por meio de diagnóstico, mapeamento de fluxos e novos desafios desta seção para a implementação dos projetos a serem desenvolvidos pela Corporação. Ela se torna importante diante da implementação do novo Planejamento Estratégico da Corporação e como forma de incremento de recursos e desenvolvimento em geral. Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso o(a) Sr.(a) decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a pesquisa, não haverá nenhum prejuízo ao atendimento que você recebe ou possa vir a receber na instituição. Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos. Solicitamos também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Durante toda pesquisa e por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto. As respostas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e institucionais, sendo garantido o anonimato dos participantes. É garantido ao Sr.(a), o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo, enfim, tudo o que o(a) Sr.(a) queira saber antes, durante e depois da sua participação. Caso o(a) Sr.(a) tenha dúvidas, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, pelo e-mail nairbastosgodinho@gmail.com. * Indica uma pergunta obrigatória

1. O(A) senhor(a) concorda em participar da pesquisa, conforme o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido?
2. Qual a função em que o senhor atua?
3. Qual comando o senhor representa?
4. Nos últimos dois anos, o(a) senhor(a) encaminhou alguma demanda à Seção de Projetos/PM8? Se a resposta for positiva, especifique.
5. Nos últimos dois anos, o(a) senhor(a) participou da elaboração ou execução de algum projeto por meio da Seção de Projetos/PM8? Se a resposta for positiva, especifique.

6. Nos últimos dois anos, o comando em que o senhor atua executou projeto com recurso de emenda parlamentar, Poder Judiciário ou outro fundo público sem tramitação pela PM8? Se a resposta for positiva, especifique.
7. Qual é o nível de conhecimento do senhor sobre o portfólio de projetos da PMGO?
8. Como o(a) senhor(a) avalia o portfólio institucional de projetos da PMGO?
9. O senhor conhece o Planejamento Estratégico da PMGO?
10. O(A) senhor(a) conhece o fluxo documental para execução de projeto com emenda parlamentar ou recurso de fundo público?
11. O(A) senhor(a) conhece os critérios utilizados para decidir quais projetos serão priorizados pela PMGO?
12. Na percepção do senhor, a PMGO possui critérios claros para seleção e priorização de projetos?
13. Na percepção do senhor, os projetos institucionais da PMGO estão alinhados ao Planejamento Estratégico da Corporação?
14. Na percepção do senhor, quais são os maiores desafios para execução dos projetos na PMGO? Marque até três opções.
15. Na percepção do senhor, quais fontes de recursos externos são mais relevantes para os projetos da PMGO?
16. Quais fatores mais dificultam a captação de recursos externos pela PMGO? Marque até três opções.
17. O senhor considera que a PMGO aproveita adequadamente as oportunidades de captação de recursos externos?
18. Considerando maturidade em gestão de projetos como a existência de métodos, fluxos, critérios, pessoas capacitadas, monitoramento e avaliação de resultados, como o(a) senhor(a) avalia o nível de maturidade da PMGO em gestão de projetos?
19. Em uma escala de 1 a 5, na qual 1 corresponde a “muito insatisfeito” e 5 a “muito satisfeito”, como o senhor avalia o trabalho desenvolvido pela Seção de Projetos/PM8?
20. Qual projeto de nível estratégico o(a) senhor(a) considera prioritário para a PMGO nos próximos dois anos?
21. Qual projeto de nível tático o(a) senhor(a) considera prioritário para o comando em que o senhor atua nos próximos dois anos?
22. O senhor deseja apresentar alguma sugestão adicional relacionada à governança, à gestão de portfólio ou à captação de recursos?

RESPOSTAS DO FORMULÁRIO:

LINK:

[BANCO DE DADOS DISPONIBILIZADO](#)

APÊNDICE D - ENTREVISTA ESTRUTURADA

1 - Como o(a) senhor(a) define a missão atual da Seção de Projetos da PMGO?

Assessorar o Comando Geral da PMGO na elaboração de projetos de arquitetura e engenharia civil e no acompanhamento de outras aquisições que por determinação externa devam ser registradas na plataforma GOMAP do Estado de Goiás

2 - Quais são as principais atribuições da seção?

Auxiliar os oficiais e comandantes nos processos de aquisição e contratações, principalmente dos serviços de engenharia, quando os recursos financeiros são captados de fontes extra-orçamentárias.

3 - A estrutura atual é suficiente para atender às demandas da Corporação?

Não

4 - Existe um portfólio formal de projetos institucionais?

Não

5 - Como os projetos são selecionados e priorizados?

Embora não tenhamos clareza ainda sobre esse assunto, nos parece haver dois critérios: 1. Decisão do Comando Geral em consonância com a assessoria da CALTI, especificamente com base na planilha PCA (Prioridades de Contratações e Aquisições) do setor de compras, e 2. Aqueles projetos em que se efetivou a captação de recursos fora do orçamento público com outros agentes de fomento, como a própria união, emendas parlamentares, fundos, repasses voluntários do Ministério Público, etc.

6 - Há critérios objetivos para decidir quais projetos serão executados?

Não

7 - Os projetos estão alinhados ao Planejamento Estratégico da PMGO?

Não. Todavia, como alguns dos objetivos são bastante genéricos ou holísticos acaba por ser possível elucubrar-se que os projetos podem auxiliar na consecução dos objetivos do Planejamento Estratégico, como por exemplo, melhoria da qualidade de vida do policial, melhorias das condições de trabalho, etc.

8 - Existe fluxo formal para elaboração, aprovação e execução dos projetos?

Não. Há dois fluxos adotados atualmente baseados em demandas externas. Especificamente em relação aos projetos de construção e reforma com repasses via instituição financeira tem-se rotina baseada no cronograma físico-financeiro (peça que integra os projetos necessários à aprovação do recurso) e outro fluxo baseado nas funcionalidades e exigências da aplicação do Estado de Goiás GOMAP

9 - Esse fluxo é conhecido pelos comandos e unidades?

Não.

10 - Quais são os principais gargalos no trâmite dos projetos?

Baixa relação das ideias com o atingimento dos objetivos estratégicos da PMGO;
Relativa ignorância sobre as atribuições integrais da seção de projetos;
Insignificante dotação orçamentária para o grupo de despesas de capital (Investimentos)
O escritório de projetos não é referência institucional para a análise de viabilidade
O escritório de projetos não é referência para facilitar a captação de recursos;
O escritório de projetos é tido como seção de engenharia e arquitetura.

11 - Quais são as principais fontes de recursos buscadas pela PMGO?

Transferências Fundo a Fundo (FNSP >> FUNESP)
Repasses dos órgãos do MP
Emendas parlamentares

12 - A Corporação possui estratégia para captação de recursos externos?

Não

13 - Quais dificuldades limitam a captação de recursos?

Articulação com os agentes de fomento descentralizada
Falta de um portfólio padronizados com os programas e projetos vinculados ao PE

14 - Há banco de projetos pronto para apresentação a potenciais financiadores?

Não

15 - A seção acompanha a execução dos projetos após a aprovação?

Sim

16 - Quais indicadores são usados para monitorar resultados?

Usa-se somente o cronograma de atividades e ou de execução física financeira, não havendo vínculo com qualquer política pública ou planejamento institucional

17 - Como o(a) senhor(a) avalia a maturidade da PMGO em gestão de projetos?

Regular (entre 50 e 60 % satisfatória)

18 - Que capacitações seriam necessárias para melhorar a gestão de projetos?

Certificação em governança e compliance público e Certificação em Gestão de Projetos, ambas trilhas disponibilizadas pela Escola de Governo

19 - Que mudanças estruturais poderiam fortalecer a Seção de Projetos?

Criação de Portfólio de programas e projetos

Integração com as seções do EME, especialmente, PM/6 (Orçamento) e PM/7 (Governança)

Aprimoramento normativo institucional para promover a coordenação da prospectação, análise de viabilidade, captação de recursos e processos de compras governamentais pela PM/8

20 - Que elementos devem compor o modelo proposto pela pesquisa?

Infográfico ou fluxograma que oriente os gestores e comandantes de unidades a dirigirem seus esforços de captação de recursos para a execução de projetos vinculados à consecução dos objetivos estratégicos da PMGO, submetendo todos as atividades, desde a idéia e sugestões de melhorias, ao suporte da PM/8.

21 - Quais foram os projetos desenvolvidos pela seção nos últimos dois anos?

Lista encaminhada em Anexo.

22 - Como é feito o acompanhamento dos projetos?

Ferramenta da Secretaria Geral de Governo - GOMAP e o Sistema Eletrônico de Informação - SEI!

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA ENTREVISTA
ESTRUTURADA:

[BANCO DE DADOS DISPONIBILIZADO](#)