



Tribunal de Contas da União

Manual de Gestão de Projetos

**Brasília - DF
2006**



Missão

Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.

Visão

Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública.

Negócio

Controle externo da administração pública e da gestão dos recursos públicos federais.

Ministros

Adylson Motta, presidente
Walton Alencar Rodrigues, vice-presidente
Marcos Vilaça
Valmir Campelo
Guilherme Palmeira
Ubiratan Aguiar
Benjamin Zymler
Augusto Nardes

Auditores

Lincoln Magalhães da Rocha
Augusto Sherman Cavalcanti
Marcos Bemquerer Costa

Ministério Público

Lucas Rocha Furtado, procurador-geral
Paulo Soares Bugarin, subprocurador-geral
Maria Alzira Ferreira, subprocuradora-geral
Marinus Eduardo de Vries Marsico, procurador
Cristina Machado da Costa e Silva, procuradora
Júlio Marcelo de Oliveira, procurador
Sérgio Ricardo Costa Caribé, procurador



Tribunal de Contas da União

Manual de Gestão de Projetos

Brasília – DF
2006



Tribunal de Contas da União

Setor de Administração Federal Sul – Quadra 4, Lote 01
CEP 70042-900 Brasília – DF
PABX – 0XX61-3316-7345 – FAX – 0XX61-3316-7565
Internet : <http://www.tcu.gov.br>

Equipe de Revisão e Atualização do Manual de Gestão de Projetos

Ana Magda de Azevedo Lira
Daniel Luiz de Souza
José Fernando Garcia Almeida
Leonardo Ferreira Luitgards
Márcio Lemos Said
Valéria Cristina Gomes Ribeiro

Brasil. Tribunal de Contas da União.

Manual de gestão de projetos / Tribunal de Contas da União. –
Brasília: TCU, 2006.
110 p.

1. Administração de projetos. I. Título.

“A eficácia dos gerentes é nossa maior esperança para viabilizar a sociedade moderna.” (Peter Drucker)

PREFÁCIO

É questão de flagrante atualidade o fato de que o cenário global no qual as organizações públicas e privadas se acham inseridas está compelindo-as a passarem por grandes transformações. Por isso, essas instituições vêm lançando mão, num aumento progressivo, do planejamento estratégico e de novas metodologias de gestão, como também da reorganização de processos e do desenvolvimento de produtos inéditos.

Diante dos crescentes desafios que se impõem, advindos da conjuntura hodierna, é sobretudo relevante adquirir, utilizar e disseminar novos conhecimentos como uma ferramenta de criação de caminhos inovadores que otimizem o desempenho organizacional.

Em consonância com esse quadro – e ante as competências constitucionais, o incentivo ao controle social, os reflexos da reforma do Estado, bem como o novel modelo do Plano Plurianual –, o Tribunal de Contas da União tem envidado todos os esforços no sentido de se antecipar às postulações sociais, reagindo com rapidez e flexibilidade às expectativas de seus clientes.

Dessa forma, o TCU vem empenhando-se, mais e mais, por corresponder prontamente a tais demandas, mantendo-se fiel à visão institucional de busca contínua por excelência no controle externo e de esmerado labor para contribuir com o aperfeiçoamento da administração pública.

Para isso, esta Corte de Contas dispõe hoje de um importante auxílio: a gestão de projetos. Tal modelo de gestão é instrumento eficiente que permite focar prioridades e implementar as mudanças exigidas. Além disso, fornece técnicas que ajudam as equipes a atingir metas e gerenciar processos relativos a integração, escopo, custo, recursos humanos, tempo, riscos, comunicação e qualidade.

Vale destacar que a adoção da gestão de projetos favorece o desenvolvimento e a capacitação gerencial, ao tempo em que complementa o sistema de planejamento e gerenciamento do Tribunal. Ademais, propõe tanto a melhoria da comunicação intersetorial como o incremento da autonomia, celeridade e tempestividade na solução de problemas específicos. Propicia, de igual modo, a valorização do servidor, assegurando o comprometimento das equipes com a tomada de decisão e com o êxito dos resultados.

Assim, ao apresentar o Manual de Gestão de Projetos (MGPJ) do TCU – trabalho ancorado em teorias contemporâneas bem-sucedidas e fundamentado em conceitos internacionalmente aceitos –, espero que a consulta a este guia venha fornecer subsídios para a plena consecução dos objetivos dos projetos no âmbito desta Casa, carreando, por conseqüência, uma atuação cada vez mais eficaz com vistas ao cumprimento da ampla missão de assegurar a efetiva e regular aplicação dos recursos públicos em benefício da sociedade.

Presidente do TCU

INTRODUÇÃO

O presente Manual de Gestão de Projetos – MGPJ tem por objetivo auxiliar os gestores de projeto na elaboração de suas propostas, assim como orientá-los na condução de todas as etapas do trabalho. A principal referência para a concepção do MGPJ foi o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), por tratar-se de um referencial internacional dos processos e procedimentos geralmente aceitos nessa área.

O MGPJ está dividido em seis seções e, para facilitar o seu uso, cada seção tem sua numeração própria de páginas.

A **Seção I** trata das definições básicas sobre projeto, visando inserir o leitor no contexto aludido pela matéria, bem como atentá-lo para acerca de possíveis comparações sobre o paradigma relacionado às atividades funcionais.

A **Seção II** aborda como o trabalho por projetos é utilizado estrategicamente pelo Tribunal visando à mudança que favoreça o planejamento, à avaliação de resultados e à consolidação de valores, por meio do trabalho em equipe.

A **Seção III** busca traduzir as abordagens de especialistas sobre como gerenciar um projeto, utilizando linguagem simples e mais conhecida entre os servidores do Tribunal. Essa seção tem o objetivo de auxiliar o gestor e sua equipe na definição, planejamento, execução, controle e encerramento do projeto.

A **Seção IV** é reservada para as normas do Tribunal sobre a constituição e gestão de projeto.

A **Seção V** consolida um glossário¹ sobre a gestão de projetos, que apresenta verbetes além dos que são utilizados no Manual, mas consolidados na matéria.

A **Seção VI** oferece bibliografia recomendada para leitura, cujos títulos serviram de referencial para a edição do presente Manual.

A **Seção VII** consolida os formulários utilizados nas diversas etapas da gestão de projetos, da constituição ao encerramento.

Esta versão do MGPJ apresenta algumas alterações que, além de atender às sugestões recebidas, reajustam os procedimentos para aprovação das propostas e autorização dos projetos. Os reajustes relativos à metodologia também foram implementados, em razão das lições aprendidas ao longo da implantação da cultura desse novo método de trabalho no Tribunal.

Como ponto de apoio nessa caminhada de inovação, o Manual de Gestão de Projetos é de grande utilidade para as equipes de projeto e demais usuários interessados na matéria.

Agora, com o engajamento dos servidores do Tribunal e o apoio da alta administração, a gestão de projetos se faz presente no TCU, sendo mais um instrumento para auxiliar no cumprimento de sua missão institucional.

¹ VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de projetos: 2ª Edição*. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração de projetos: como transformas idéias em resultados*. São Paulo: Atlas, 1997.

SUMÁRIO

SEÇÃO I – DEFINIÇÕES BÁSICAS

1. Que é Projeto	15
2. Características de um Projeto	16
2.1. Singularidade	16
2.2. Temporariedade.....	16
2.3. Ciclo de Vida	16
2.4. Incerteza	17
2.5. Interdisciplinaridade	17
3. Diferença entre projeto e atividade funcional	17
4. Que é Gestão de Projeto	17
5. Áreas de conhecimento específico	18
5.1. Gerência da integração.....	18
5.2. Gerência do escopo	19
5.3. Gerência do tempo.....	19
5.4. Gerência do custo	19
5.5. Gerência da qualidade	19
5.6. Gerência de recursos humanos	19
5.7. Gerência das comunicações.....	19
5.8. Gerência de riscos	19
5.9. Gerência de aquisições.....	19

SEÇÃO II – TRABALHO POR PROJETO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DO TCU

1. Sistema de planejamento e gestão	23
1.1. Plano estratégico	25
1.2. Planos táticos e operacionais	26
1.2.1.Plano de diretrizes	26
1.2.2.Planos diretores	27
1.2.3.Planos de ação	27
1.3. Projetos.....	27
2. Contribuição da gestão de projetos para o TCU	27
2.1. Transparência	27
2.2. Aprendizado	28
2.3. Tempestividade	28
2.4. Controle gerencial	28

2.5.	Otimização de recursos	28
2.6.	Tratamento estruturado para situações especiais ou contingenciais	28
2.7.	Maior autonomia e responsabilidade pelo resultado do trabalho	29
3.	Aplicativos para gestão de projeto	29
3.1.	MS Project	29
3.2.	Outros aplicativos	29
4.	Equipe de Acompanhamento de Projetos.....	29
4.1.	Vinculação da equipe de acompanhamento de projetos no TCU	30
4.2.	Competências da Seplan na atividade de acompanhamento de projetos.....	30
4.3.	Responsabilidade da equipe de acompanhamento de projetos.....	31
4.4.	Constituição da equipe de acompanhamento de projetos.....	31
4.5.	Fatores críticos de sucesso	31
4.6.	Parcerias da equipe de acompanhamento de projetos	31
5.	Gestor de projeto.....	32
5.1.	Gerente de projeto.....	32
5.2.	Coordenador de projeto.....	32
5.3.	Atribuições do gestor de projeto	33
5.4.	Requisitos recomendáveis para o gestor de projeto.....	33
5.5.	Perfil do gestor de projeto.....	33
5.6.	Dedicação do gestor de projeto	34
5.7.	Autoridade do gestor de projeto	34
5.8.	Responsabilidade do gestor de projeto	34
6.	Equipe de projeto	34
6.1.	Escolha da equipe de projeto	34
6.2.	Dedicação da equipe de projeto	35
6.3.	Treinamento e desenvolvimento da equipe de projeto.....	35
6.4.	Responsabilidade da equipe de projeto	35
6.5.	Desempenho da equipe de projeto.....	35
7.	PDCA nos projetos	36

SEÇÃO III – FAZENDO O PROJETO ACONTECER

1.	Constituição do projeto	41
2.	Iniciação do projeto.....	43
3.	Elaboração da proposta do projeto	43
3.1.	item 2 – Identificação do projeto.....	44
3.1.1.	Nome do projeto.....	44
3.1.2.	Período de realização.....	44

3.1.3.Unidade patrocinadora.....	44
3.2. item 3 – Vinculação estratégica do projeto	44
3.2.1.Vínculo principal com o plano estratégico do tcu.....	44
3.2.2.Vínculo principal com o plano de diretrizes.....	44
3.2.3.Vínculo principal com plano diretor	44
3.3. item 4 – Problema / oportunidade	44
3.3.1.Descrição do problema ou da oportunidade	45
3.3.2.Evolução do quadro	45
3.4. Item 5 – Escopo do projeto	45
3.4.1.Objetivo geral do projeto	45
3.4.2.Meta – indicador – produto – cliente	45
3.4.3.Macroetapas	46
3.4.4.Não escopo.....	46
3.5. item 6 – Identificação das partes envolvidas no projeto.....	47
3.6. item 7 – Fatores que podem pôr em risco o êxito do projeto	47
3.7. item 8 – relação com outros projetos	47
3.7.1.Projetos predecessores	48
3.7.2.Projetos conexos	48
3.7.3.Projetos sucessores.....	48
3.8. item 9 – Custos estimados.....	48
3.9. item 10 – Outros recursos necessários.....	48
3.10. item 11 – Equipe do projeto	48
3.11. item 12 – Finalização	49
4. Análise da proposta.....	49
5. Reunião de abertura	49
6. Documentação de apoio.....	49
7. Autorização do projeto.....	49
8. Arquivos de projeto disponíveis na intranet	50
9. Planejamento do projeto	50
10. Elaboração do Plano no ms project	51
10.1. Definir parâmetros (opções) do projeto.....	51
10.2. Identificar atividades do projeto a partir das macroetapas.....	51
10.3. Identificar atividades do projeto	52
10.4. Determinar seqüenciamento das atividades (analisar precedência).....	52
10.5. Determinar a duração das atividades do projeto.....	53
10.6. Preencher planilha de recursos do projeto.....	54
10.7. Alocar recursos do projeto	54
10.8. Analisar caminho crítico	54

10.9. Realizar ajustes após planejamento das atividades	55
10.10. Salvar linha de base do projeto	55
11. Planos auxiliares	56
12. Análise do plano do projeto	56
13. Execução e controle do projeto	56
14. Execução.....	57
14.1. Registro da execução do plano do projeto no MS Project.....	57
14.2. Gestão do tempo	57
14.3. Gestão de recursos	58
14.4. Gestão de custos.....	58
14.5. Outras áreas de gestão (recursos humanos, riscos, aquisição, qualidade e comunicação)	58
15. Controle.....	58
15.1. Ferramentas de controle.....	59
15.2. Gantt de controle	59
15.3. Relatório de atividades pendentes	59
15.4. Reuniões de controle do projeto.....	59
15.5. Controle de mudanças	60
15.5.1. O que, quando, por que mudar	60
15.5.2. Negociação da mudança.....	60
15.5.3. Quem autoriza a mudança	60
15.5.4. Atualização e comunicação da mudança	61
15.6. Controle de custos.....	61
15.7. Controle de compras e contratos.....	61
15.8. Controle da qualidade dos produtos.....	61
15.9. Comprovação dos requisitos	61
15.10. Término da execução e controle	61
15.11. Relatório de Situação	62
15.12. Relatório de prorrogação	62
15.13. Reunião de prorrogação.....	62
16. Encerramento do projeto	62
17. Relatório de entrega do projeto	63
18. Encerramento de contratos	64
19. Avaliação do projeto	64
19.1. Desvios em relação à linha de base do projeto.....	64
19.2. Análise do nível de êxito do projeto.....	64
20. Avaliação da equipe	65
21. Lições aprendidas	65

22. Aceitação	65
23. Reunião de entrega do projeto	66
24. Organização da documentação	66
25. Desmobilização	66
26. Divulgação do encerramento do projeto	66
27. Formulários	67

SEÇÃO IV – NORMAS DO TCU SOBRE GESTÃO DE PROJETO

SEÇÃO V – GLOSSÁRIO

SEÇÃO VI – BIBLIOGRAFIA

1. Literatura recomendada	95
2. Método de estudo programado (cumbuca)	96

SEÇÃO VII – FORMULÁRIOS

1. Formulário de ata de reunião de abertura ou prorrogação	99
2. Formulário de ata de reunião de entrega.....	100
3. Formulário de pauta de abertura, entrega ou prorrogação.....	101
4. Formulário de relatório de situação	102
5. Formulário de proposta de projeto.....	103
7. Formulário de prorrogação	106

Seção I



Manual de Gestão de Projetos

Definições Básicas

I. DEFINIÇÕES BÁSICAS

“Na vida de todo homem chega aquele momento especial em que figurativamente lhe tocam no ombro e lhe oferecem a oportunidade de realizar algo muito especial, uma coisa única em sua vida e ajustada ao seu talento; que tragédia se esse momento vier a encontrá-lo despreparado ou não qualificado para a tarefa que representaria o seu melhor momento.”
(Winston Churchill)

Nesta seção são apresentadas as noções fundamentais relacionadas à gestão de projeto de modo a oferecer uma visão global dos conceitos e definições geralmente aceitos. O detalhamento e adaptação às necessidades práticas do Tribunal serão mostrados na **Seção III – Fazendo o projeto acontecer**.

1. QUE É PROJETO

Projeto é um termo freqüentemente usado, em muitas organizações e instituições, por muitas pessoas e nos mais variados contextos, inclusive significando intenção. Como ocorre com outros termos que são amplamente usados, mas raramente definidos, os significados podem variar bastante e essas diferenças podem, eventualmente, prejudicar a compreensão e a comunicação. No entanto, existem algumas particularidades comuns aos projetos que permitem chegar à seguinte definição:

PROJETO é um **conjunto de atividades** ou medidas planejadas para serem executadas com:

- a. responsabilidade de execução definida;
- b. objetivos determinados;
- c. abrangência (ou escopo) definida;
- d. prazo delimitado;
- e. recursos específicos.

Além disso, um projeto é caracterizado por **criar algo novo**, algo que não havia sido feito antes da mesma maneira.

A definição das **responsabilidades** é importante tanto para poder alocar as pessoas com as suas diversas funções dentro do projeto, quanto para conhecer as relações que o projeto tem com a organização e o comprometimento das instâncias superiores e de outros envolvidos no projeto.

A definição de **objetivos** deve ser a mais óbvia para qualquer projeto. Na prática, porém, pode-se observar que muitas vezes os objetivos, que devem orientar as ações do projeto, não são claros porque carecem de foco, não são realistas ou não consideram os recursos disponíveis para concretizá-los.

O **escopo (ou abrangência) do projeto** refere-se ao somatório dos produtos e das metas contidos na proposta do projeto, bem como às principais atividades necessárias para garantir a entrega desses produtos e o alcance dessas metas.

O escopo deve ser claro para não ultrapassar as limitações que qualquer projeto tem, seja em termos de competência institucional, seja pela complexidade do trabalho ou do objeto ou ainda pelas mudanças que pretende implementar.

O **não escopo** – aquilo que não vai ser feito - também deve ser esclarecido, para evitar falsas expectativas ou aquelas que não compete à equipe do projeto atender.

A correta descrição do escopo é fundamental para o sucesso do projeto, pois favorece a realização de melhores estimativas de prazos, recursos, custos e riscos, e, com isso, previne a ocorrência de mudanças constantes ou que poderiam ser evitadas por meio de planejamento.

O **prazo delimitado** é uma característica básica e essencial do projeto. O fato de ele ter início e fim definidos facilita enormemente o seu planejamento, que deve ser realista.

Um projeto depende de **recursos**, como qualquer atividade. Para realizar um planejamento realista, a dimensão dos recursos precisa ser conhecida para não correr o risco de se fazer um planejamento fictício.

Os recursos não se restringem apenas aos financeiros. Na maioria das vezes, o fator decisivo são os recursos humanos adequados.

De acordo com a definição clássica de projeto já mencionada, adota-se, no Tribunal, o seguinte **conceito**:

trabalho ou empreendimento planejado, com começo e término previamente definidos, visando à solução de problemas específicos, ao aproveitamento de oportunidade ou à oferta de produtos ou serviços singulares.

2. CARACTERÍSTICAS DE UM PROJETO

As principais características de projetos são: singularidade, temporariedade, ciclo de vida, incerteza e interdisciplinaridade. Neste tópico pretende-se defini-las.

2.1. SINGULARIDADE

Significa que projetos sempre envolvem a realização de objetivos singulares, não repetitivos, caracterizados como inéditos, portanto trabalhos que não tenham sido feitos antes da mesma maneira e que geram produtos únicos até o momento do seu encerramento.

2.2. TEMPORARIEDADE

Significa que todos os projetos possuem início e fim bem definidos, com duração finita determinada em função do problema a ser resolvido e das metas que se quer alcançar.

2.3. CICLO DE VIDA

O ciclo de vida significa a seqüência de fases que vão do começo ao fim de um projeto. Normalmente, antes que uma fase termine, a próxima fase é iniciada. As quatro fases mais comuns no ciclo de vida dos projetos são¹:

- a. **iniciação** – nesta fase são identificadas as necessidades e levantadas as informações e estimativas, para possibilitar a definição de um problema estruturado a ser resolvido pelo projeto. Nessa fase, além de conhecido o problema, são definidos os resultados esperados, as metas, os produtos e os recursos necessários, considerando-se as expectativas e os requisitos dos clientes e, ainda, os esclarecimentos e as ponderações das partes envolvidas. Esses aspectos possibilitam esclarecer e demarcar o escopo do projeto.
- b. **planejamento** – nesta fase são identificadas e selecionadas as melhores estratégias de abordagem para cumprir o escopo definido na fase de iniciação. Na fase de planejamento são previstas e detalhadas todas as atividades necessárias para levar a bom termo o projeto. O processo de planejamento inclui ainda cronogramas, alocação de recursos, estimativa de custos, para que, ao final, o plano esteja pronto para ser executado sem dificuldades.
- c. **desenvolvimento** (e controle) – nesta fase os planos do projeto são colocados em prática e o projeto começa a ser efetivamente realizado e controlado.
- d. **encerramento** – Neste ponto, idealmente, o projeto já atingiu todas as metas previstas, entregou todos os produtos esperados e conseguiu resolver o problema proposto.

¹ VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de Projetos, estabelecendo diferenciais competitivos*, Rio de Janeiro, 2000, p. 38/39.

2.4. INCERTEZA

Entende-se que cada projeto tem algum grau de incerteza ao gerar produto ou serviço singular, pois sempre há certo desconhecimento quanto à forma de atingir os objetivos ou de gerar os produtos e os resultados esperados².

2.5. INTERDISCIPLINARIDADE

O desenvolvimento de projetos requer uma gama de conhecimentos diferenciados. A metodologia de gestão de projeto compreende, além de técnicas específicas da área de projetos, ferramentas e conceitos de outras disciplinas tais como administração em geral, planejamento, controle de qualidade, informática, estatística, custos e orçamentação, entre outras.

3. DIFERENÇA ENTRE PROJETO E ATIVIDADE FUNCIONAL

Projetos são empreendimentos finitos que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, uma oportunidade ou um interesse, de determinada pessoa ou organização, para desenvolver produtos únicos, sejam bens ou serviços.

São exemplos de projeto, a realização de fiscalização para testar a aplicação de novas técnicas, o desenvolvimento de metodologias e pesquisas, a implementação de novo aplicativo, a concepção e acompanhamento de novo curso, a execução de um concurso, o estudo e a proposição de melhoria de processos, a implantação de nova sistemática de avaliação funcional, entre outros.

Por sua vez, as atividades funcionais, que fazem parte da rotina da organização, são processos de trabalho que se repetem continuamente. Elas se realizam sempre do mesmo modo com pequenas variações ao longo do tempo. Como exemplo de atividades funcionais desenvolvidas no TCU, cite-se a análise de contas, a realização de atividades administrativas já incorporadas ao trabalho rotineiro, a execução do processo de pagamento de pessoal, entre outras.

4. QUE É GESTÃO DE PROJETO

A gestão de projeto (GPJ) refere-se à gestão individual de cada projeto. É a combinação de pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis para atingir com êxito o final do projeto. Significa fazer o necessário para completar o projeto dentro dos objetivos estabelecidos

A gestão de projeto é também a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas para planejar atividades com o objetivo de suprir necessidades e atingir ou exceder as expectativas definidas ou solicitadas para o projeto³.

Segundo o PMBOK, uma das abordagens para conceituar a gestão de projeto considera os processos que ocorrem no ciclo de vida do projeto visando à organização do trabalho. Nesse aspecto, a gestão divide-se em cinco grupos de processos (Figura 1):

- a. **processos de iniciação** – reconhecem formalmente a existência de um projeto ou de início de uma fase e compromete-se com a sua execução;
- b. **processos de planejamento** – planejam e mantêm um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos que determinaram a existência do projeto;
- c. **processos de execução** – coordenam pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto;
- d. **processos de controle** – garantem que os objetivos do projeto estão sendo atingidos. Isso envolve monitoração, avaliação de progresso e realização de ações corretivas quando pertinentes;
- e. **processos de encerramento** – organizam o encerramento e formalizam a aceitação do projeto.

² MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. *Administração de Projetos, como transformar idéias em resultados*, São Paulo, 1997, p.188.

³ Project Management Body of Knowledge, 2000. Guia de Gerenciamento de Projetos, mundialmente reconhecido e compilado pelo PMI – Project Management Institute.

5. ÁREAS DE CONHECIMENTO ESPECÍFICO

Em cada etapa do ciclo de vida do projeto ocorrem processos que podem abranger até nove áreas de conhecimento. Essas áreas descrevem o gerenciamento de projeto em termos de seus processos componentes. Cada uma delas possui detalhamento específico e abrangência própria e, ao mesmo tempo, integram-se com as atividades das demais áreas, formando um todo único e organizado.

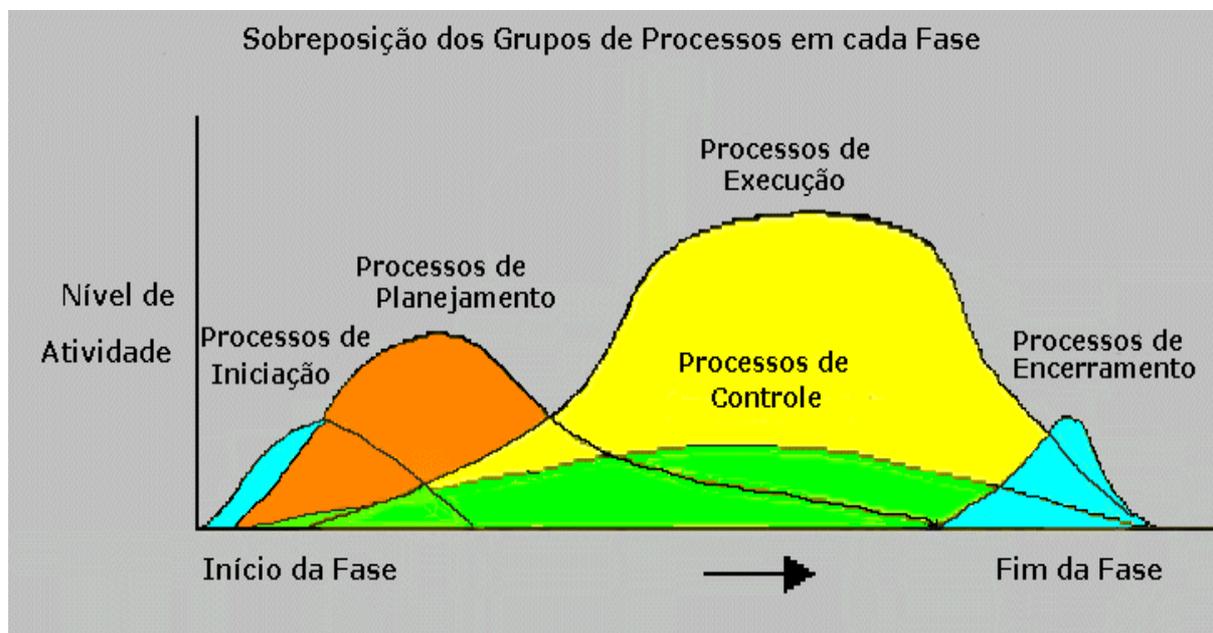
Na gestão de projetos existe uma característica forte de interação. Uma ação, ou a falta de ação em determinada área, geralmente afeta também outras áreas e essas interações exigem freqüentemente balanceamento entre os objetivos do projeto.

As nove áreas de conhecimento utilizadas na gestão de projeto, segundo o PMBOK, são:

- a. gerência da integração;
- b. gerência do escopo;
- c. gerência do tempo;
- d. gerência do custo;
- e. gerência da qualidade;
- f. gerência dos recursos humanos;
- g. gerência das comunicações;
- h. gerência dos riscos; e
- i. gerência das aquisições.

Figura 1

Sobreposição dos processos de gerenciamento em cada fase do ciclo de vida do projeto



5.1. GERÊNCIA DA INTEGRAÇÃO

Inclui as atividades requeridas para assegurar que os diversos elementos do projeto estejam adequadamente coordenados. A gerência da integração envolve fazer compensações entre objetivos e alternativas eventualmente concorrentes, a fim de atingir ou superar as necessidades e expectativas.

5.2. GERÊNCIA DO ESCOPO

Inclui as atividades requeridas para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e tão somente o trabalho necessário, para complementar de forma bem sucedida o projeto. A preocupação fundamental é definir e controlar o que está, ou não, incluído no projeto.

5.3. GERÊNCIA DO TEMPO

Inclui as atividades necessárias para assegurar que o projeto seja implementado no prazo previsto.

5.4. GERÊNCIA DO CUSTO

Inclui as atividades necessárias para assegurar que o projeto aconteça dentro do orçamento previsto.

5.5. GERÊNCIA DA QUALIDADE

Inclui as atividades requeridas para garantir que o projeto ofereça os produtos previstos em conformidade com o solicitado pelo cliente ou patrocinador.

5.6. GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

Inclui as atividades requeridas para possibilitar o uso mais efetivo dos recursos humanos alocados ao projeto e isso abrange todas as partes envolvidas – membros da equipe, patrocinadores, clientes e fornecedores, entre outros.

5.7. GERÊNCIA DAS COMUNICAÇÕES

Inclui as atividades requeridas para garantir a coleta, a distribuição, o armazenamento, a divulgação e o controle básico das informações do projeto.

5.8. GERÊNCIA DE RISCOS

Inclui as atividades requeridas na identificação, na análise e na resposta aos riscos do projeto. Isso compreende a maximização dos resultados de eventos positivos e a minimização das conseqüências de eventos negativos.

5.9. GERÊNCIA DE AQUISIÇÕES

Inclui as atividades necessárias à obtenção de bens e serviços externos à organização. Para simplificação, as aquisições de bens ou serviços são consideradas, genericamente, aquisição de produtos.

Essa área deve merecer especial atenção do gestor quando da elaboração do cronograma, principalmente as compras que demandam processo de licitação. Se esse tipo de aquisição estiver como atividade do caminho crítico o seu atraso pode provocar o adiamento da conclusão do projeto, a não ser que isso possa ser compensado em outra atividade que também estiver nesse caminho.

Seção II



Manual de Gestão de Projetos

Trabalho por projetos como
estratégia organizacional do
TCU

II. TRABALHO POR PROJETO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DO TCU

“Sem o pensamento sistêmico, a semente da visão cai em solo estéril.”
(Peter Senge)

A Resolução 140, de 13 de dezembro de 2001, definiu como um dos fundamentos da estrutura da Secretaria do Tribunal de Contas da União “o trabalho em equipe, por meio de projetos planejados para serem executados dentro de um espaço de tempo”.¹

O trabalho por projeto define uma forma diferente de se atuar em equipe, uma vez que a liderança, a execução e o controle de projetos necessitam de habilidades, técnicas e métodos específicos para se alcançar determinado resultado. Visto dessa forma, o trabalho por projeto é uma estratégia que colabora também com outros fundamentos considerados no mesmo normativo, tais como: planejamento, valorização da capacitação gerencial, desenvolvimento de pessoas, gestão da informação e descentralização.

Conduzido dentro de um modelo de gestão geralmente aceito, o trabalho por projeto favorece a concretização de tais fundamentos e propicia ainda uma mudança gradual de paradigmas visando à flexibilidade e maior autonomia para as equipes de forma que isso se reflita em responsabilidade da própria equipe pela qualidade do resultado final do trabalho.

1. SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

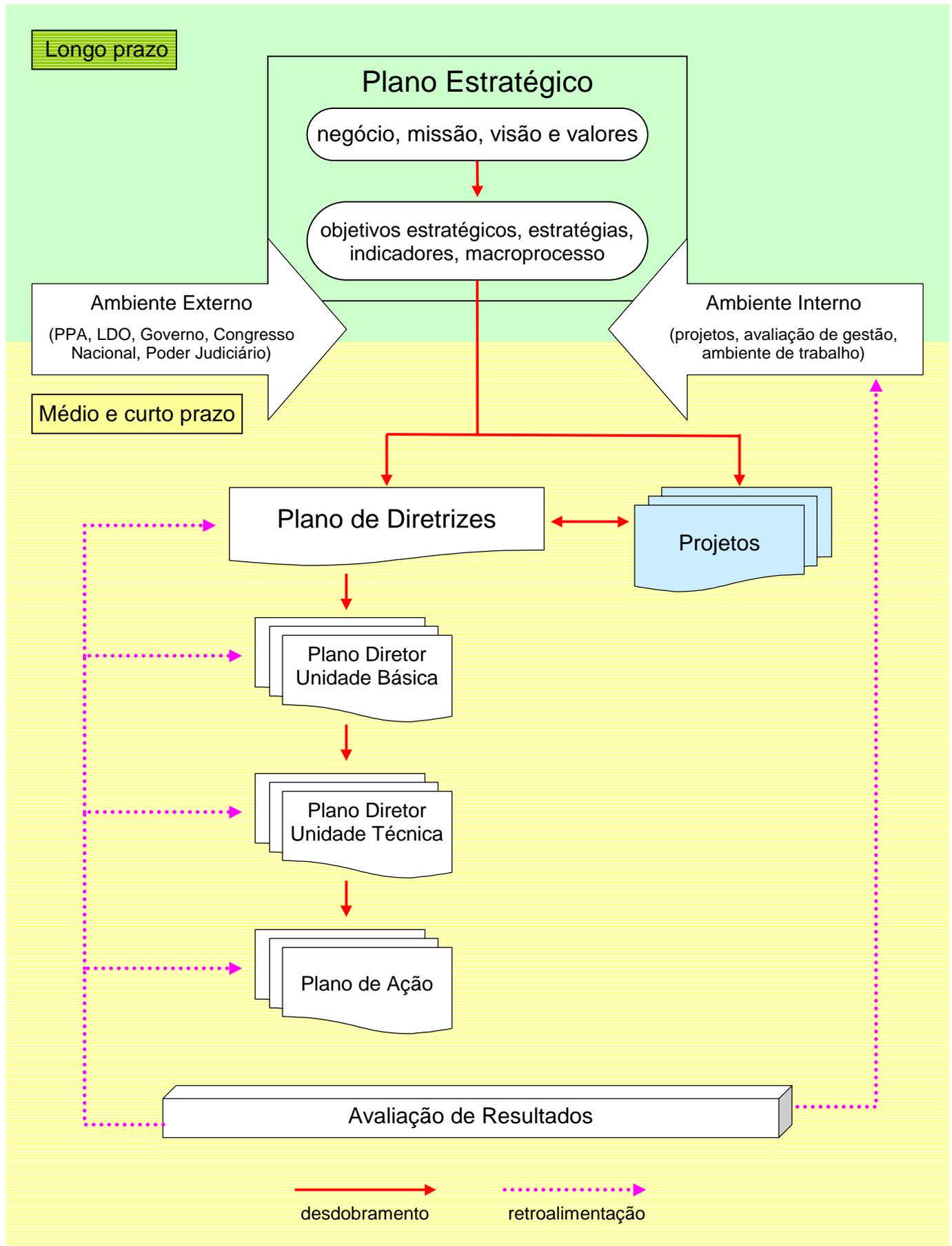
O sistema de planejamento e gestão concebido para o TCU (Figura 1) tem como objetivo integrar e direcionar esforços para cumprir a missão institucional e alcançar a visão de futuro do Tribunal. Assim, o sistema define parâmetros, metodologias e ferramentas específicas para coordenar a implementação do plano estratégico, visando a consolidar e avaliar os resultados obtidos pelo Tribunal em relação aos seus objetivos institucionais e às diretrizes de médio e curto prazos.

As metodologias aplicáveis ao sistema de planejamento e gestão do TCU são:

- a. **Balanced scorecard (BSC)** – em português podemos traduzir esta sigla como Painel Balanceado de Indicadores. É um conceito desenvolvido por Kaplan e Norton durante os anos 90 que pode ser entendido como uma ferramenta de gestão. Compreende a tradução da visão e da estratégia de uma organização em um conjunto integrado de objetivos e indicadores de performance que formam a base para um sistema de gerenciamento estratégico e de comunicação. Ele é composto de mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas;
- b. **GPD** – gerenciamento pelas diretrizes – utilizado para realizar desdobramentos sucessivos das diretrizes (curto prazo) até o nível de formulação dos planos de ação ou a identificação de projetos;
- c. **GPJ** – gestão de projeto – utilizada para gerenciar projetos e subprojetos em qualquer nível previsto no desdobramento de objetivos institucionais e diretrizes de médio prazo. Essa metodologia de gestão é o objeto do presente manual.

¹ Resolução nº 140, de 13 de dezembro de 2001, art. 1º, inciso V.

Figura 1 - Sistema de planejamento e gestão do TCU



1.1. PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico do Tribunal (PET) é o documento que consolida o planejamento de longo e médio prazos estabelecendo a direção a ser seguida. Ele congrega a identidade organizacional expressa pela definição de missão, visão, negócio e valores observados pelo Tribunal. Contempla também, os objetivos estratégicos e as estratégias que favorecem o alcance desses objetivos. A identidade organizacional (Figura 1, desta Seção) assemelha-se à figura do “Estado” e, conforme especificado a seguir, possui certa estabilidade recebendo modificações muito raramente:

- a. **missão** – visa a comunicar interna e externamente a razão de existir e o propósito de uma organização². A missão do TCU é:
 - assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.
- b. **negócio** – expressa o relacionamento entre meios para se atingir uma finalidade gerada pela missão e também pela visão em busca da satisfação das necessidades das pessoas. O Tribunal tem como negócio:
 - controle externo da administração pública e da gestão dos recursos públicos federais.
- c. **visão** – define para onde a organização deseja ir e o que deseja ser. A visão de futuro que temos para o TCU é:
 - ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública.
- d. **valores** – são princípios e crenças que guiam os trabalhos e ajudam os membros da organização a tomar decisões, principalmente em situações difíceis ou inesperadas. No TCU reconhecemos como valores:
 - **ética:** entendemos que a conduta de nossas ações deve buscar a verdade dos fatos, amparada em honestidade, moralidade e probidade administrativa;
 - **efetividade:** acreditamos na contribuição de nossa atuação para transparência da gestão pública e melhoria dos serviços públicos, em benefício da sociedade;
 - **independência:** acreditamos que nossa atuação deve amparar-se em imparcialidade, liberdade e autonomia, de forma que seja rejeitada a interveniência de qualquer tipo de interesse que não o interesse público;
 - **justiça:** devemos nos pautar estritamente por princípios de justiça, pela verdade e pela lei, com integridade, equidade, impessoalidade e imparcialidade; e
 - **profissionalismo:** cremos em nossa atuação de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente e objetiva, comprometida com a missão institucional do TCU.
- e. **objetivos estratégicos ou institucionais** – declaram o que deve ser feito para que a organização cumpra a missão e se dirija para a visão de futuro estabelecida. Os objetivos estratégicos determinam as estratégias e o direcionamento das diretrizes de médio prazo. Atualmente no Tribunal adotamos vinte e dois objetivos estratégicos, a saber:
 - Ser reconhecido pela contribuição ao combate a corrupção, desvio, desperdício e fraude e ao aperfeiçoamento da administração pública
 - Contribuir para a melhoria do desempenho da administração pública
 - Estimular a transparência da gestão pública
 - Combater o desperdício de recursos
 - Punir responsáveis com efetividade e tempestividade

² TIFFANY, Paul, STEVEN D. Peterson. *Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- Coibir a ocorrência de fraudes e desvios de recursos
 - Estimular o controle social
 - Ampliar a divulgação de resultados da gestão pública e das ações de controle
 - Atuar de forma seletiva em áreas de risco e relevância
 - Intensificar o relacionamento com o Congresso Nacional e a sociedade
 - Reduzir o tempo de apreciação de processos
 - Atuar em cooperação com órgãos públicos e a rede de controle
 - Aperfeiçoar a estrutura legal e normativa de suporte ao controle externo
 - Aperfeiçoar instrumentos de controle e processos de trabalho
 - Ampliar o uso de tecnologia da informação nas ações de controle
 - Desenvolver competências gerenciais e profissionais
 - Otimizar utilização do conhecimento organizacional
 - Promover a motivação e o comprometimento
 - Desenvolver cultura orientada a resultados
 - Modernizar as práticas de gestão de pessoas
 - Assegurar recursos orçamentários para modernização do TCU
 - Assegurar adequado suporte logístico às necessidades do TCU
- f. **estratégias** – descrevem formas de concretizar os objetivos institucionais, considerando a influência do ambiente externo em termos de oportunidades e ameaças, assim como das forças e fraquezas internas detectadas pela análise organizacional. As estratégias representam o caminho a ser seguido pela organização para garantir a sua sobrevivência ao longo do tempo e são operacionalizadas por meio das diretrizes. Excepcionalmente, pode existir estratégia não desdobrável e cuja implementação seja realizada por meio de projeto.

O plano estratégico, no caso do Tribunal, também contempla estratégias e diretrizes de médio prazo. Em muitas organizações as diretrizes de médio prazo são implementadas por meio de programas e deles derivam os projetos.

1.2. PLANOS TÁTICOS E OPERACIONAIS

O planejamento de curto prazo registra as metas anuais e as respectivas medidas para o seu alcance. Compreende os seguintes documentos (Figura 1, desta Seção):

1.2.1. PLANO DE DIRETRIZES

Esse documento congrega as diretrizes do Tribunal. Cada diretriz é constituída por meta (objetivo, valor e prazo) e medidas prioritárias e suficientes para o seu alcance³. Além de serem direcionadas pelos objetivos estratégicos, as diretrizes são fortemente influenciadas pelo resultado da auto-avaliação da gestão do TCU e pelo orçamento anual aprovado por lei específica. Tanto as atividades funcionais quanto os projetos são instrumentos de trabalho para cumprir as diretrizes.

Por meio do sistema GPD (Gerenciamento Pelas Diretrizes) é realizado o desdobramento e o acompanhamento das atividades funcionais. Os projetos, e sua possível divisão em subprojetos, são gerenciados e têm seus resultados acompanhados por meio da utilização da metodologia GPJ.

³ Guia de Referência do Sistema de Planejamento e Gestão. 2001, (pg. 10).

1.2.2. PLANOS DIRETORES

O plano diretor é um documento específico de cada unidade, constituído de diretrizes desdobradas em metas ou medidas previstas no plano de diretrizes do Tribunal ou em plano diretor de unidade superior. Cada medida do plano diretor pode ser implementada por meio de projetos ou atividades funcionais (ações não desdobráveis relativas à unidade).

Por meio do sistema GPD é realizado o desdobramento e acompanhamento das atividades funcionais. Os projetos, e sua possível divisão em subprojetos, são gerenciados e têm seus resultados monitorados por meio da utilização do GPJ.

1.2.3. PLANOS DE AÇÃO

Cada plano de ação é constituído de ações não desdobráveis para o cumprimento de metas estabelecidas sobre medidas previstas em um plano diretor ou no plano de diretrizes.

Por meio do sistema GPD são realizados a programação e o acompanhamento das atividades funcionais. Os projetos, e sua possível divisão em subprojetos, são gerenciados e têm seus resultados monitorados por meio da utilização do GPJ.

1.3. PROJETOS

Os projetos são os instrumentos pelos quais são implementadas as medidas previstas, no médio prazo, no plano de diretrizes, nos planos diretores e nos planos de ação. Uma medida pode constituir um projeto, e desdobrar-se em subprojetos, desde que atenda às características próprias desse tipo de trabalho e adote modelo próprio de gestão de projeto.

Os projetos têm a seguinte forma de acompanhamento:

- a. relativo ao sucesso do projeto, quanto ao cumprimento das diretrizes as quais esteja vinculado. Esse acompanhamento é feito em relação ao cumprimento das metas e à entrega dos produtos do projeto, realizado por meio da metodologia GPJ e com o auxílio do aplicativo MS Project;
- b. relativo ao impacto do projeto, por meio da melhoria no desempenho das atividades funcionais proporcionadas pelo valor que foi agregado pelo resultado de um ou mais projetos (um novo produto ou serviço e melhoria dos processos existentes).

2. CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS PARA O TCU

A prática da gestão de projetos aliada ao planejamento estratégico produz resultados expressivos para a sobrevivência e a melhoria do desempenho das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Para o Tribunal, a gestão de projetos é um importante fator para a consolidação dos novos paradigmas de controle externo identificados na Pesquisa de Tendências de Controle Externo, realizada em 2000, especialmente, os relativos à adoção de atitude predominantemente proativa de antecipação às demandas, de melhor utilização do potencial dos servidores e da responsabilidade de cada profissional pela realização de seu trabalho.

2.1. TRANSPARÊNCIA

Como princípio basilar de atuação do TCU, a transparência diz respeito ao propósito de tornar a administração e o próprio controle mais acessíveis à sociedade, inclusive como forma de promover o controle social. Para o controle externo, esse princípio divide-se em duas importantes vertentes: de um lado - como finalidade - tornar a gestão pública o mais transparente possível; de outro lado - como meio - exercer o controle de forma transparente para não deixar dúvidas quanto à obediência aos princípios maiores da administração e de justiça.⁴

A metodologia de gestão de projeto contribui para o aumento da transparência, no âmbito interno do Tribunal, ao criar critérios objetivos e bem definidos para análise de desempenho dos trabalhos, além

⁴ Paradigma de Controle – TCU – novembro de 1999 – pg 30

de possibilitar a disponibilização de registro padronizado dos fatos e dos resultados alcançados. Para tanto, o escritório de gestão de projeto contempla ferramentas para facilitar a documentação, para qualquer tipo de projeto, por meio de modelos padronizados, além de oferecer mecanismos para estabelecimento de parâmetros para análise de desempenho em relação a prazos, custos, pessoal, recursos, bem como em relação à qualidade desejada para produtos do projeto.

2.2. APRENDIZADO

A utilização de metodologia para gestão de projeto inclui registro e documentação de todas as fases do projeto, permitindo que, com o passar do tempo e a formação de base histórica de dados, todos os projetos do TCU se beneficiem do gerenciamento de projetos.

A metodologia favorece, também, a valorização profissional ao propiciar oportunidade de reconhecimento e crescimento aos servidores da organização.

2.3. TEMPESTIVIDADE

A tempestividade é um dos princípios basilares de atuação do TCU. O conceito de tempestividade refere-se à oportunidade da atuação do Tribunal em relação à proximidade temporal da sua ação de controle relativamente aos atos controlados, de modo que as medidas corretivas sejam adotadas a tempo de produzir os efeitos esperados e a recuperação de eventuais danos. A adoção tempestiva de medidas corretivas ou punitivas pelo Tribunal, além de ter maior chance de eficácia, pode vir ao encontro direto do interesse da sociedade.⁵

A gestão de projeto favorece o incremento da tempestividade das ações do Tribunal, ao facilitar o processo gerencial sem, no entanto, prejudicar a flexibilidade e a criatividade organizacionais.

2.4. CONTROLE GERENCIAL

A gestão de projeto contribui para o aumento do controle gerencial no âmbito do Tribunal, ao oferecer mecanismos de acompanhamento de cada fase a ser implementada em um determinado trabalho. Para cada fase, o gestor de projeto e a sua equipe, devem ter disponíveis dados sobre metas, responsáveis, possíveis riscos e necessidades de recursos para execução do projeto.

Cabe ressaltar que a metodologia, antes de ser um recurso meramente burocrático, desempenha um papel de facilitador no processo de gerenciamento, ao permitir ao gestor adotar ações proativas.

2.5. OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS

O TCU, pela natureza de sua atuação nos vários entes da administração pública, desenvolve um grande número de trabalhos de natureza multidisciplinar, requerendo, para isso, esforços e recursos de diferentes áreas do Tribunal. Normalmente, grupos de trabalho multidisciplinares necessitam de coordenação específica. A gestão de projeto, quando utilizada na sua plenitude, apresenta-se como a metodologia adequada para a coordenação desses recursos, ao oferecer ferramental que possibilita otimizar a alocação de pessoas, equipamentos e outros materiais.

2.6. TRATAMENTO ESTRUTURADO PARA SITUAÇÕES ESPECIAIS OU CONTINGENCIAIS

Face ao impacto da reforma gerencial no governo e às novas demandas da sociedade em relação à atuação do controle externo, tem-se apresentado ao TCU contínua necessidade de realização de trabalhos novos ou de adequação de serviços já existentes à nova realidade.

Nesse contexto de realização de trabalhos novos, diferentes da rotina ou que envolvam elevado grau de risco e incerteza, a orientação dos trabalhos por projetos é fundamental para o sucesso no alcance de resultados. A metodologia de gestão de projeto, ao apresentar um conjunto estruturado de etapas e ferramentas, ajuda a evitar surpresas durante a execução dos trabalhos.

⁵ Paradigma de Controle – TCU – novembro de 1999 – pg 28.

2.7. MAIOR AUTONOMIA E RESPONSABILIDADE PELO RESULTADO DO TRABALHO

A maior autonomia e responsabilização por resultados, proporcionada no trabalho por projeto, aumenta as chances de sucesso dos empreendimentos, contribuindo para o alcance da visão de futuro do Tribunal.

Considera-se que o projeto é um conjunto de ações executadas de maneira coordenada por uma organização transitória, à qual são alocados os recursos e os meios necessários para alcançar o objetivo determinado em um dado prazo. Nesse aspecto, o conceito de organização transitória relaciona-se a um esquema organizacional temporário e particular a cada projeto, que é criado para tornar o trabalho mais eficiente e com menor número de instâncias revisoras do que as existentes para as atividades funcionais.

Ao mesmo tempo em que é concedida maior autonomia à equipe de projeto, e de forma especial ao gestor de projeto, espera-se, em contrapartida, maior responsabilidade de cada profissional pelo sucesso de seu trabalho junto a essa mesma equipe.

3. APLICATIVOS PARA GESTÃO DE PROJETO

As ferramentas desempenham relevante papel na gestão de projeto. Elas fornecem o suporte para análise, documentação e redirecionamento de ações conduzidas pelo gestor de projeto. Técnicas como estrutura analítica de projetos (EAP), diagrama de Gantt, cronograma, diagrama de rede para análise de precedência e caminho crítico são exemplos de técnicas comuns à área de projetos. De modo a otimizar o trabalho, essas ferramentas estão implementadas em programas disponíveis no mercado, os chamados sistemas de planejamento e controle de projetos.

3.1. MS PROJECT

O MS Project, da família Microsoft, ferramenta cuja utilização é indicada no ambiente corporativo do TCU, é um dos aplicativos mais populares entre os atualmente existentes. O MS Project auxilia o gerenciamento de grande variedade de projetos, dos mais simples aos maiores e mais complexos, permitindo a elaboração de vários tipos de relatórios, tanto padronizados quanto customizados às necessidades de determinado trabalho. Sua utilização está voltada para as ações de planejar e acompanhar a execução de projetos, além de permitir o controle de custos, recursos, prazos, de maneira detalhada ou resumida. Esse aplicativo oferece também a possibilidade de trabalho com múltiplos projetos, permitindo a consolidação de subprojetos em um único arquivo.

3.2. OUTROS APLICATIVOS

Outros aplicativos podem ser utilizados para auxiliar no uso de ferramentas e técnicas de metodologia de projeto. Em especial, para elaboração da proposta e elaboração de documentação final, recomenda-se aplicativos compatíveis com o MS Project. Adicionalmente, para realização de contatos e divulgação de informações já cadastradas, a integração dos programas Exchanger Server e Outlook com o MS Project oferece algumas facilidades.

4. EQUIPE DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS

As organizações que adotam a gestão de projeto dispõem de equipe com o objetivo de acompanhar e orientar as equipes de projetos. A equipe de acompanhamento de projetos possui relacionamento com todos os projetos da organização, seja prestando consultoria e treinamento às equipes, seja efetuando acompanhamento e organização de documentação relativas à gestão corporativa e integrada dos projetos.

A sua utilização caracteriza-se como uma tendência mundial nas instituições modernas. Seu surgimento encontra-se vinculado ao desejo das organizações de melhorar o grau de sucesso dos projetos, que continuamente tornam-se mais complexos, e à necessidade de uma coordenação centralizada que possibilite a visão institucional dos projetos.

4.1. VINCULAÇÃO DA EQUIPE DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS NO TCU

Com a conclusão do projeto de Implantação da Gestão de Projetos (PJGP), as atividades inerentes ao Escritório de Projetos foram transferidas para equipe de acompanhamento de projetos na Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplan).

A equipe de acompanhamento de projetos participa da formulação estratégica da organização, do desenvolvimento do plano de diretrizes anual e da auto-avaliação de gestão, de modo a propiciar a efetiva integração da gestão de projetos ao sistema de planejamento e gestão, uma vez que os projetos são instrumentos para o alcance de estratégias e metas institucionais.

4.2. COMPETÊNCIAS DA SEPLAN NA ATIVIDADE DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS

A implantação do escritório de acompanhamento de projetos no Tribunal priorizou, inicialmente, as seguintes ações: definição do modelo de gestão de projeto aplicado ao TCU - objeto do presente Manual, orientação às equipes de projeto, divulgação e treinamento na metodologia. Com o passar do tempo e o alcance de um patamar de excelência em gestão de projeto, essas atividades tendem a ser reduzidas em detrimento de outras atribuições, como o assessoramento estratégico à administração e o acompanhamento institucional dos projetos em andamento.

Destacam-se como principais competências da Seplan, como escritório de acompanhamento projetos:

- a. assessorar à alta administração em relação aos projetos desenvolvidos no Tribunal:
 - consolidar informações sobre o desempenho de projetos; e
 - participar de reuniões da alta administração com os gestores de projeto e demais partes envolvidas com o trabalho.
- b. prestar consultoria interna na área de gestão de projeto:
 - prestar apoio e assessoramento técnico, às equipes de projeto;
 - orientar na elaboração de documentos necessários à formalização do projeto (proposta, plano, relatórios de situação e de encerramento);
 - participar das reuniões de abertura de projeto com as partes envolvidas no trabalho;
 - acompanhar o andamento dos projetos e as requisições de mudanças; e
 - participar das avaliações de desempenho de projetos.
- c. zelar pela padronização e regulamentação da gestão de projetos no TCU:
 - manter atualizado este Manual que define a metodologia a ser utilizada pelo Tribunal;
 - padronizar procedimentos, documentos e ritos relativos à gestão de projeto;
 - orientar na escolha de ferramentas e atualização dos sistemas corporativos que sejam impactados com a gestão de projeto;
 - elaborar a minuta de portaria de autorização do projeto e designação do respectivo gestor; e
 - elaborar normas para regulamentação da gestão de projeto no Tribunal.
- d. promover a melhoria contínua da gestão de projetos;
- e. prover treinamento:
 - definir treinamento relativo à metodologia de gestão de projeto;
 - identificar fornecedores especialistas em gestão de projeto; e
 - apoiar na realização de cursos.
- f. promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos:
 - organizar, coordenar e atualizar repositório de lições aprendidas e de melhores práticas de gerenciamento de projetos no TCU;

- estabelecer meios de registro e disseminação de informações históricas de outros projetos;
- gerenciar e adotar medidas para manter atualizadas as bases de informação sobre projetos;
- realizar pesquisas sobre inovações na área de gestão de projeto; e
- realizar intercâmbio e *benchmarking* com organizações públicas de sucesso na área de gestão de projeto.

4.3. RESPONSABILIDADE DA EQUIPE DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS

A principal responsabilidade da equipe de acompanhamento de projetos refere-se à oferta do suporte necessário para que o Tribunal desenvolva seus projetos de forma cada vez mais eficiente e eficaz. O seu funcionamento não é simplesmente mais uma instância burocrática de controle e documentação. A existência da equipe visa a aumentar o potencial de sucesso dos projetos, contribuindo, entre outras coisas, para a redução de questões como: ocorrência de dispersão de foco, retrabalhos, atrasos, custos desnecessários e cancelamentos de projetos.

4.4. CONSTITUIÇÃO DA EQUIPE DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS

A equipe de acompanhamento de projetos deve ser constituída por especialistas em gestão de projetos, planejamento e também em ferramentas específicas (MS Project, Project Server, BSC, etc.). Esses especialistas devem possuir, além dos requisitos citados, características de liderança, relacionamento interpessoal e aquelas outras definidas no item 5.3 deste Manual como necessárias a um gestor de projetos.

4.5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Destacam-se, entre outros, os seguintes fatores críticos de sucesso para o desempenho das competências atribuídas à equipe de acompanhamento de projetos:

- a. recursos técnicos e ferramentas para a gestão corporativa integrada ao planejamento estratégico;
- b. metodologia;
- c. competência;
- d. liderança;
- e. suporte da alta administração; e
- f. desenvolvimento profissional.

4.6. PARCERIAS DA EQUIPE DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS

A equipe de acompanhamento de projetos estabelece várias parcerias internas ao se envolver com as diversas unidades do Tribunal, tanto para obter serviços como para influenciar as partes envolvidas nos projetos no intuito de resolver conflitos relativos aos trabalhos.

Cabe destacar as seguintes parcerias:

- a. alta administração: ao mesmo tempo que oferece apoio organizacional, a administração necessita ter uma visão executiva dos projetos, além de dados referentes à utilização global de recursos, cumprimento dos prazos e atendimento dos requisitos dos produtos disponibilizados pelos projetos;
- b. gestores e equipes de projeto: alimentam os dados sobre os projetos em andamento, mas precisam também obter informações consolidadas sobre o seu e os demais projetos, além de contar com serviços de consultoria da equipe de acompanhamento de projetos;
- c. clientes de projetos: têm interesse no sucesso do projeto. São consultados sobre os requisitos dos produtos e participam da reunião de abertura dos projetos;

- d. unidades do Tribunal: fornecem suporte administrativo, tecnológico e apoio logístico à realização dos projetos;
- e. instituições sem fins lucrativos dedicadas ao avanço do estado-da-arte em gestão de projeto e instituições públicas: apoio mútuo, troca de experiências e informações na área de gestão de projeto, atualização de informações, busca de inovações na área, além do acesso e participação em grupos de interesse em projetos, seminários e publicações técnicas.

5. GESTOR DE PROJETO

Assim como as empresas necessitam de uma pessoa responsável pelo cumprimento de seus objetivos, o projeto também tem a mesma necessidade. O gestor de projeto é essa pessoa responsável pela condução das atividades e dos processos relativos ao projeto⁶.

No Tribunal podemos considerar gestor de projeto como sendo o gênero que é composto basicamente de três espécies:

- a. gerente de projeto;
- b. coordenador de projeto; e
- c. líder de projeto;

Somente para a espécie líder de projeto não é atribuída função de confiança destinada à gestão de projeto. São critérios para atribuição de função de confiança:

- a. projeto que, pela complexidade e abrangência do seu escopo, necessite ser desdobrado em subprojetos;
- b. projetos simultâneos sob a responsabilidade de um mesmo servidor;
- c. projeto que ocupe membros lotados em secretarias de controle externo nos estados para desenvolver, a distância, atividades específicas;
- d. período mínimo de três meses;
- e. justificada relevância da matéria;
- f. produto de importância estratégica para o alcance de metas institucionais;
- g. desenvolvimento de nova tecnologia ou metodologia com impacto geral nas atividades da Secretaria do Tribunal, especialmente da área de controle externo; e
- h. complexidade das atividades de coordenação com relação ao número de metas a serem alcançadas e de itens a serem controlados.

A diferença entre gerente de projeto e coordenador, para o TCU, é estabelecida pelas características intrínsecas dos projetos, de acordo com o disposto em normativo próprio (v. Seção IV deste Manual).

5.1. GERENTE DE PROJETO

Para que o gestor seja caracterizado como gerente de projeto é necessária a observância de pelo menos um dos critérios previstos nas alíneas de “a” a “c” do Item 5 e, ainda, três entre os demais critérios previstos (v. normativo na Seção IV deste Manual).

Ao gerente de projeto deve ser atribuída função de confiança, nível FC-04, durante o período de realização do projeto, cabendo-lhe as atribuições descritas no Item 5.3. desta Seção.

5.2. COORDENADOR DE PROJETO

Para que o gestor seja caracterizado como coordenador de projeto é necessária a observância simultânea de pelo menos três dos critérios previstos nas alíneas de “d” a “h” do Item 5 (v. normativo na Seção IV deste Manual).

⁶ PRADO, Darci Santos do. *Gerenciamento de Projetos nas Organizações*. Belo Horizonte: EDG - Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

Ao coordenador de projeto deve ser atribuída função de confiança, nível FC-03, durante o período de realização do projeto, cabendo-lhe as atribuições descritas no Item 5.3. desta Seção.

5.3. ATRIBUIÇÕES DO GESTOR DE PROJETO

Compete ao gestor de projeto, nos termos de normativo constante da Seção IV, deste Manual:

- a. negociar com os clientes e demais partes envolvidas no projeto;
- b. elaborar o plano do projeto;
- c. definir os recursos materiais e humanos, as contratações e os treinamentos necessários para a realização do projeto;
- d. negociar a cessão de servidores para compor a equipe;
- e. demandar junto aos setores competentes da Secretaria do Tribunal as providências e os materiais necessários para a realização dos trabalhos de acordo com as negociações e as especificações firmadas na etapa de planejamento;
- f. atestar compras e prestação de serviços de acordo com as especificações negociadas e a legislação pertinente;
- g. definir metodologia específica para o trabalho a ser desenvolvido;
- h. solicitar treinamento ao Instituto Serzedello Corrêa, orientar e treinar os membros da equipe sempre que necessário;
- i. controlar e avaliar o desenvolvimento dos trabalhos, adotando metodologia e ferramentas próprias para gestão de projeto, tendo como referência o Manual de Gestão de Projetos e as orientações repassadas pela equipe de acompanhamento de projetos (Seplan);
- j. tomar providências corretivas e, caso seja necessário, ajustar o plano do projeto negociando com clientes e fornecedores envolvidos;
- k. firmar expedientes e portarias no âmbito do projeto, quando necessário para consecução das atividades planejadas e dentro dos limites legais e regulamentares vigentes;
- l. encerrar o projeto, elaborando relatório e documentando os procedimentos relativos à gestão do projeto, visando à definição de padrões ou de melhorias para trabalhos futuros;
- m. prestar contas, mediante relatório de situação, em conformidade com a metodologia de gestão de projetos;
- n. entregar diretamente ao titular da unidade patrocinadora os produtos do projeto;
- o. realizar a avaliação de desempenho trimestral dos servidores com dedicação integral ao projeto;
- p. transmitir, mensalmente, os elogios e demais ocorrências relacionadas aos registros funcionais às respectivas chefias imediatas;
- q. realizar a divulgação do projeto, de seus produtos e resultados;
- r. observar a metodologia da gestão de projetos e os procedimentos definidos no presente Manual de Gestão de Projetos.

5.4. REQUISITOS RECOMENDÁVEIS PARA O GESTOR DE PROJETO

É fundamental a observância de alguns requisitos para a escolha do gestor de projeto, além do conhecimento sobre a matéria do trabalho a ser feito. Entre esses requisitos, ressalta-se a participação em curso de formação em gestão de projetos e recomenda-se capacitação no uso do aplicativo MS Project.

5.5. PERFIL DO GESTOR DE PROJETO

Como a gestão de projeto é fundamentada em muitos dos conceitos da administração, as habilidades gerais dos administradores são freqüentemente importantes para o gestor de projeto. Recomenda-se

que o gestor desenvolva habilidades tais como: comunicação, liderança, relacionamento interpessoal, assertividade, negociação, planejamento, controle e organização.

5.6. DEDICAÇÃO DO GESTOR DE PROJETO

A dedicação do gestor de projeto será integral à atividade de gerenciamento de projeto, especialmente quando for detentor de função de confiança específica para isso.

5.7. AUTORIDADE DO GESTOR DE PROJETO

Conceitualmente, autoridade é o poder que, por sua legitimidade ou legalidade, é credor de obediência por parte de quem de direito.. A cada nível de autoridade correspondem obrigações e deveres de executar ou controlar certas tarefas ou atividades sendo, portanto, requisito fundamental para a gestão do projeto, sem o qual a liderança de todo o processo estará ameaçada. A autoridade, para cada projeto, é implicitamente concedida pela portaria de designação do gestor de projeto, observadas as demais normas do Tribunal.

5.8. RESPONSABILIDADE DO GESTOR DE PROJETO

Responsabilidade tem correlação com autoridade, devendo haver um equilíbrio entre ambas. A responsabilidade é a exigência da realização das obrigações referentes ao que se deve fazer e sua prestação de contas. Não se exige responsabilidade por resultados se não houver a necessária autoridade atribuída. O gestor de projeto é o único responsável formal pelo sucesso do projeto.

6. EQUIPE DE PROJETO

O sucesso ou o fracasso do projeto depende diretamente do gerenciamento dos recursos humanos. Conforme Jay R. Galbraith, duas premissas asseguram essa afirmativa:

- a. pessoas influenciam o sucesso ou o fracasso do projeto;
- b. os problemas do projeto somente podem ser resolvidos por pessoas.⁷

Deve-se fazer uma clara distinção entre grupo de pessoas e equipe. Grupo de pessoas não tem o propósito de cooperar entre si. Equipe, por si só, contém a idéia de reunião de pessoas com uma finalidade determinada, devendo haver comprometimento de todos com os objetivos do conjunto.

Equipe de projeto são as pessoas encarregadas da realização do projeto, da qual faz parte o gestor do projeto. Uma equipe de projeto tende a ser multidisciplinar e tem vida limitada à duração do projeto. É bem distinta de uma equipe funcional que é permanente.

No Tribunal, as equipes de projeto são organizadas de diversas formas (**Figura 2**, desta Seção). De acordo com a natureza do projeto e do perfil necessário para o trabalho a ser feito, a equipe pode ser composta de servidores de uma única unidade funcional ou pode ter uma composição mista, com componentes de várias unidades.

A formação da equipe é negociada e confirmada, inicialmente, na proposta do projeto. Mas, no decorrer do projeto, havendo necessidade de cessão de servidor para troca ou recomposição da equipe, o gestor negocia isso e documenta a solicitação por meio de memorando dirigido ao titular da unidade cedente. Este confirma o acordo, também por memorando.

6.1. ESCOLHA DA EQUIPE DE PROJETO

Deve ser dada atenção às características do projeto para a montagem da equipe de projeto. Uma equipe que tenha tido sucesso em determinado projeto pode não ser a ideal para outro.

⁷ PRADO, Darci Santos do. *Planejamento e Controle de Projeto*. Belo Horizonte: EDG - Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

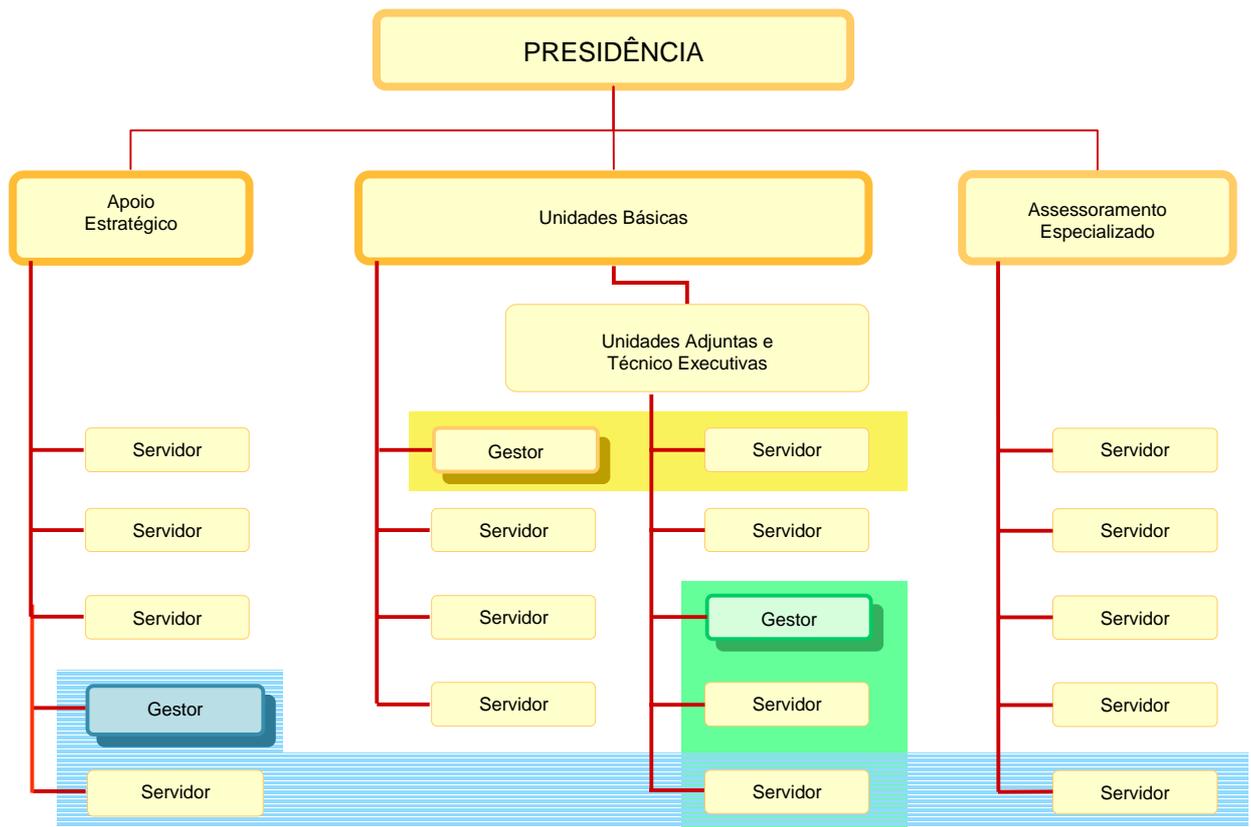
6.2. DEDICAÇÃO DA EQUIPE DE PROJETO

Os membros da equipe de projeto podem ter dedicação integral, parcial ou por atividade específica. É sempre recomendado que a dedicação seja integral ao projeto, especialmente para o substituto do gestor.

O servidor, alocado com dedicação parcial durante o período do projeto, terá atribuições relativas às atividades de rotina e ao projeto.

Quando o projeto necessitar de especialista em apenas determinada fase, é indicada a participação por atividade.

Figura 2 – Organização de equipes de projeto no Tribunal



6.3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DE PROJETO

A equipe ideal não existe ou não está disponível. Para contornar esse problema, deve-se inicialmente, tentar montar a melhor equipe possível e planejar o treinamento necessário para as áreas não atendidas pelo perfil dos membros da equipe. O treinamento pode ser feito antes do início do projeto ou durante o seu desenrolar. A necessidade de treinamento pode ser considerada na análise dos fatores de risco do projeto e o seu custo deve ser registrado para fins de análise.

6.4. RESPONSABILIDADE DA EQUIPE DE PROJETO

É de se destacar que cada membro da equipe é responsável, não só pela sua atuação dentro do projeto, mas também pelo projeto como um todo. Ou todos vencem ou todos perdem. Por essa razão é que, novamente, fica clara a importância da montagem da equipe, pois todos devem agir como um time.

6.5. DESEMPENHO DA EQUIPE DE PROJETO

Uma das premissas de sucesso do projeto é o conjunto do desempenho individual dos servidores, enquanto componentes da equipe. Um mês no cronograma de projeto pode significar muito em termos

de desempenho do trabalho. Normativo contido na Seção IV deste Manual prevê que o gestor de projeto deve informar trimestralmente, ou quando necessário, a avaliação do desempenho dos membros da equipe ao gerente funcional ao qual está vinculado o servidor.

O aplicativo MS Project auxilia na avaliação do desempenho profissional, uma vez que permite o acompanhamento da execução das tarefas alocadas a cada servidor.

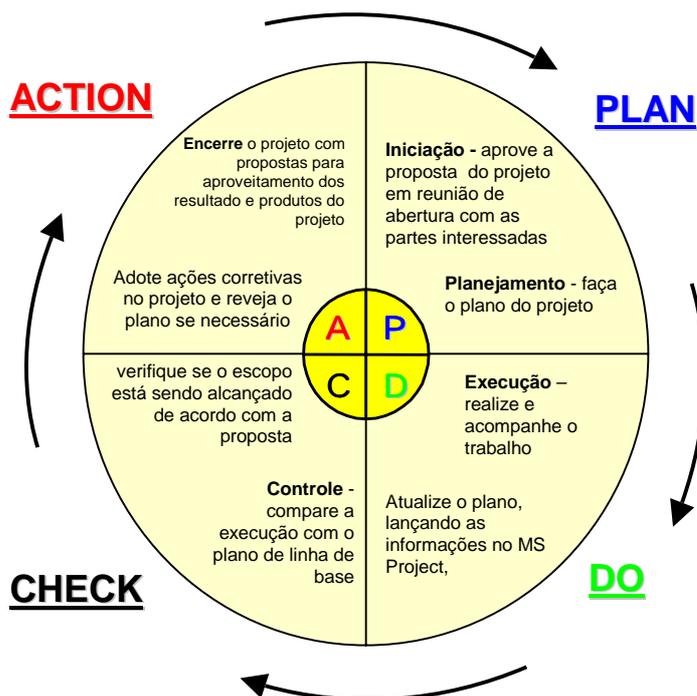
7. PDCA NOS PROJETOS

A metodologia de gestão de projetos utiliza, como uma das suas ferramentas, o ciclo gerencial PDCA. As letras que compõem a sigla PDCA vêm dos vocábulos em inglês: Plan (planejar), Do (executar), Check (verificar) e Action (agir corretivamente). A Figura 3, a seguir, detalha o ciclo PDCA.

Todo projeto possui um ciclo de vida durante o qual são realizados processos gerenciais que englobam diversas áreas de atuação gerencial (por exemplo, escopo, tempo, recursos, etc.). Os processos gerenciais, por sua vez, dividem-se em iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. A inicialização e o encerramento são específicos da área de projetos, mas os três processos intermediários (planejamento, execução e controle) apoiam-se no ciclo gerencial PDCA.

Os processos do PDCA ocorrem em ciclos tendendo, de preferência, para uma espiral. Os resultados das ações de iniciação são utilizados como entrada para as ações a serem tomadas durante o planejamento. Os processos de controle ocorrem simultaneamente com os processos de execução e dependendo dos resultados da análise de execução feita no processo de controle, pode-se voltar a executar ações de planejamento, podendo ser reiniciado o ciclo com a incorporação da melhoria.

Figura 4 – PDCA nos projetos



Em gestão de projetos, o PDCA engloba:

- planejamento (P): o planejamento depende da fase de iniciação do projeto, uma vez que as atividades planejadas devem ser somente as necessárias para cumprir o escopo do projeto definido na proposta;
- execução (D): treinar, se necessário, executar o planejado, gerenciar o projeto, documentar a execução, consultar o planejamento para as próximas atividades, acompanhar a qualidade dos produtos e atualizar o arquivo do plano do projeto no MS Project;
- verificação (C): fazer reuniões periódicas, avaliar o executado em relação ao planejado, avaliar o desempenho do projeto, avaliar solicitações de mudança e rever o plano de riscos, se necessário;

- d. ação (A): tomar as ações corretivas e fazer ajustes no planejamento, se necessário, encerrar o projeto com propostas de aproveitamento dos seus produtos do projeto e respectivos indicadores para acompanhamento dos resultados esperados.

Em projetos, considerando a singularidade de sua execução, pode ocorrer uma sobreposição entre os processos D, C e A para as atividades que nunca foram executadas antes.

Seção III



Manual de Gestão de Projetos

Fazendo o Projeto Acontecer

III. FAZENDO O PROJETO ACONTECER

1. CONSTITUIÇÃO DO PROJETO

Alguns projetos do Tribunal são identificados por meio do planejamento estratégico. Outros projetos podem ser identificados durante o ano, a partir de demandas, como imposições legais e necessidades das unidades, podendo, ainda, serem decorrentes de solicitações do Congresso Nacional.

Todo projeto precisa de uma estrutura básica para que o seu futuro gestor comece a idealizar o trabalho a ser feito e, para isso, faz-se necessária a realização de uma série de procedimentos comuns a todos eles. O Quadro 1 desta Seção evidencia a forma de identificação de trabalhos dessa natureza, bem como a responsabilidade do gestor e o papel das demais partes envolvidas no processo decisório, especialmente nessa etapa de constituição dos projetos.

Quadro 1 – Procedimentos para constituição de projeto

R – responsável pela ação;

C – pessoa ou unidade consultada e que influencia diretamente na decisão;

P – participa do procedimento

item	PROCEDIMENTO	(1) Período previsto	(2) Presidência	(3) Seplan	(4) Unidade de plano diretor	(5) Unidade patrocinadora	(6) Partes envolvidas	(7) Gestor do projeto	(8) Equipe do projeto
1.	Identificação de trabalhos vinculados diretamente ao plano de diretrizes ou medidas de plano diretor do exercício, que serão desenvolvidos por meio de projetos.	jan-fev	C	P	R				
2.	Definição de projetos prioritários e da precedência e conexão entre eles, atentando para os prazos das metas às quais estiverem vinculados.	jan-fev	C	R	P	P			
3.	Indicação dos gestores de projeto, preferencialmente servidores formados em gestão de projeto.	fev	P	C	R	P			
4.	Elaboração da proposta do projeto com orientação da Seplan.	mar-abr		P	P			R	
5.	Análise das propostas e orientação aos futuros gestores, verificando consistência quanto à forma (modelo adotado pelo TCU) e conteúdo.	mar-abr		R				P	
6.	Reunião de abertura com as partes envolvidas com o projeto, e elaboração da respectiva ata, visando à negociação e definição de escopo (metas, indicadores, produtos) prazos, estimativas de custo, equipe, bem como fornecimento dos recursos necessários ao projeto (para a reunião ser produtiva realizar negociações preliminares). A anuência dos fornecedores de recursos deve estar explícita na ata desta reunião.	mar-abr	C	P	P	P	P	R	
7.	Encaminhar à Seplan a ata da reunião de abertura (6) e a proposta definitiva, ajustada nos termos das negociações definidas na reunião. Assinam a proposta o futuro gestor do projeto, em conjunto com o titular da unidade patrocinadora.	mar-abr		P				R	

item	PROCEDIMENTO	(1) Período previsto	(2) Presidência	(3) Seplan	(4) Unidade de plano diretor	(5) Unidade patrocinadora	(6) Partes envolvidas	(7) Gestor do projeto	(8) Equipe do projeto
8.	Elaboração da portaria de autorização do projeto e de designação do gestor, tendo como anexo a proposta assinada e a ata de reunião de abertura.	mar-abr		R					
9.	Autorização do projeto pelo Presidente, mediante assinatura da portaria apresentada diretamente pela Seplan.	mar-abr	R	P					
10.	Encaminhamento, por meio eletrônico, da portaria de autorização, da proposta do projeto e da ata de reunião de abertura à Divisão de Divulgação da Segedam, para publicação.	mar-abr	R S.A.						
11.	Retornar os documentos citados no item 10 à Seplan.	mar-abr	R S.A.						
12.	Elaboração do plano do projeto no MS Project, dentro no prazo de 30 dias úteis, a partir da portaria de autorização do projeto.	abr-mai		P				R	P
13.	Análise do plano e solicitação de ajustes, se necessários.	abr-mai		R				P	P
14.	Arquivamento dos documentos relativos à gestão do projeto, em área própria na rede do Tribunal.			P				R	
15.	Atualização do GRH quanto à designação do gestor, utilizando BTCU como fonte de informação. Nessa mesma oportunidade deve ser feito o agendamento para dispensa do gestor da respectiva FC, de acordo com o período constante da proposta.			P			R Segedam		

OBSERVAÇÃO SOBRE O QUADRO 1

Os procedimentos do Quadro 1 estão previstos para períodos ideais no processo de planejamento institucional renovado a cada exercício. No entanto, no decorrer do exercício podem ser identificados outros projetos para solucionar problema ou para aproveitar oportunidade. Nesse caso, os projetos também devem seguir os mesmos procedimentos, porém, com o devido deslocamento do período previsto (coluna 1).

LEGENDA DAS COLUNAS DO QUADRO 1

- (1) **Período previsto** – no atual cronograma de planejamento do Tribunal, refere-se ao período no qual devem ser **previstos os projetos** e as ações necessárias ao cumprimento dos planos institucionais. Isso não significa que todos os projetos terão início no mesmo período.
- (2) **Presidência** – é a coluna que resume a participação nos procedimentos inerentes ao Presidente (Itens 1, 2, 3 e 9), à Secretaria da Presidência (Itens 1, 2, 6 e 9) e ao Serviço de Administração da Presidência (Itens 10 e 11).
- (3) **Seplan** – Secretaria de Planejamento e Gestão – é a unidade responsável pela coordenação e pelo acompanhamento do sistema de planejamento e gestão do Tribunal. Após o encerramento do projeto de Implantação da Gestão de Projeto no TCU (PJGP), a Seplan passou a ser a unidade responsável pela coordenação e controle da gestão de projeto no Tribunal.
- (4) **Unidade de plano diretor** – Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex, Secretaria-Geral de Administração- Segedam, Secretaria-Geral das Sessões – SGS, Secretaria de Planejamento e Gestão – Seplan, Instituto Serzedello Corrêa – ISC, Secretaria de Tecnologia da Informação – Setec e, opcionalmente, as unidades de assessoramento especializado.
- (5) **Unidade patrocinadora** – é a unidade que tem maior interesse em que o projeto aconteça, em razão dos resultados e dos produtos esperados do projeto. Ela tem forte influência para garantir recursos para o projeto. Algumas vezes essa unidade pode coincidir com a do plano diretor.

- (6) **Partes envolvidas** – refere-se principalmente aos fornecedores internos e externos, clientes, consultores, parceiros e outros segmentos interessados no projeto. Às vezes podem ocorrer conflitos de interesse que devem ser ajustados.
- (7) **Gestor do projeto** – é o servidor indicado como responsável pela gestão do projeto.
- (8) **Equipe do projeto** – são os servidores cedidos para compor a equipe do projeto e que podem ter dedicação integral, parcial ou por atividade, dependendo do que foi negociado na reunião de abertura do projeto (Item 6 do Quadro 1).

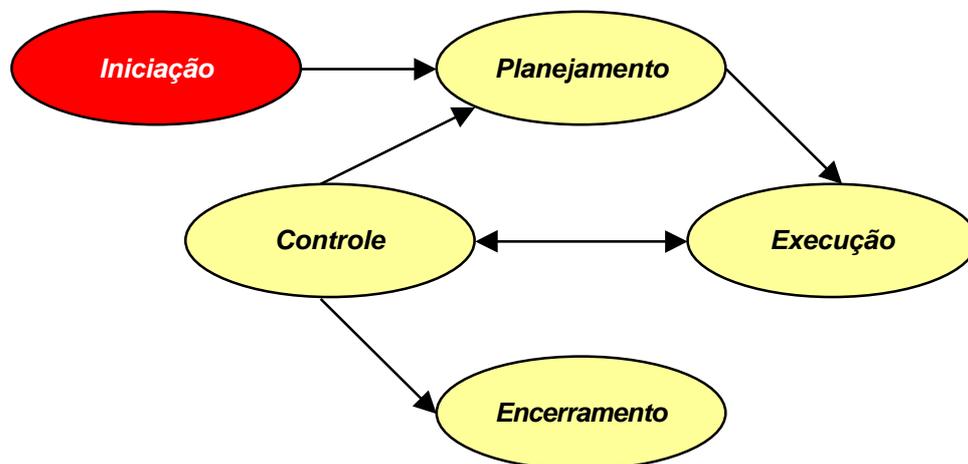
Antes de passar para próximo item, recomenda-se uma breve leitura dos Itens 2.3. e 5. da Seção I deste Manual, visando à contextualização prévia para facilitar o aprendizado.

2. INICIAÇÃO DO PROJETO

A fase de iniciação é o primeiro dos cinco grandes grupos de processos da gestão de projetos, conforme Figura 1, desta Seção. Compreende as atividades necessárias para o reconhecimento formal da existência de determinado projeto no Tribunal.

Figura 1

Iniciação e o seu relacionamento com os demais grupos de processos de gestão de projeto



A iniciação envolve, entre outros, os procedimentos previstos nos Itens de 3 a 7 desta Seção. A principal saída da iniciação é a proposta do projeto (PP) que é o instrumento utilizado para a formalização dos requisitos de um novo projeto.

Nessa fase, o futuro gestor não fará jus à função de gerente ou de coordenador, e sua carga horária não será diferente da dos demais servidores do TCU.

A designação do gestor e, se for o caso, a remuneração correspondente concretiza-se a partir da autorização do projeto pelo Presidente, mediante portaria elaborada pela Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplan) e encaminhada à Secretaria da Presidência (Sepres) (Itens 8 e 9 do Quadro 1 desta Seção).

3. ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DO PROJETO

O preenchimento da proposta começa com a identificação do gestor do projeto e seu substituto eventual com o preenchimento obrigatório de todos os campos do Item 1 do formulário de proposta (PP).

O campo local/telefone refere-se ao local onde estará funcionando a sede do projeto e não necessariamente à unidade funcional do gestor.

A caracterização da espécie de gestor – gerente, coordenador ou líder – está prevista da Seção II, Item 5 - Gestor de Projeto.

Para as demais definições da proposta do projeto devem ser observados os requisitos descritos a seguir.

3.1. ITEM 2 – IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

O projeto é identificado com o preenchimento obrigatório de todos os campos do Item 2, considerando as seguintes orientações.

3.1.1. NOME DO PROJETO

- a. em poucas palavras o nome deve identificar o projeto e traduzir seu objetivo geral ou seu principal produto;
- b. preferencialmente, o nome do projeto deve ser sucinto e claro o bastante para facilitar a sua divulgação;
- c. na composição do nome deve-se evitar termos que expressam instrumentos ou meios que serão utilizados para desenvolver o projeto, tais como: auditoria, acompanhamento, planejamento, fiscalização, realização, etc.

3.1.2. PERÍODO DE REALIZAÇÃO

- a. data de início das atividades do projeto, podendo ser considerada a fase de iniciação;
- b. data de término do projeto, estabelece o limite para entrega do produto final e do relatório de entrega do projeto (RE).

3.1.3. UNIDADE PATROCINADORA

- a. o projeto, normalmente, é patrocinado por unidade que tem grande interesse que ele tenha êxito e, portanto, na maioria dos casos, é considerada a principal cliente;
- b. a unidade patrocinadora leva em conta que resultados e produtos do projeto, bem como o seu sucesso, trarão benefícios para a sua área de atuação;
- c. em razão desse interesse, a tendência dessa unidade é disponibilizar o maior número de servidores para compor a equipe, passando também a ser um fornecedor de recursos para o projeto;
- d. o responsável pelo projeto deve se reportar diretamente ao titular da unidade patrocinadora.

3.2. ITEM 3 – VINCULAÇÃO ESTRATÉGICA DO PROJETO

A vinculação estratégica do projeto é explicitada com o preenchimento dos campos desdobrados no Item 3.

3.2.1. VÍNCULO PRINCIPAL COM O PLANO ESTRATÉGICO DO TCU

Esse campo é obrigatório para indicar a que objetivo institucional e estratégia está vinculado o projeto - consultar o Plano Estratégico do Tribunal (PET).

3.2.2. VÍNCULO PRINCIPAL COM O PLANO DE DIRETRIZES

Esse campo é obrigatório quando o projeto é uma ação prevista no desdobramento de diretriz - consultar o Plano de Diretriz do Tribunal.

3.2.3. VÍNCULO PRINCIPAL COM PLANO DIRETOR

Esse campo é obrigatório quando o projeto é uma ação prevista em Plano Diretor.

3.3. ITEM 4 – PROBLEMA / OPORTUNIDADE

O projeto deve ser justificado como a alternativa para solução de um problema ou captura de oportunidade. Para isso devem ser utilizadas ferramentas para identificação do problema e

levantamento de suas causas. Alguns exemplos de ferramentas constam da apostila “Qualidade e Produtividade”, que pode ser acessada na Intranet, na página Gestão de Projetos.

3.3.1. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA OU DA OPORTUNIDADE

Nesse campo faz-se uma descrição sucinta do problema – efeito indesejado – que o projeto pretende solucionar, ou da oportunidade que deve ser aproveitada.

O diagrama de *Hishikawa* (diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe), entre outras, é uma ferramenta indicada para definição do problema e identificação das principais causas passíveis de saneamento pelo projeto.

Em termos de problema, deve-se esclarecer nesse campo:

- a. qual é o efeito indesejado que deixam os clientes insatisfeitos;
- b. qual o intervalo entre a situação ideal e a atual.

Em termos de oportunidade, deve-se esclarecer nesse campo: o que foi capturado no ambiente externo ou interno e que merece ação proativa do TCU.

3.3.2. EVOLUÇÃO DO QUADRO

Indicar nesse campo qual a discrepância entre a situação atual e a ideal (apresente números para comprovar a mudança ao final do projeto) e como tem sido a evolução desse problema específico (números, estatísticas).

Os dados do problema ou da oportunidade devem ser relacionados o bastante para esclarecer e justificar a necessidade do projeto. Eles devem ser reais, mensuráveis, objetivos e auto-explicativos, de modo a não deixar margem a dúvidas. Não devem ser inferências.

Deve ficar bem evidente que a não adoção das medidas sugeridas no projeto tende a agravar a situação. Mesmo os problemas que tendem a se estabilizar ou regredir merecem especial atenção, pois podem afetar a imagem institucional, por exemplo.

Em relação à oportunidade, também deve-se estar atento para que ela seja bem aproveitada, pois, do contrário, poderá transformar-se em um problema.

3.4. ITEM 5 – ESCOPO DO PROJETO

No Tribunal, considera-se escopo do projeto o objetivo geral, as metas (objetivo específico, quanto e data de término), o indicador, os produtos e os respectivos clientes, as macroetapas e a identificação do não escopo.

3.4.1. OBJETIVO GERAL DO PROJETO

Objetivo geral é aquilo que o projeto deve fazer para solucionar o problema ou aproveitar a oportunidade, registrados nos campos do Item 4. Ele deve ser descrito de forma clara e concisa.

3.4.2. META – INDICADOR – PRODUTO – CLIENTE

Meta, no caso da proposta de projeto, são objetivos específicos aos quais são atribuídos valor ou quantidade (o quanto deve ser alcançado) e prazo para alcance.

A meta é aferida por meio de **indicador**. O número resultante do cálculo do indicador denomina-se índice. Deve-se prever uma periodicidade para a medição de cada indicador, visando à análise e acompanhamento da meta. Esse acompanhamento permite a adoção de medidas de realinhamento se o índice demonstrar que a meta pode não ser atingida.

Cada meta geralmente resulta em um ou mais **produtos** (serviço também é considerado produto) que devem ser claramente definidos.

Cliente é aquele que deve ser atendido pelo produto, ou produtos, do projeto. Se o cliente não estiver claramente definido, com certeza o projeto poderá ser inútil. Para cada produto devem ser registrados seus respectivos clientes.

3.4.3. MACROETAPAS

As macroetapas do projeto devem coincidir com o primeiro nível da estrutura analítica do projeto - EAP.

EAP é a árvore de decomposição do trabalho. Para construí-la utiliza-se uma estrutura gráfica com aparência de árvore, tipo organograma horizontal, ou vertical conforme Figura 2 abaixo, que permite a hierarquização de blocos ou pacotes de trabalho.

Figura 2

Exemplo de EAP – Estrutura Analítica de Projeto



A EAP funciona como ferramenta de comunicação bastante eficiente, porque fornece visão global do projeto a todas as partes envolvidas. A sua construção, com a prática, pode ser feita diretamente no aplicativo MS Project, uma vez que os pacotes de trabalho identificados na EAP correspondem a atividades do plano do projeto.

A EAP evidencia as atividades necessárias para obter os produtos do projeto e as tarefas gerenciais necessárias à condução do projeto.

Previamente à construção da EAP, deve ser verificada a existência de modelos predefinidos na Intranet, na página relativa à gestão de projetos. Se os modelos existentes atenderem parcialmente às necessidades do projeto, devem ser feitas as devidas adaptações. No caso de os modelos serem totalmente incompatíveis, a EAP deve ser totalmente construída.

A construção dos demais níveis da EAP será detalhada no Item 9 desta Seção – Planejamento do projeto.

3.4.4. NÃO ESCOPO

O preenchimento do campo **não escopo** visa a esclarecer o que o projeto não vai fazer e, portanto, o que não deve ser esperado que ele faça. Nesse item, fica clara a abrangência e os limites do projeto evitando, com isso, alimentar expectativas que não serão atendidas.

3.5. ITEM 6 – IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES ENVOLVIDAS NO PROJETO

Partes envolvidas são todas as pessoas ou as entidades que podem influenciar, positiva ou negativamente, o projeto. Elas têm algo em comum com o projeto, cedendo ou retirando recursos, demandando atividades e influenciando no seu desenvolvimento. Clientes, fornecedores internos e externos de serviços e recursos (humanos e físicos), parceiros, consultores e patrocinador são as mais importantes partes envolvidas.

Para cada parte envolvida deve ser identificado o item negociado. Para partes envolvidas internas ao Tribunal, a negociação deve ser realizada pelo gestor durante o processo de elaboração da proposta. Para as partes externas, a negociação será feita, geralmente, após a autorização do projeto por meio de portaria.

3.6. ITEM 7 – FATORES QUE PODEM PÔR EM RISCO O ÊXITO DO PROJETO¹

Os riscos referem-se aos possíveis eventos internos e externos ao projeto, e até mesmo à organização – cenário – que podem fazer com que um projeto não seja bem sucedido. A descrição desses eventos, que podem comprometer a realização do projeto ou o alcance dos resultados pretendidos, deve ser registrada no campo **Risco**.

O detalhamento expresso nos campos seguintes do Item 7 é elaborado visando evitar ou minimizar as chances de fracasso do projeto com base nos riscos previstos.

No campo **Impacto**, o efeito de cada risco previsto é definido como:

- a. alta - quando os riscos podem trazer como consequência atrasos inaceitáveis ou a chance do projeto ser abortado, causando prejuízo considerável para o Tribunal;
- b. média - quando os riscos podem trazer como consequência atraso fora do planejado causando ou podendo causar relativo prejuízo para o Tribunal;
- c. baixa - quando os riscos podem trazer como consequência atrasos compensáveis ao longo do projeto, com pouco prejuízo para o Tribunal.

No campo **Probabilidade** de ocorrer, a chance de ocorrência de cada risco previsto é definida como:

- a. alta - quando os riscos têm alta probabilidade de ocorrer;
- b. média - quando os riscos têm média probabilidade de ocorrer;
- c. baixa - quando os riscos têm remotas possibilidades de ocorrer.

No campo **Ação para** são registradas as respostas dadas para cada evento de risco. São possíveis três tipos de respostas:

- a. ações para evitar - visam **evitar** a ocorrência do risco. Referem-se às ações voltadas para eliminar uma ameaça específica, normalmente eliminando sua causa;
- b. ações para mitigar - visam **reduzir** a probabilidade de o risco ocorrer;
- c. ações de contingência (para reduzir impacto) - visam reduzir as consequências, **se o risco ocorrer**.

No campo **Responsável pela ação**, registra-se o nome do responsável por cada ação a ser desenvolvida. Caso o responsável seja externo à equipe do projeto, deve haver uma negociação prévia entre o gestor e a parte envolvida nesse caso.

3.7. ITEM 8 – RELAÇÃO COM OUTROS PROJETOS

Todo projeto pode utilizar produtos e resultados de projetos encerrados ou em andamento, além de demandar a realização de projetos futuros para desenvolver trabalhos complementares ao proposto.

¹ PRADO, Darci Santos do. *Planejamento e controle de projetos*. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001
VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro, RJ, Editora Brasport, 2000

A relação do projeto proposto com outros projetos é identificada com o preenchimento dos campos do Item 8, considerando as orientações a seguir.

3.7.1. PROJETOS PREDECESSORES

Quando se faz a proposta de um novo projeto deve-se considerar como projeto predecessor aquele concluído anteriormente e cujos produtos ou resultados, parciais ou finais, podem ser aproveitados no projeto que está sendo proposto.

Nesse caso, o projeto que está sendo proposto funciona como sucessor no sentido de complementaridade do seu predecessor.

3.7.2. PROJETOS CONEXOS

Projetos conexos são aqueles que têm simultaneidade, mesmo com algum deslocamento de tempo, e que para apresentar resultado ou produto consistente dependem estreitamente da conclusão de algum produto ou fase do seu conexo.

É de vital importância a identificação dos projetos conexos visando à otimização de recursos, à eliminação de retrabalho e à direção rumo ao objetivo e ao resultado esperados em todos eles.

Para que seja feita análise da integração entre esses projetos é imprescindível a existência da equipe de acompanhamento de projetos (Seplan), que deve ter uma visão sistêmica de todos os projetos do Tribunal.

3.7.3. PROJETOS SUCESSORES

Quando se faz a proposta de um novo projeto, se for detectada a necessidade de projeto sucessor, este deve ser indicado, inclusive com previsão do que será desenvolvido de forma a continuar ou complementar o que está sendo proposto.

3.8. ITEM 9 – CUSTOS ESTIMADOS

No Item 9 devem ser descritos os recursos necessários à realização do projeto e os respectivos custos estimados.

O campo **Recurso** deve ser preenchido apenas com os recursos que implicam ônus adicional ao Tribunal, como por exemplo: quantidade de estagiários, especificação de livros, número e tipo de eventos e de treinamentos, passagens, diárias e consultoria externa.

O campo **Valor estimado** deve ser preenchido com uma estimativa razoável do custo de cada recurso registrado. A partir dessas estimativas é possível obter uma estimativa global do custo do projeto, possibilitando uma análise mais fundamentada da viabilidade do projeto, de modo a auxiliar no processo decisório.

O campo **Data inicial de liberação do recurso** deve ser preenchido com uma estimativa do prazo inicial para que o recurso esteja disponível para o projeto. No caso da aquisição de recursos (compras e contratação), deve-se prever um prazo razoável, considerando todas as etapas da licitação.

3.9. ITEM 10 – OUTROS RECURSOS NECESSÁRIOS

O Item 10 é preenchido com os recursos de que o Tribunal já dispõe e que devem ser alocados ao projeto, de modo a formalizar a negociação prévia com os fornecedores, tais como: equipamentos de informática, aplicativos, espaço físico, telefones, móveis, quadros, entre outros.

3.10. ITEM 11 – EQUIPE DO PROJETO

O Item 11 (Equipe do Projeto) é preenchido com a identificação dos servidores que serão cedidos para compor a equipe do projeto, inclusive o gestor e seu substituto. Em relação aos estagiários, como ainda não se tem definidos seus nomes, uma vez que serão contratados após a aprovação da proposta, deve ser feita menção em relação à quantidade prevista.

No Campo **Período** são registradas as datas a partir das quais os servidores estarão formalmente alocados ao projeto.

No Campo **Dedicação** ficam os registros do tipo de dedicação de cada servidor, de acordo com o estabelecido na Seção II, deste Manual, Item 5.6 para o gestor do projeto e Item 6.2, da mesma Seção, para membros da equipe.

3.11. ITEM 12 – FINALIZAÇÃO

Esse item registra a responsabilidade de quem propõe e de quem aprova a proposta para encaminhamento à Presidência.

4. ANÁLISE DA PROPOSTA

Depois de elaborada, a proposta de projeto é encaminhada para a Seplan, visando à análise de consistência, forma e conteúdo, bem como orientação ao gestor de projeto quanto aos ajustes necessários, de acordo com o Item 5 do Quadro 1 desta Seção.

5. REUNIÃO DE ABERTURA

Após análise e ajustes da proposta, é realizada reunião de abertura convocada pelo futuro gestor de projeto com o objetivo de promover a negociação e a aprovação da proposta junto às partes envolvidas de forma conjunta, de acordo com o Item 6 do Quadro 1 desta Seção. Cabe destacar que:

- a. a participação na reunião é restrita aos representantes das partes envolvidas do Tribunal (titulares das unidades ou gestores de projeto). As partes envolvidas externas (consultores, representantes de órgãos parceiros nos projetos) não são convocados para a reunião;
- b. o formato da reunião não é apenas expositivo, uma vez que ela possui cunho deliberativo. Diferencia-se de “reunião de lançamento”, a qual tem por objetivo meramente a divulgação e marketing do início do projeto e possui formato já definido e autorizado pela organização;
- c. o futuro gestor deve negociar previamente a contribuição de cada unidade envolvida e projeto conexo com os respectivos representantes. Na reunião de abertura é feita a negociação conjunta das participações, são alinhadas as expectativas com o trabalho e identificados ajustes no formato do projeto; e
- d. a autorização para a existência do projeto é acordada antecipadamente com a unidade cedente de FC (no caso de gerente e coordenador de projeto) e o patrocinador. Na reunião de abertura é aprovado o formato do projeto.

Essa reunião é vital para o sucesso do projeto. Nela são ajustadas e definidas as expectativas e as especificações do projeto, como: escopo, metas, indicadores, produtos, prazos, estimativa de custos, montagem da equipe e, também, o compromisso com o fornecimento dos recursos inerentes ao projeto.

Somente após a aprovação da proposta em reunião de abertura, o projeto é autorizado e o gestor formalmente designado por meio de portaria do presidente. A designação de FC (quando for o caso) tem vigência a partir da publicação da portaria, sem possibilidade de retroação.

Para convocação da reunião e registro dos entendimentos, são utilizados, respectivamente, os formulários de pauta de reunião de abertura e de ata disponíveis na Seção VII deste Manual.

6. DOCUMENTAÇÃO DE APOIO

Se for necessária alguma informação adicional àquela contida na proposta de projeto, deve ser incluída documentação adicional considerada pertinente pelo gestor de projeto.

7. AUTORIZAÇÃO DO PROJETO

Aprovada a proposta em reunião de abertura e confeccionada a respectiva ata, a Seplan elabora portaria para assinatura do Presidente do Tribunal, visando à autorização do projeto e a designação do seu respectivo gestor.

A portaria de autorização será entregue ao Secretário da Presidência, juntamente com a ata de reunião de abertura e a proposta assinada pelo gestor do projeto e titular da unidade patrocinadora (Itens 8 e 9 do Quadro 1 desta Seção).

8. ARQUIVOS DE PROJETO DISPONÍVEIS NA INTRANET

Com o objetivo de dar maior transparência à gestão de projetos e provocar o aprendizado, a documentação relativa à gestão de cada projeto autorizado fica disponível na Intranet, no tema Gestão de Projetos.

Devem ser divulgados na Intranet, no mínimo, os seguintes documentos relativos à gestão do projeto:

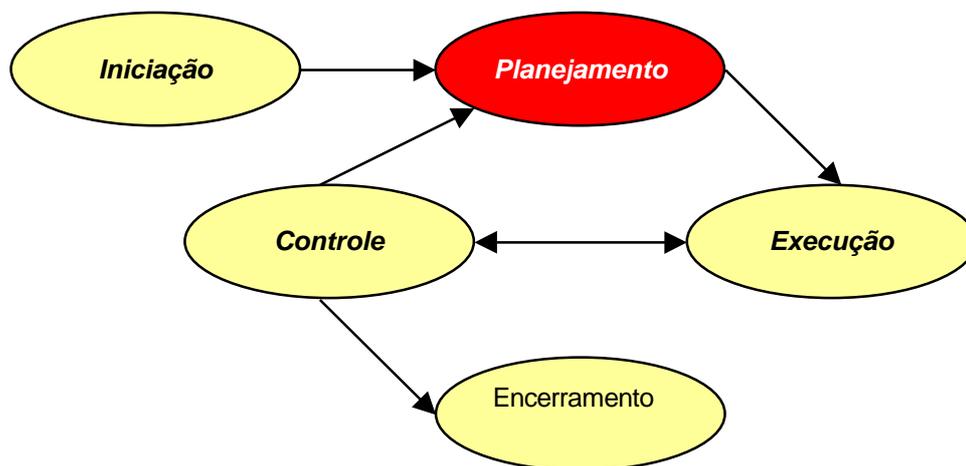
- a. ata da reunião de abertura (AB);
- b. proposta autorizada (PP);
- c. portaria de autorização do projeto e designação do gestor (PA);
- d. plano do projeto no MS Project com a linha de base gravada (PL);
- e. portaria de prorrogação, quando for o caso (PA);
- f. relatório de situação do projeto, quantos forem necessários (RS);
- g. relatório de prorrogação, quando for o caso (RP); e
- h. relatório de entrega do projeto (RE).
- i. documentos dos produtos previstos como meta da proposta aprovada, quando couber.

Essa documentação deve ser encaminhada pelo gestor do projeto, em meio eletrônico, à Seplan, a qual é a responsável pela atualização da página de Gestão de Projetos.

9. PLANEJAMENTO DO PROJETO

Figura 3

Planejamento e seu relacionamento com os demais grupos de gestão de projeto



O planejamento do projeto é iniciado após fechamento das negociações sobre a proposta do projeto, na reunião de abertura, conforme Item 6 do Quadro 1 desta Seção. O planejamento constitui-se em um dos cinco grandes grupos de gestão de projetos, conforme Figura 3. O planejamento compreende as atividades necessárias para a identificação e a manutenção de um esquema de trabalho viável para o alcance do escopo do projeto.

Enquanto a iniciação visa à compreensão do problema ou da oportunidade e uma proposta de solução, o planejamento define todas as atividades necessárias para que a solução seja implementada. A principal saída do planejamento é o cronograma do projeto feito no aplicativo MS Project. O cronograma de projeto constitui-se no principal documento de integração de todas as informações sobre como o trabalho será realizado para atingir as metas definidas.

10. ELABORAÇÃO DO PLANO NO MS PROJECT

O Quadro 2, a seguir, apresenta os principais procedimentos para elaboração do plano no MS Project, previsto no Item 12 do Quadro 1, desta Seção. Vale observar que somente no procedimento 10 a linha base do projeto deverá ser salva.

Quadro 2 – Resumo dos procedimentos da fase planejamento

Procedimentos		Saídas
1	Definir parâmetros (opções) do projeto	Calendário padrão do projeto definido no MS Project Data de início do projeto registrado no MS Project Opções do projeto definidas no MS Project
2	Finalizar a construção da EAP a partir das macroetapas do projeto	Lista preliminar do nome das atividades registrada no MS Project (esse aplicativo traduz atividade como tarefa)
3	Identificar atividades do projeto a partir das macroetapas	Lista completa do nome das atividades registrada no MS Project
4	Definir o seqüenciamento das atividades (analisar precedência)	Lista completa do nome das atividades registrada no MS Project com as respectivas atividades predecessoras
5	Determinar a duração das atividades do projeto	Lista completa dos nomes das atividades com início, término e respectiva duração registrada no MS Project
6	Preencher planilha de recursos do projeto	Planilha de recursos do projeto registrada no MS Project
7	Alocar recursos do projeto	Lista das atividades e respectivos recursos registrada no MS Project
8	Analisar caminho crítico	Caminho crítico do projeto analisado
9	Realizar ajustes após o planejamento das atividades	Lista completa das atividades no MS Project com a conciliação entre recursos disponíveis e prazos
10	Salvar linha base do projeto	Linha de base do projeto definida no MS Project

10.1. DEFINIR PARÂMETROS (OPÇÕES) DO PROJETO

O Item 1 do Quadro 2 desta Seção prevê como primeiro procedimento para elaboração do plano no MS Project, a definição dos parâmetros ou opções relativas à configuração do arquivo que será construído no MS Project. As principais opções que, certamente, têm grande influência no decorrer do cadastramento de outros dados são:

- a. data de início do projeto;
- b. definição do calendário de trabalho que será considerado no decorrer do período do projeto;
- c. unidade de duração das atividades (tarefas); e
- d. tipo de atividade (tarefa) padrão.

Dependendo do projeto, outras definições podem ser feitas a partir do menu **Ferramentas → Opções** do MS Project.

10.2. IDENTIFICAR ATIVIDADES DO PROJETO A PARTIR DAS MACROETAPAS

O Item 2 do Quadro 2 desta Seção prevê como próximo procedimento para elaboração do plano no MS Project a identificação dos principais grupos de atividades (tarefas) a partir do desdobramento das macroetapas registradas na proposta do projeto.

O primeiro nível da EAP foi construído na fase de iniciação, ao se identificar as macroetapas na elaboração da proposta (ver Item 3.4.3 desta Seção). Na fase de planejamento cabe o desdobramento da EAP com a participação de toda a equipe do projeto. Para isso sugere-se o seguinte esquema de decomposição:

- a. iniciar o desdobramento do segundo nível da EAP detalhando cada elemento do primeiro nível (macroetapas) em parcelas menores. Se o desdobramento desse nível não resultar em produtos ou em itens de gestão do próprio projeto, passa-se para o terceiro nível de desdobramento;
- b. fazer nova decomposição em parcelas menores até que seja possível visualizar produtos ou itens de controle da gestão do próprio projeto.

- c. observar se a EAP construída permite identificar:
 - todos os produtos listados na proposta;
 - todo o trabalho a ser executado pelo projeto; e
 - a utilização dos custos e dos recursos previstos na proposta;

Merecem destaque as seguintes questões relacionadas à elaboração da EAP:

- a. todos os projetos devem ser decompostos, pelo menos, até o segundo nível, a saber:
 - 1º nível: macroetapas;
 - 2º nível: parcelas que permitem identificar a saída de produtos ou os itens de gestão;
- b. projetos mais complexos podem exigir detalhamento maior da EAP em outros níveis de decomposição, de modo a possibilitar melhor acompanhamento;
- c. a EAP não tem o objetivo de visualizar a seqüência de execução das atividades, ou o prazo e duração de cada parcela do trabalho, mas sim o pacote de trabalho que venha a resultar num produto ou numa meta (marco).²

Após a elaboração da EAP, deve ser criada uma primeira versão do projeto no MS Project. Essa versão contém somente o cadastramento das macroetapas e parcelas de trabalho identificadas na EAP. Cada uma dessas parcelas passa a funcionar como uma atividade-resumo³ no MS Project.

Ao registrar a EAP (macro-etapas) no MS Project, deve-se:

- a. primeiramente, registrar o título do projeto;
- b. logo abaixo do título, elaborar o 1º nível com os maiores elementos do projeto, que se refere às macro-etapas;
- c. para cada macro-etapa, cadastrar um ou mais nível com as atividades necessárias para a sua conclusão.

Durante a inclusão e o desdobramento da EAP, recomenda-se que:

- a. os nomes das atividades resumo comecem com verbos de ação no modo infinitivo; e
- b. o último componente de cada macroetapa ou de cada parcela de trabalho seja identificado como marco de entrega do produto ou serviço daquela parte do projeto, com objetivo de possibilitar a extração de relatório de marcos visando a auxiliar o controle gerencial.

10.3. IDENTIFICAR ATIVIDADES DO PROJETO

O Item 3 do Quadro 2 desta Seção prevê como próximo procedimento de planejamento a identificação das atividades do projeto a partir do desdobramento das parcelas de trabalho, descritas no item anterior. O procedimento consiste em detalhar todas as atividades que devem ser cumpridas para a execução do projeto, as quais são identificadas a partir da experiência dos envolvidos e das necessidades criadas pela natureza do trabalho.

Devem ser realizadas no MS Project tantas decomposições quantas forem necessárias, mas sugere-se que o detalhamento das atividades seja adequado o suficiente para gerenciamento dos esforços e dos recursos envolvidos.

10.4. DETERMINAR SEQÜENCIAMENTO DAS ATIVIDADES (ANALISAR PRECEDÊNCIA)

O Item 4 do Quadro 2 desta Seção prevê como próximo procedimento para elaboração do plano no MS Project o seqüenciamento das atividades do projeto. Para isso deve-se associar as atividades umas às outras de modo a estabelecer precedências entre as atividades interdependentes.

² Marco: atividade que representa um evento que marca o término da execução de uma parte do projeto. Identifica a entrega da macroetapa e não possui tempo de duração. No MS Project o marco é chamado de etapa.

³ Atividade-resumo: atividade que engloba outras atividades. Uma atividade-resumo representa um conjunto de atividades que são agrupadas para, entre outros quesitos, totalizar duração, datas e custos. Normalmente, referem-se a macroetapas ou pacotes de trabalho.

Para registrar as precedências das atividades, recomenda-se:

- a partir da lista de atividades lançadas no MS Project, identificar as várias dependências existentes. Ao determinar as dependências, distinguir, para cada atividade, as atividades sucessoras⁴ e predecessoras⁵. Para isso, a experiência dos membros da equipe é fundamental;
- para cada atividade, preencher a coluna predecessoras com o número do ID (ver primeira coluna à esquerda) das atividades predecessoras. Além do ID, para cada predecessora, deve ser decidido, também, qual a sua relação com a atividade em questão. Existem quatro tipos de relação, a saber:
 - término para início - **TI**: a atividade sucessora somente se inicia com o término da atividade predecessora. É a forma padrão do MS Project, quando não se informa nada;
 - início para início - **II**: a atividade sucessora somente se inicia com o início da atividade predecessora. Essa relação faz com que duas atividades ocorram simultaneamente e resulta, geralmente, em economia de tempo;
 - término para término - **TT**: a atividade sucessora somente termina quando a atividade predecessora termina. Essa relação faz com que as atividades sejam finalizadas de modo sincronizado; e
 - início para término - **IT**: relação pouco usual. Ocorre quando o fim de uma atividade depende do início de uma atividade anterior. Funciona de forma inversa à relação término para início. Essa relação é utilizada, normalmente, para atividades relativas a substituições de equipamentos.
- verificar o seqüenciamento das atividades de todo o projeto. Para isso, o MS Project apresenta duas opções: gráfico de Gantt e o de diagrama de rede (também chamado de rede de precedências);
- além dessas quatro relações de precedência, no mesmo campo predecessoras, ainda podem ser informadas as defasagens de uma atividade em relação às suas predecessoras, de modo a programar o deslocamento ou intervalo de tempo entre a predecessora e a sucessora, seja para mais ou para menos;
- outro comando que interfere no seqüenciamento das atividades (tarefas) é o registro do tipo de restrição em relação a data planejada para início ou término da atividade. Essas restrições são do tipo especificado a seguir que podem ser acessadas no MS Project pelo menu projeto → informações sobre a tarefa:
 - atividade que se inicia o mais rápido possível;
 - atividade que se inicia o mais tarde possível;
 - atividade que se não inicia antes de um determinado dia;
 - atividade que se inicia não depois de um determinado dia;
 - atividade que se inicia obrigatoriamente em um determinado dia;
 - atividade que é concluída, obrigatoriamente, em uma determinada data.

10.5. DETERMINAR A DURAÇÃO DAS ATIVIDADES DO PROJETO

O Item 5 do Quadro 2 desta Seção prevê como próximo procedimento para elaboração do plano no MS Project a estimativa de duração das atividades do projeto. Normalmente esse procedimento é conduzido em paralelo com a alocação dos recursos nas atividades, uma vez que existe uma forte dependência entre duração e quantidade de pessoas alocadas ao projeto.

O tempo previsto para cada atividade sofre a influência de diversos fatores. A duração da atividade exprime uma estimativa, que é realizada com base na experiência dos membros do projeto ou pela análise de dados de outros projetos de mesma natureza já concluídos. A duração é limitada pelo tempo

⁴ Sucessora: atividade que depende do início ou do final de outra atividade.

⁵ Predecessora: atividade que começa ou finaliza antes que outra atividade possa começar.

total de execução do projeto, já registrado na proposta aprovada e pela quantidade de recursos disponíveis.

Ao final desse procedimento, são obtidas datas preliminares de início e término de cada atividade. O diagrama de rede⁶ ou o gráfico de Gantt⁷, disponíveis no MS Project, permite visualizar o seqüenciamento das atividades ao longo do período do projeto.

A duração de cada atividade é expressa de acordo com a unidade escolhida no procedimento 1 do Quadro 2 - *Definir opções* e deve ser lançada na coluna duração no arquivo do projeto no MS Project. Sugere-se observar:

- a. é possível escolher unidades diferentes para as atividades, porém o uso de um mesmo tipo de unidade facilita o entendimento e o acompanhamento do cronograma do projeto;
- b. as atividades que são marcos são registradas com duração zero visando facilitar o filtro para a emissão de relatórios de marcos.

10.6. PREENCHER PLANILHA DE RECURSOS DO PROJETO

O Item 6 do Quadro 2 desta Seção prevê como próximo procedimento para elaboração do plano no MS Project o preenchimento da planilha de recursos. Isso é importante para facilitar o próximo procedimento relativo à alocação dos recursos às atividades, uma vez que permite a definição de características inerentes a cada tipo de recurso.

Devem ser considerados como recursos de trabalho do projeto não só os membros da equipe, mas também fornecedores que venham a desenvolver atividades constantes do planejamento do projeto.

Esse procedimento no MS Project é realizado por meio do menu: **exibir** → **planilha de recursos**.

10.7. ALOCAR RECURSOS DO PROJETO

O Item 7 do Quadro 2 desta Seção prevê como próximo procedimento para elaboração do plano no MS Project a alocação dos recursos⁸ do projeto necessários a cada atividade. Para projetos mais complexos, a alocação pode tornar-se um processo trabalhoso, mas cuja realização é fundamental para o gerenciamento dos recursos e a garantia da sua disponibilidade durante todo o trabalho. Recomenda-se especial atenção e prévia negociação quando da distribuição dos recursos relativos ao pessoal da equipe e, principalmente, aos fornecedores. Para isso, sugere-se:

- a. estimar os recursos necessários à realização de cada atividade. A estimativa de distribuição dos recursos é feita pelo gestor do projeto, com o apoio e a experiência de todos os envolvidos e, se possível, consulta a dados históricos de outros projetos já executados;
- b. incluir os recursos, para cada atividade, na coluna **nomes de recursos** no MS Project, utilizando dados já cadastrados na planilha de recursos (Item 10.6, anterior);
- c. revisar, se necessário, a planilha de recursos, fazendo os acertos necessários.

10.8. ANALISAR CAMINHO CRÍTICO

O Item 8 do Quadro 2 desta Seção prevê como próximo procedimento para elaboração do plano no MS Project a análise do caminho crítico do projeto (CPM) que é calculado automaticamente pelo MS Project desde que cumpridos os procedimentos anteriores.

⁶ Diagrama de rede: diagrama que mostra o interrelacionamento entre as atividades do projeto por meio de caixas que compõem um todo organizado e são dispostas no formato de uma rede. Seu uso proporciona entendimento simples ao evidenciar a interdependência entre as atividades de forma bem definida. Como desvantagens, citam-se a elaboração de relatórios muito extensos, a difícil manipulação e o fato de não mostrar uma relação visual entre as durações das atividades.

⁷ Gráfico de Gantt: diagrama que utiliza barras horizontais, colocadas dentro de uma escala de tempo. O comprimento relativo das barras determina a duração da atividade. e as linhas conectando as barras individuais em um Diagrama de Gantt refletem as relações entre as atividades. As principais vantagens de seu uso são entendimento simples, visualização de atrasos com facilidade, escala de tempo em um formato bem definido. Como desvantagens, têm-se a inadequação para grandes projetos e difícil visualização de múltiplas dependências.

⁸ Recursos: fatores necessários à realização do projeto. Compreendem itens como pessoal, material, equipamento, espaço, *software*, livros, participação em eventos, etc.

O caminho crítico é constituído pelas atividades críticas, cujo atraso implica, necessariamente, no atraso do término do projeto. Ele é composto pela seqüência de atividades que definem a duração do projeto. A análise do caminho crítico auxilia o gestor do projeto no acompanhamento das atividades essenciais para o cumprimento do prazo total do trabalho. Um projeto pode ter mais de um caminho crítico, o que significa que o projeto pode ter diversas alternativas possíveis para o seu encerramento.

No MS Project o caminho crítico pode ser visualizado por meio do gráfico Gantt de controle, diagrama de rede e do diagrama de caminho crítico.

10.9. REALIZAR AJUSTES APÓS PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES

O Item 9 do Quadro 2 desta Seção prevê como próximo procedimento para elaboração do plano no MS Project a realização dos ajustes finais sobre tudo o que já foi feito anteriormente no arquivo gerado no MS Project, em termos de precedência entre as atividades, recursos, tempo e escopo. Esse procedimento visa à geração do plano definitivo, previsto no próximo procedimento (Item 10). Para isso, sugere-se:

- a. se ainda for necessário, realizar ajustes quanto às definições das atividades, forma de agrupamento ou de precedência entre elas. Observar principalmente as atividades que compõem o caminho crítico;
- b. verificar se algum recurso está alocado em quantidade/tempo superior à disponibilidade para o período. Para isso, podem ser acessados diversos relatórios predefinidos do MS Project, por exemplo: **exibir → relatórios → atribuições → recursos superalocados**;
- c. se necessário, ajustar os recursos superalocados no MS Project. Existem diversas formas de ajuste, entre elas:
 - substituição do recurso por outro similar que esteja disponível ou subalocado;
 - troca de escala de trabalho do recurso superalocado;
 - alocação de número de horas superior à carga normal de trabalho no Tribunal com a sua conseqüente compensação em regime de banco de horas; e
 - nivelamento ou redistribuição de recursos que consiste em atrasar ou adiantar atividades concomitantes segundo critérios de prioridade, restrição ou duração, previamente determinados, de modo a retirar o sincronismo que possa existir entre essas atividades concomitantes que possuem recursos superalocados (que contam com o mesmo recurso). Esse nivelamento pode atrasar o término do projeto, principalmente se ocorrer em atividades que compõem o caminho crítico.
- d. se necessário, fazer as adaptações em relação às colunas **duração, data de início e data de término**, verificando se os prazos calculados automaticamente pelo MS Project estão consistentes com:
 - prazo final do projeto registrado na proposta;
 - os prazos das metas (e produtos) estabelecidas na proposta, que se referem aos marcos do projeto.
- e. após realizar os ajuste de recursos e prazos, se necessário, negociar com as partes envolvidas e proceder alterações de escopo do projeto, caso seja estritamente necessário.

10.10. SALVAR LINHA DE BASE DO PROJETO

O Item 10 do Quadro 2 desta Seção prevê como próximo procedimento para elaboração do plano no MS Project a gravação da linha base do projeto. Até esse momento, conforme orientado no Item 10 desta Seção, a linha de base ainda não foi gravada. O conceito de linha de base do projeto é um dos pilares da gestão de projeto, tendo em vista que os relatórios de desempenho somente serão consistentes caso exista uma linha de base.

A gravação da linha de base (**ferramentas → controle → salvar linha de base**) no MS Project congela o planejamento do projeto num dado momento. No decorrer do projeto é registrada a execução das atividades. A partir desses registros de execução o gestor tem possibilidade de controlar e acompanhar

o projeto, obtendo comparações entre o planejado e o executado em termos de duração (prazo), trabalho (recursos alocados) e custo, se tudo isso estiver cadastrado no MS Project.

Dadas essas condições (planejamento e registro de execução no MS Project) podem-se obter informações de acompanhamento global do projeto com o comando: **projeto → informações sobre o projeto → estatísticas**.

Após a aprovação da proposta e do plano pode ser necessário proceder algum replanejamento. Se isso ocorrer de forma que reflita alteração significativa de escopo, prazo e custo, isso deve ser negociado e registrado formalmente em reunião com as partes envolvidas. Nesse caso deve-se salvar uma nova linha de base no MS Project.

11. PLANOS AUXILIARES

Se o gestor considerar necessário, em razão da especificidade do seu projeto e dos itens a serem controlados, ele pode valer-se de planos auxiliares, tais como:

- matriz de responsabilidade – tem a finalidade de auxiliar o gestor na atribuição e no mapeamento das responsabilidades de todas as partes envolvidas no projeto, ressaltando, principalmente, quem deve ser consultado (C), quem executa (E), quem é informado (I), quem dá suporte (S) e quem é o responsável pela ação (R);
- plano de comunicação – tem a finalidade de auxiliar o gestor na prevenção e gerenciamento das comunicações necessárias entre as partes envolvidas no projeto. Esse plano contempla itens como: o que comunicar, onde buscar a informação e como comunicar (meio e quando).

Esses modelos de planos auxiliares podem ser encontrados na Intranet, na página da Gestão de Projetos.

12. ANÁLISE DO PLANO DO PROJETO

Concluídos os procedimentos para elaboração do plano no MS Project previstos no Quadro 2, o arquivo no MS Project referente ao plano do projeto é encaminhado diretamente à Seplan para análise de consistência e conteúdo, bem como orientação ao gestor de projeto quanto aos ajustes que se fizerem necessários, de acordo com o Item 9 do Quadro 2 desta Seção.

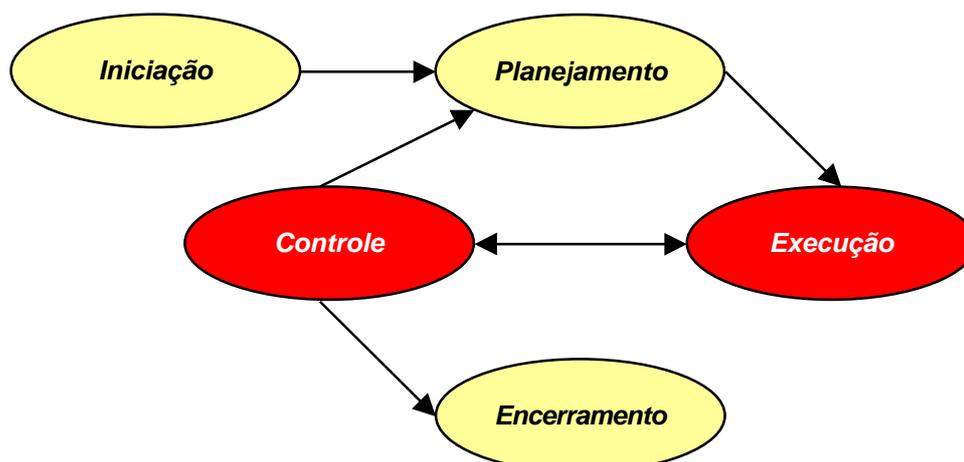
Ocorrendo ajustes que mudem significativamente escopo, prazo e custo já negociados na fase de proposta do projeto, deve ocorrer outra reunião de abertura para renegociação do compromisso anteriormente firmado (Item 6 do Quadro 1, desta Seção).

13. EXECUÇÃO E CONTROLE DO PROJETO

Autorizado o projeto, intensificam-se as atividades execução e controle. A execução e o controle estão entre os cinco grandes grupos de processos de gestão de projeto, conforme mostrado na Figura 4.

Figura 4

Execução, controle e o seu relacionamento com os demais grupos de processos de gestão de projetos



A execução compreende o desenvolvimento das atividades previstas no plano e envolve a coordenação de pessoas e outros recursos. O controle refere-se às atividades necessárias para assegurar que os objetivos do projeto sejam atingidos e envolve assegurar que os prazos sejam cumpridos e as especificações de qualidade atendidas.

14. EXECUÇÃO

Essa fase é fortemente facilitada quanto melhor tenha sido o planejamento do projeto. Na execução, o gestor atua em duas grandes áreas: o desenvolvimento dos produtos e o gerenciamento do projeto. Para isso, o gestor executa ações focadas no alcance das metas acordadas na proposta do projeto (PP).

Atividades administrativas também consomem tempo, tais como conseguir recursos adicionais para o projeto, agendar reuniões, acompanhar treinamento, avaliar o desempenho da equipe, resolver conflitos, entre outras. Além disso, uma parcela do tempo do gestor é dedicada às comunicações e a influenciar membros da organização para que o projeto avance sempre com sucesso.

A execução do projeto envolve o gestor e sua equipe:

- a. na realização das atividades previstas no plano;
- b. na execução dos itens previstos no plano de comunicação, quando houver;
- c. nas ações previstas para tratamento de riscos;
- d. reuniões e contatos, sempre que necessários, com clientes, fornecedores, patrocinador e outras partes envolvidas;
- e. reuniões/contatos periódicos com a Seplan; e
- f. em outras tarefas não planejadas inicialmente, mas que se façam necessárias para garantir o sucesso do projeto.

Nessa fase a equipe está fortemente envolvida com a:

- a. execução de atividades para a criação ou desenvolvimento do produto;
- b. participação em treinamento;
- c. garantia de atendimento das expectativas das partes envolvidas;
- d. garantia de atendimento aos requisitos dos produtos;
- e. coleta de dados relativos aos itens de controle e indicadores de resultado; e
- f. reuniões internas (da própria equipe do projeto);

As atividades relativas ao acompanhamento da execução do projeto devem estar contidas no plano do projeto no MS Project.

14.1. REGISTRO DA EXECUÇÃO DO PLANO DO PROJETO NO MS PROJECT

A execução do projeto deve ser realizada conforme previsto no plano, com especial atenção ao acompanhamento do caminho crítico. As atualizações da execução das atividades do projeto, no MS Project, feitas à medida que o trabalho vai sendo desenvolvido, são registros de documentação da gestão em termos de tempo, recurso e custo. Recomenda-se que essas atualizações tenham uma periodicidade semanal.

Se uma atividade tiver como saída um documento, esse pode ser anexado como *link* ou anotação quando se der a atualização dessa atividade.

14.2. GESTÃO DO TEMPO

Por meio do menu **ferramentas** → **controle** → **atualizar tarefas ou ferramentas** → **controle** → **atualizar projeto** são registradas as datas reais de execução das atividades e os respectivos percentuais de realização de cada uma delas.

É possível fazer a inclusão de diferentes situações no arquivo de projeto, como por exemplo:

- a. atividades já encerradas e executadas exatamente como planejadas;
- b. atividades em andamento com dados diferentes do planejado;
- c. atividades parcialmente executadas;
- d. atividades que ficarão paralisadas, mas cuja execução retornará após algum período; e
- e. atividades que serão reagendadas, pelo gestor, para uma nova data.

14.3. GESTÃO DE RECURSOS

As atualizações e as mudanças relacionadas aos recursos do projeto devem ser feitas com a digitação dos dados contendo o uso real de cada recurso por meio da inclusão do campo **trabalho real** na tabela **trabalho** do MS Project. Dessas atualizações, destaca-se o registro de alterações nos recursos relacionadas às mudanças ou ao replanejamento, a saber:

- a. nova alocação de um recurso a uma atividade;
- b. uso parcial de um recurso que antes era integral;
- c. substituição de recursos;
- d. troca de escala de trabalho; e
- e. novo nivelamento ou redistribuição de recursos.

14.4. GESTÃO DE CUSTOS

Na atual fase de implantação da gestão de projetos no TCU, não se vê ganhos significativos em controlar minuciosamente os registros de custos do projeto no MS Project.

Para os projetos cujos custos foram cadastrados no MS Project, deve ser realizado o acompanhamento da execução com a inclusão dos seguintes itens:

- a. percentual concluído e custo real por atividade executada;
- b. atualização do custo padrão relativo a algum recurso (exemplo: aumento no preço dos livros que seriam comprados para o projeto). **Obs.: não devem ser incluídos os custos dos recursos já disponibilizados pelo Tribunal, como servidores, equipamentos de uso geral, etc.**

14.5. OUTRAS ÁREAS DE GESTÃO (RECURSOS HUMANOS, RISCOS, AQUISIÇÃO, QUALIDADE E COMUNICAÇÃO)

Durante a execução, a critério do gestor de projeto, devem ser coletados dados e situações referentes as demais áreas de gestão. De uma forma resumida, sugere-se o acompanhamento descrito no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Áreas de controle dos projetos

Área	O que coletar
Escopo	Quais partes do produto foram criadas ou desenvolvidas no último período
Riscos	Situações advindas de riscos não previstos
Qualidade	Requisitos já atendidos pelo produto ou parte do produto
Comunicação	Quais contatos formais foram realizados
Recursos humanos	Quais programas de desenvolvimento da equipe foram realizados
Aquisição	Quais partes do contrato foram executadas

15. CONTROLE

O controle tem o objetivo de garantir que o projeto seja realizado conforme o planejado e, no caso de implementação de mudanças, garantir que elas sejam benéficas para o resultado do projeto. É de vital importância estar atento ao controle de mudanças e ao acompanhamento da linha de base do plano do projeto. No dia-a-dia, o gestor deve procurar manter a visão global dos fatos ocorridos e de suas conseqüências, de modo a evitar que o projeto entre em processo de degeneração e descontrole.

A partir dos registros realizados durante a execução, deve-se fazer o acompanhamento dos itens de controle comparando, entre outros, os prazos executados com os previstos na linha base. Um controle preventivo é a revisão do que se pretende fazer na semana seguinte em relação às atividades planejadas, provimento dos recursos necessários e preparação para possíveis dificuldades.

15.1. FERRAMENTAS DE CONTROLE

A metodologia de gestão de projetos tem ferramentas que auxiliam o gestor na sua atividade de controle do projeto. Algumas delas são os gráficos e os relatórios obtidos a partir do aplicativo MS Project. A seguir serão comentadas algumas dessas ferramentas.

15.2. GANTT DE CONTROLE

Esse gráfico, no MS Project, só pode ser utilizado se houver o registro da linha de base do plano do projeto e da execução das atividades planejadas. Por meio desse gráfico é possível comparar:

- a. a linha de base do planejamento com as linhas de execução;
- b. o início planejado e o início executado de cada atividade;
- c. o término planejado e o término executado de cada atividade; e
- d. a duração planejada e a duração executada.

15.3. RELATÓRIO DE ATIVIDADES PENDENTES

A partir da linha de base e do registro, no MS Project, das atividades⁹ executadas é possível obter automaticamente os seguintes relatórios de gerenciamento:

- a. tarefas não iniciadas;
- b. tarefas com início breve;
- c. tarefas em andamento;
- d. tarefas concluídas;
- e. tarefas que já deveriam ter iniciado;
- f. tarefas adiadas (tarefas que foram empurradas para frente em decorrência de atraso de outras tarefas).

Esses relatórios são de grande valia para o gerenciamento e, normalmente, são utilizados no âmbito da própria equipe de projeto.

No entanto, a Seplan pode disponibilizar outros relatórios partindo de filtros específicos, que serão válidos para todos os projetos desde que os termos cadastrados no plano do projeto, no MS Project, tenham certa padronização.

15.4. REUNIÕES DE CONTROLE DO PROJETO

“Nós não produzimos relatórios para checar se as pessoas estão nas suas mesas oito horas por dia. Nós os produzimos para verem se nós estamos no curso do nosso objetivo final e, se não, para tomar as ações corretivas necessárias.” (Ehrling Andersen)

Existem quatro tipos principais de reunião de acompanhamento e controle, a saber:

- a. reunião interna – envolve o gestor e os responsáveis pela execução das atividades, no âmbito interno do projeto. Nessas reuniões são analisados os itens que apresentam desvios

⁹ As atividades são traduzidas no MS Project como tarefas.

além dos aceitáveis e, em tais situações, o responsável pela execução da atividade deve apresentar esclarecimentos e propor ações para correção. Essas reuniões devem ocorrer numa periodicidade suficiente para manter o projeto sob controle, semanalmente, por exemplo.

- b. reunião de acompanhamento – envolve o gestor do projeto e representante da Seplan. Recomenda-se uma periodicidade mensal ou até trimestral, dependendo do período total e da natureza do projeto;
- c. reunião de acompanhamento pelo Presidente – envolve todos os gestores de projeto em andamento, os patrocinadores e o Presidente. Possui periodicidade semestral;
- d. reunião de análise do desempenho – envolve o gestor do projeto, o patrocinador e representante da Seplan. Recomenda-se uma periodicidade trimestral, quando a natureza do projeto comportar esse intervalo.

15.5. CONTROLE DE MUDANÇAS

Solicitações de mudanças podem ocorrer durante todo o ciclo de vida do projeto e aplicam-se a escopo, prazo, custo, recurso e requisito do produto. Quanto mais adiantada a execução do projeto, maior será o custo de possíveis mudanças, por isso e para prestar contas aos patrocinadores e clientes elas devem ser bem controladas, **principalmente para não se tornar um projeto que nunca termina ou com características de unidade funcional.**

15.5.1. O QUE, QUANDO, POR QUE MUDAR

As mudanças devem ocorrer quando forem imprescindíveis para a adequação dos produtos do projeto aos requisitos estabelecidos pelo cliente. No entanto, o gestor do projeto, juntamente com as partes interessadas, deve avaliar o impacto de cada alteração em termos de prazo, custo e oportunidade.

São parâmetros para classificação e aceitação de mudança:

- a. imprescindível - deve ser implantada e esclarecidas as conseqüências em relação aos custos e aos prazos envolvidos;
- b. prescindível, mas muito conveniente para a atual versão do produto – deve ser implantada se as partes envolvidas concordarem também com a alteração de custo e prazo;
- c. prescindível, mas pode aguardar uma nova versão do produto que já está sendo desenvolvida – negociar a desistência da mudança; e
- d. desnecessária – nesse caso não há mudança.

Quando for possível imaginar que o produto em desenvolvimento poderá ser melhorado no futuro, seja por meio de projetos sucessores ou nas atividades de rotina, deve-se deixar para futuras versões várias das solicitações de modificação. Além disso, muitos projetos fracassam pelo excesso ou descontrole na aceitação de alterações e, por isso, as regras estabelecidas pelas partes envolvidas devem ser obedecidas.

15.5.2. NEGOCIAÇÃO DA MUDANÇA

A negociação da mudança envolve, no mínimo, o gestor do projeto, o patrocinador e o cliente, e para a sua aceitação deve, necessariamente, ser considerada a avaliação da Seplan.

15.5.3. QUEM AUTORIZA A MUDANÇA

As mudanças que não têm impacto em custo e prazo são formalizadas mediante ata de reunião com a participação do gestor, do patrocinador e do cliente envolvido na mudança.

Já as mudanças de membros da equipe do projeto devem ser negociadas com a unidade cedente. A cessão é formalizada por meio de memorando do gestor ao titular da unidade cedente e por este confirmando o acordo.

As mudanças com impacto em custo e prazo são formalizadas mediante portaria do Presidente, elaborada pela Seplan. Para isso, deve ser elaborado previamente relatório de prorrogação, conforme

formulário disponível na Seção VII deste manual, e realizada a negociação da mudança em reunião de prorrogação.

15.5.4. ATUALIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO DA MUDANÇA

Autorizada a mudança, o arquivo do projeto no MS Project precisa ser imediatamente atualizado.

As partes atingidas diretamente pela mudança são formalmente comunicadas pelo gestor do projeto sobre as alterações e respectivos reflexos quanto a recursos, custos e prazos se for o caso.

Além dessa comunicação, o gestor formaliza também as solicitações pertinentes à complementação dos recursos necessários ao cumprimento da mudança aprovada.

15.6. CONTROLE DE CUSTOS

O controle de custos será realizado pelo gestor do projeto em comum acordo com o setor responsável do Tribunal. Possíveis alterações em relação às estimativas constantes da proposta do projeto devem ser comunicadas ao patrocinador.

15.7. CONTROLE DE COMPRAS E CONTRATOS

No caso das aquisições em que não se aplica a licitação específica para o projeto, tais como compra de livros, diárias, passagens – o controle é realizado comparando-se a estimativa do custo de cada item com o custo incorrido.

O acompanhamento de aquisições obtidas por meio de processo de licitação e o acompanhamento do contrato competem ao gestor do projeto e a sua equipe.

De qualquer forma, esse tipo de controle também é documentado.

15.8. CONTROLE DA QUALIDADE DOS PRODUTOS

O controle de qualidade é feito com base nas especificações do produto acordadas com o cliente, registradas na proposta quando da fase de iniciação ou em documento de aprovação de mudança do escopo.

15.9. COMPROVAÇÃO DOS REQUISITOS

Quanto mais exata a descrição e as especificações dos produtos, menores são as possibilidades de conflitos em relação à sua aceitação. A comprovação dos requisitos de qualidade é realizada formalmente pelo cliente mediante aceite do produto e, no caso de haver divergência, isso pode ser resolvido em reunião com a presença do gestor do projeto, do patrocinador e da Seplan evitando, desse modo, as restrições de aceite.

15.10. TÉRMINO DA EXECUÇÃO E CONTROLE

A gestão de projeto passa para a fase de encerramento quando todas as parcelas de trabalho e respectivas atividades, visando a realização do escopo, tiverem sido executadas e as metas finais atingidas. De modo a garantir o total cumprimento do projeto, recomenda-se que o gestor faça uma última verificação do trabalho realizado, comparando-o com a proposta inicial e com as mudanças, se for o caso.

Em casos excepcionais, o gestor do projeto ou o patrocinador podem solicitar a suspensão, a extinção ou o encerramento antecipado do projeto. Essa solicitação será repassada à Seplan.

15.11. RELATÓRIO DE SITUAÇÃO

Este relatório deverá ser preparado pelo gestor sempre que algum fato significativo ocorrer com o projeto. Como exemplos de fato significativo podemos citar:

- a. encerramento de uma macroetapa;
- b. entrega de um produto;
- c. mudança do escopo do projeto que não implique em prorrogação.

Ocorrendo essa necessidade o gestor deverá preparar o formulário apropriado, negociar com o patrocinador e submeter para análise à Seplan.

15.12. RELATÓRIO DE PRORROGAÇÃO

A prorrogação não é procedimento rotineiro, devendo ser utilizada quando da ocorrência de situações excepcionais, como alteração significativa de escopo ou ocorrência de fatos de grande repercussão nos prazos para entrega dos produtos.

O relatório de prorrogação deve ser preparado pelo gestor após negociação prévia da prorrogação com o patrocinador. O relatório de prorrogação fornecerá subsídios para a negociação coletiva das alterações entre gestor e partes envolvidas na reunião de prorrogação.

15.13. REUNIÃO DE PRORROGAÇÃO

Após elaboração do relatório de prorrogação, é realizada a reunião de prorrogação convocada pelo gestor de projeto com o objetivo de promover a negociação e aprovação conjunta da prorrogação do trabalho junto às partes envolvidas. Cabe destacar que:

- a. a participação na reunião é restrita aos representantes das partes envolvidas do Tribunal (titulares das unidades ou gestores de projeto). Partes envolvidas externas (consultores, representantes de órgãos parceiros no projetos) não são convocadas para a reunião;
- b. o formato da reunião não é apenas expositivo, uma vez que ela possui cunho deliberativo;
- c. o gestor deve negociar previamente a contribuição de cada unidade envolvida e projeto conexo com os respectivos representantes. Na reunião de prorrogação é feita a negociação conjunta das participações, são alinhadas as expectativas referentes à continuidade do trabalho e identificados ajustes no novo formato do projeto;
- d. a autorização para a prorrogação do projeto é acordada antecipadamente com a unidade cedente de FC (no caso de gerente e coordenador de projeto) e o patrocinador. Na reunião de prorrogação é aprovado o formato da prorrogação do projeto.

Essa reunião é vital para o sucesso do projeto. Nela são ajustadas e definidas as expectativas e as especificações da prorrogação do projeto, como: escopo, metas, produtos, prazos, estimativa de custos, montagem da equipe e, também, o compromisso com o fornecimento dos recursos inerentes ao projeto.

Somente após a aprovação do relatório em reunião de prorrogação é que o prazo do projeto e o período de designação do gestor são formalmente alterados por meio de portaria do presidente.

Para convocação da reunião e registro dos entendimentos, são utilizados, respectivamente, os formulários de pauta de prorrogação e de ata disponíveis na Seção VII deste Manual e também na Intranet.

16. ENCERRAMENTO DO PROJETO

Existe uma curva de atividades do projeto que demonstra o seu ciclo de vida (Figura 1 da Seção I). Quando o projeto se aproxima do final as atividades de produção diminuem vertiginosamente e as atividades relativas ao encerramento se intensificam. O encerramento é um dos cinco grandes grupos de gerência de projetos, conforme mostrado na Figura 5, desta Seção.

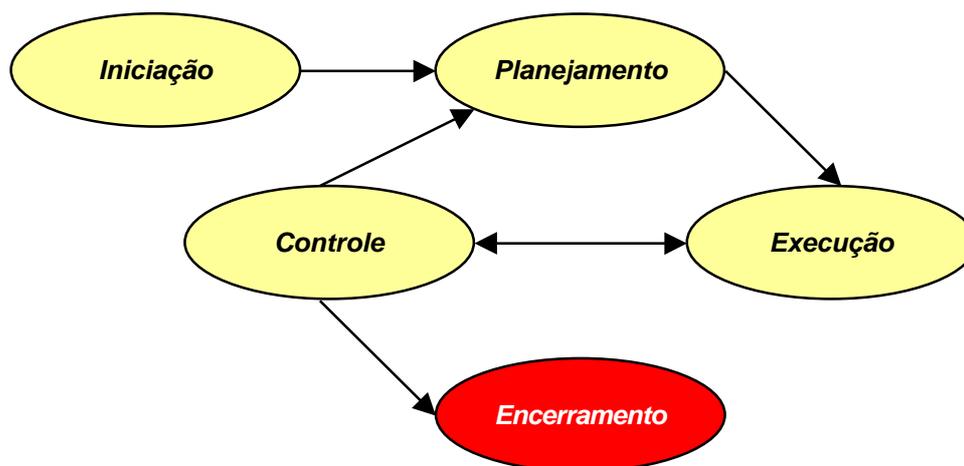
Todo projeto requer um encerramento, depois de alcançar seus objetivos ou vir a terminar por outras razões. O encerramento consiste, principalmente, em verificar e documentar os resultados do projeto para formalizar a aceitação do produto pelos patrocinadores e clientes.

As informações relativas ao encerramento são coletadas e documentadas no decorrer do projeto com o objetivo de não retardar ou prolongar os procedimentos de término dos trabalhos. O Quadro 4 evidencia os principais procedimentos referentes ao encerramento do projeto.

Verifica-se aqui a importância de o gestor do projeto, à medida que os produtos são desenvolvidos e entregues, efetuar registros específicos dessa etapa. Principalmente em caso de atraso na entrega do produto ou alterações no produto, registrando-se as respectivas justificativas e causas.

Figura 5

Encerramento e os grupos de gestão de projetos



Quadro 4 – Principais procedimentos do encerramento

Procedimento		Responsável no Projeto	Unidades parceiras
1.	Organização da documentação relativa à gestão do projeto.	Toda a equipe	
2.	Encerramento de contrato, quando for o caso da "unidade fiscalizadora" do contrato ser o projeto.	Gestor	Semat
3.	Solicitação à Serec da extinção da unidade de projeto no sistema, quando for o caso.	Gestor	Serec
4.	Elaboração de relatório de entrega do projeto.	Toda a equipe	
5.	Atualização do GRH quanto à dispensa do gestor.		Serec
6.	Devolução de materiais cedidos ao projeto (Gestor – Semat – Serviço de Administração da unidade cedente do material).	Gestor	Semat e Serviço de Administração da unidade cedente

17. RELATÓRIO DE ENTREGA DO PROJETO

O relatório de entrega do projeto é elaborado com base na proposta e na execução do plano de projeto. O formulário de entrega engloba os principais campos suficientes para identificação de medidas para viabilizar a incorporação dos produtos pelo Tribunal, avaliação do projeto, registro dos impactos percebidos e das lições aprendidas.

18. ENCERRAMENTO DE CONTRATOS

Se durante a condução dos projetos, for contratado serviço externo, o respectivo contrato deve ser analisado em termos de aprendizado, quanto à superação de expectativas e possíveis desvios ocorridos.

O encerramento é facilitado se, no decorrer do projeto, o gestor esteve atento para o acompanhamento da execução do contrato, com registro detalhado de todas as ocorrências: modificações, faturas, correspondências, aceitação formal dos serviços contratados, entre outros dados.

19. AVALIAÇÃO DO PROJETO

Essa atividade trata da avaliação dos resultados e dos méritos do projeto consolidada quando do encerramento. A avaliação procura determinar se o problema original foi resolvido. Mesmo atingidas suas metas, muitas vezes, a avaliação dos resultados do projeto só é possível após o seu encerramento (efetividade), como no caso de criação de uma nova metodologia, que será utilizada posteriormente e incorporada à atividade funcional.

É recomendável que o relatório de entrega proponha indicadores para acompanhamento dos novos produtos ou dos processos de trabalho que irão incorporar as melhorias oferecidas pelo projeto.

19.1. DESVIOS EM RELAÇÃO À LINHA DE BASE DO PROJETO

Não só no encerramento, mas durante todo o projeto, deve ser dada atenção especial aos desvios em relação à linha de base do projeto (plano no MS Project). Esses desvios são sempre uma referência para orientação de futuros projetos, principalmente, em relação a custos, recursos, tempo e, até mesmo, para verificar se o que estava errado eram as premissas iniciais e não os desvios ocorridos.

No relatório de entrega devem ser registrados os desvios significativos em relação à linha de base do projeto, suas causas, as ações corretivas adotadas e as recomendações para que tais desvios possam ser evitados em futuros projetos.

19.2. ANÁLISE DO NÍVEL DE ÊXITO DO PROJETO

Em relação a essa análise algumas perguntas devem ser respondidas, tais como:

- a. quais foram os produtos obtidos (eficácia) e quais devem ser os resultados esperados quando os produtos do projeto estiverem em uso na organização (efetividade)?
- b. o problema foi satisfatoriamente resolvido?
- c. quais as causas dos desvios, se eles existiram?
- d. quais as dificuldades encontradas para a condução do trabalho? Elas estavam previstas?
- e. quais as recomendações para novos projetos?

A definição operacional de sucesso é a satisfação do cliente com o resultado. Assim, o conceito de sucesso é subjetivo. Você pode julgar que o desenvolvimento do projeto foi um sucesso, mas o cliente não está satisfeito - isso é insucesso.

Existem alguns indicadores importantes de desempenho e sucesso, entre eles destacam-se:

- a. houve inovação tecnológica?
- b. a qualidade técnica dos produtos foi atingida?
- c. os custos e os prazos foram cumpridos?
- d. houve aumento na capacitação da equipe?
- e. o patrocinador ou cliente ficou satisfeito? Em que grau?
- f. houve reconhecimento interno ou externo?

20. AVALIAÇÃO DA EQUIPE

Durante os trabalhos do projeto, os membros da equipe deverão ter sido avaliados em seu desempenho para relato ao gerente funcional. No entanto, esse tipo de avaliação é primordialmente focada no indivíduo e não na equipe.

A avaliação da equipe também não deve ser descuidada durante a condução do projeto, pois qualquer fato que afete a equipe, com certeza afetará o projeto, para melhor ou para pior. A avaliação final, deve ser focada na evolução da competência da equipe, nos ajustes que houve necessidade de se fazer, tudo com o objetivo de aprimorar a contribuição de novas equipes em outros projetos.

Para avaliação da equipe, as perguntas que deverão ser respondidas são:

- a. a equipe inicial foi bem constituída?
- b. houve progressos na interação/comunicação na equipe?
- c. surgiram lideranças?
- d. o treinamento foi adequado?
- e. alguém não se adaptou ao trabalho em grupo?
- f. a equipe sentiu-se responsável por todo o projeto?

21. LIÇÕES APRENDIDAS

“Com tantos erros novos por aí, não se justifica repetir erros já cometidos.”
(Bernard Shaw)

São os ensinamentos que devem ser cuidadosamente catalogados, avaliados, armazenados e difundidos a todos os participantes do projeto e disseminados para os próximos projetos.

Ao longo de todos os processos que compõem o projeto, os fatos marcantes, positivos e negativos (acertos e erros), devem ser registrados para que ao final sejam conhecidas e compartilhadas as lições aprendidas. Com esse aprendizado, nos próximos projetos, as lições positivas devem ser utilizadas e as negativas devem ser analisadas para que não voltem a ocorrer.

Novamente, não se deve esperar o final do projeto para usar adequadamente as lições aprendidas, mas, sim e sempre, no momento que elas se fizerem presentes. Um dos requisitos para o registro de lições aprendidas é que a equipe tenha um senso analítico razoável, franqueza e humildade. Pode-se conduzir uma avaliação crítica no final do projeto, ou ao final de cada fase importante, analisando os erros e os acertos, bem como as suas causas.

22. ACEITAÇÃO

A aceitação baseia-se na qualidade dos produtos ou dos serviços fornecidos pelo projeto. Em alguns casos, existe a aceitação parcial ou por fases do produto. A aceitação parcial facilita o aceite em relação a eventuais discrepâncias entre o produto final e o que é esperado pelo cliente. Essas são situações típicas de projetos de *software*.

A aceitação é o documento formal, em que o cliente ou patrocinador aceita o produto final ou produtos parciais do projeto. A aceitação dos produtos parciais deve ser feita pelos clientes daqueles produtos identificados na proposta do projeto. A aceitação do produto final é realizada pelo cliente principal do projeto, que na maioria das vezes, é o próprio patrocinador.

No entanto, haverá casos em que o cliente do produto não é o patrocinador. Assim sendo é recomendável que seja definido, claramente, dentro do projeto quem será o responsável pela aceitação do produto final.

Quando se fala de aceitação, temos duas abordagens:

- a. aceitação do produto – quando se refere ao que o projeto se propunha entregar. Cabe ao titular da unidade patrocinadora a aceitação formal do produto final gerado pelo projeto.

- b. aceitação do projeto – quando se refere a como o projeto foi desenvolvido em relação a custos, prazos, qualidade. Essa abordagem está contemplada no relatório de entrega. A aceitação do projeto é formalizada no relatório, após a aprovação na reunião de entrega.

23. REUNIÃO DE ENTREGA DO PROJETO

Após avaliação do projeto e do preenchimento do relatório de entrega pelo gestor, é realizada reunião convocada pela Seplan com o objetivo de promover a entrega do projeto ao patrocinador, clientes e demais partes envolvidas.

Essa reunião é fundamental para evitar a descontinuidade na utilização do trabalho desenvolvido no projeto. Promove, também, a divulgação dos produtos gerados, dos impactos aferidos e das lições aprendidas em gestão de projetos.

Na reunião de entrega é analisado o trabalho realizado, em termos de cumprimento de prazo e escopo (objetivo e produtos), além de serem ajustadas as expectativas e as especificações acerca da utilização dos produtos entregues: rotinas a serem definidas ou alteradas, indicadores para acompanhamento de novos produtos e dos processos alterados, dos resultados alcançados e a serem atingidos.

Existem projetos que não demandam alteração de rotinas para a incorporação dos produtos pelo Tribunal, como aqueles voltados para a solução de problemas crônicos. Nesse caso, a reunião visa, prioritariamente, à divulgação e a aprendizagem organizacionais.

Para projetos de melhoria e inovação, na reunião de entrega é negociada, também, a incorporação dos produtos do projeto às atividades do Tribunal. Nesse caso, o gestor do projeto deve acordar previamente as ações necessárias para viabilizar a incorporação dos produtos do projeto, com os representantes de cada projeto conexo e unidade envolvida. Assim, na reunião de entrega será feita a negociação conjunta das participações e serão alinhadas as expectativas com a utilização do trabalho que foi desenvolvido. Somente após a aprovação do relatório de entrega na reunião, o patrocinador dá o aceite (ou restrição) ao projeto encerrado.

Para convocação da reunião e registro dos entendimentos, são utilizados, respectivamente, os formulários de pauta de reunião de entrega e de ata disponíveis na Seção VII deste Manual e na página de Gestão de Projetos na Intranet.

24. ORGANIZAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO

Durante todo o projeto a documentação deverá estar organizada, preferencialmente em meio eletrônico. No decorrer do projeto vários registros são atualizados e ao final esses mesmos registros são congelados, de modo a não permitir alterações.

Durante o decorrer e ao término dos trabalhos, o gestor deve encaminhar à Seplan documentos de gestão para divulgação na página da gestão de projetos, em especial, o plano do projeto contendo as últimas atualizações.

25. DESMOBILIZAÇÃO

No encerramento do projeto, os recursos angariados devem ser devolvidos formalmente à unidade cedente:

- a. recursos humanos – os cedentes dos recursos humanos devem ser comunicados do término do projeto. Atenção especial deve ser dada a informações relativas à situação funcional, principalmente, no caso de elas virem a provocar qualquer impacto financeiro para o membro da equipe.
- b. recursos materiais – os bens materiais alocados ao projeto deverão retornar às unidades cedentes, o que pode incluir atualizações no Sistema de Patrimônio.

26. DIVULGAÇÃO DO ENCERRAMENTO DO PROJETO

A divulgação do projeto deve ser efetuada durante o seu desenvolvimento (ver item 5.7 da Seção I) e mais formalmente ao seu final. Devem ser enfatizados, na divulgação do encerramento, os produtos gerados, a equipe do projeto, as lições aprendidas, onde obter informações do projeto e, principalmente, as vantagens e os benefícios alcançados.

27. FORMULÁRIOS

Estão disponíveis na página de Gestão de Projetos na Intranet e na Seção VII deste manual os formulários relativos à gestão de projetos, cuja padronização deve ser observada visando facilitar a análise por parte da Seplan.

- a. Ata de reunião de abertura;
- b. Ata de reunião de entrega;
- c. Ata de reunião de prorrogação;
- d. Pauta de reunião de abertura;
- e. Pauta de reunião de entrega;
- f. Pauta de reunião de prorrogação;
- g. Proposta de projeto;
- h. Relatório de situação simplificado;
- i. Relatório de prorrogação.

Seção IV



Manual de Gestão de Projetos

Normas do TCU Sobre Projeto

IV. NORMAS DO TCU SOBRE GESTÃO DE PROJETO

Norma	Assunto
Resolução nº 140/2000	Dispõe sobre estrutura e competências das unidades da Secretaria do TCU. Define, no art. 1º inciso V, “ o trabalho em equipe, por meio de projetos planejados para serem executados dentro de um espaço de tempo ” como um dos fundamentos da estrutura da Secretaria do Tribunal.
Portaria nº 267/2001 – Consolidada	Dispõe sobre a constituição de projeto no âmbito da Secretaria do Tribunal. <i>(Revogada pela Portaria nº 176/2003)</i>
Portaria nº 268/2001	Aprova proposta de implantação da gestão de projeto.
Portaria nº 144/2002	Aprova primeira versão do Manual de Gestão de Projetos do TCU – MGPJ.
Portaria nº 145/2002	Altera os artigos 5º e 9º da Portaria nº 267, de 16 de agosto de 2001.
Portaria nº 149/02	Prorroga o projeto "Implantação da Gestão de Projeto - PJGP.
Portaria nº 176/2003	Dispõe sobre a constituição e gestão de projeto no âmbito da Secretaria do Tribunal. Consta desta Seção

PORTARIA-TCU Nº 176, DE 28 DE JULHO DE 2003

Dispõe sobre a constituição e gestão de projeto no âmbito da Secretaria do Tribunal.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, no exercício de suas atribuições legais e regulamentares e com base no art. 109 da Resolução nº 140, de 13 de dezembro de 2000, e

considerando os fundamentos da nova organização da Secretaria do Tribunal previstos no art. 1º da Resolução nº 140, de 2000, em especial a realização de trabalho em equipe por meio de projeto;

considerando a necessidade da definição de critérios para a constituição e funcionamento dos projetos com modelo de gerenciamento baseado em teorias, métodos e ferramentas geralmente aceitos e devidamente ajustados para a realidade do Tribunal;

considerando a conclusão do projeto de Implantação da Gestão de Projeto no TCU e as sugestões constantes do seu relatório de encerramento;

considerando a necessidade de atualização do Manual de Gestão de Projetos do TCU - MGPJ, resolve:

Art. 1º Os critérios para a constituição e gestão de projeto no âmbito da Secretaria do Tribunal são os estabelecidos nesta Portaria.

Art. 2º Projeto é o trabalho ou empreendimento planejado, com começo e término previamente definidos, visando à solução de problemas específicos, ao aproveitamento de oportunidade ou à oferta de produtos singulares.

Art. 3º Os projetos, necessariamente, devem apresentar o vínculo com o plano anual de diretrizes e, no que couber, com objetivo e estratégia previstos no Plano Estratégico do Tribunal (PET).

Art. 4º Os projetos serão desenvolvidos, em especial, para realizar os seguintes trabalhos:

I - desenvolvimento de soluções que resultem na melhoria de gestão no âmbito interno do Tribunal;

II - desenvolvimento de soluções que favoreçam a melhoria de resultados e a prevenção de danos à gestão de recursos e de patrimônio públicos;

III - estudos que visem à definição de metodologia ou sistemática de trabalho;

IV - atendimento de demanda específica que comporte grande esforço de planejamento e coordenação para gerar resultado dentro de prazo estabelecido;

V - conjunto de auditorias com vistas a avaliações sistêmicas;

VI - ações, trabalhos ou auditorias concomitantes que precisem de coordenação centralizada em razão da congruência de objetivos, da especificidade da matéria ou da metodologia a ser utilizada;

VII - conjunto de eventos vinculados a objetivo específico na área de formação, de treinamento e de desenvolvimento de gerentes e servidores;

VIII - realização de concursos e de pesquisas.

Art. 5º Os procedimentos para autorização de projeto constam do Anexo desta Portaria.

Parágrafo único. É dispensada a autuação de processo visando à proposição e autorização de projeto.

Art. 6º A portaria de autorização de projeto também fará a designação do respectivo gestor e será elaborada pela Secretaria de Planejamento e Gestão - Seplan, tendo como anexo a proposta do projeto aprovada em reunião de abertura.

§ 1º O gestor do projeto terá trinta dias úteis, a partir de sua designação, para elaboração do plano do projeto em aplicativo específico, conforme previsto no Manual de Gestão de Projetos.

§ 2º As mudanças que venham a ocorrer no projeto e que tenham reflexo na proposta ou no plano aprovado serão analisadas pela Seplan e, se necessário, negociadas com as partes envolvidas, para posterior divulgação.

Art. 7º São critérios para atribuição de função de confiança destinada à gestão de projeto:

I - projeto que, pela complexidade e abrangência do seu escopo, necessite ser desdobrado em subprojetos;

II - projetos simultâneos sob a responsabilidade de um mesmo servidor;

III - projeto que ocupe membros lotados em Secretarias de Controle Externo nos Estados para desenvolver, à distância, atividades específicas;

IV - período mínimo de três meses;

V - justificada relevância da matéria;

VI - produto de importância estratégica para o alcance de metas institucionais;

VII - desenvolvimento de nova tecnologia ou metodologia com impacto geral nas atividades da Secretaria do Tribunal, especialmente da área de controle externo;

VIII - complexidade das atividades de coordenação com relação ao número de metas a serem alcançadas e de itens a serem controlados.

§ 1º A função de confiança de gerente de projeto, nível FC-4, somente poderá ser alocada para gestão de projeto que apresente, no mínimo, um dos critérios previstos nos incisos de I a III deste artigo e, ainda, três entre as previstas nos demais incisos, simultaneamente.

§ 2º A função de confiança de coordenador de projeto, nível FC-3, somente poderá ser alocada para gestão de projeto que apresente, simultaneamente, três critérios entre os previstos nos incisos deste artigo, à exceção dos incisos de I a III.

Art. 8º Cabe ao gerente ou ao coordenador de projeto:

- I - negociar com os clientes e demais partes envolvidas no projeto;
- II - elaborar o plano do projeto;
- III - definir os recursos materiais e humanos, as contratações e os treinamentos necessários para realização do projeto;
- IV - negociar a cessão de servidores para compor a equipe;
- V - demandar junto aos setores competentes da Secretaria do Tribunal as providências e os materiais necessários para a realização dos trabalhos de acordo com as negociações e as especificações firmadas na etapa de planejamento;
- VI - atestar compras e prestação de serviços de acordo com as especificações negociadas e a legislação pertinente;
- VII - definir metodologia específica para o trabalho a ser desenvolvido;
- VIII - solicitar treinamento ao Instituto Serzedello Corrêa, orientar e treinar os membros da equipe sempre que necessário;
- IX - controlar e avaliar o desenvolvimento dos trabalhos, adotando metodologia e ferramentas próprias para gestão de projeto, tendo como referência o Manual de Gestão de Projetos e as orientações repassadas pela Secretaria de Planejamento e Gestão - Seplan;
- X - tomar providências corretivas e, caso seja necessário, ajustar o plano do projeto negociando com clientes e fornecedores envolvidos;
- XI - firmar expedientes e portarias no âmbito do projeto, quando necessário para execução das atividades planejadas e dentro dos limites legais e regulamentares vigentes;
- XII - encerrar o projeto, elaborando relatório e documentando os procedimentos relativos à gestão do projeto, com vistas à definição de padrões ou de melhorias para trabalhos futuros;
- XIII - prestar contas, mediante relatório de situação, em conformidade com a metodologia da gestão de projetos;
- XIV - entregar diretamente ao titular da unidade patrocinadora os produtos do projeto;
- XV - realizar a avaliação de desempenho trimestral dos servidores com dedicação integral ao projeto;
- XVI - transmitir, mensalmente, os elogios e demais ocorrências relacionadas aos registros funcionais às respectivas chefias imediatas;
- XVII - realizar a divulgação do projeto, de seus produtos e resultados;
- XVIII - observar a metodologia da gestão de projetos e os procedimentos definidos no Manual de que trata o art. 17 deste normativo.

§ 1º O responsável por projetos fará o acompanhamento dos trabalhos e a avaliação de seus resultados, tendo como referência os indicadores definidos na proposta e no plano.

§ 2º O gestor de projeto contará com o apoio do serviço de administração da unidade patrocinadora.

Art. 9º O servidor membro de equipe será alocado ao projeto de acordo com proposta aprovada nos termos do art. 6º deste normativo.

Parágrafo único. O servidor estará subordinado ao gestor do projeto nos períodos para os quais estiver prevista a sua participação.

Art. 10. Os produtos decorrentes de projetos serão apresentados ao titular da unidade patrocinadora, não cabendo outra apreciação formal no âmbito da mesma unidade.

Art. 11. O servidor será designado para função de confiança de gerente ou de coordenador de projeto mediante portaria do Presidente do Tribunal, no mesmo ato a que se refere o art. 6º deste normativo.

§ 1º Cabe à Secretaria-Geral de Administração agendar a dispensa do servidor da função de gerente ou de coordenador de projeto, de forma automática, para o dia seguinte ao previsto para o final do projeto, nos termos da proposta autorizada mediante portaria a que se refere o art. 6º deste normativo.

§ 2º A Secretaria-Geral de Administração somente marcará outra data para a dispensa do gestor da respectiva função de confiança mediante nova portaria do Presidente do Tribunal, alterando o período de realização do projeto.

§ 3º No caso de o projeto não ser concluído no prazo previsto no § 1º deste artigo, e não havendo a alteração prevista no § 2º, o gestor concluirá o trabalho sem a percepção da função de confiança.

Art. 12. Enquanto o servidor estiver no exercício temporário de uma função de gerente de projeto poderão ser atribuídos a ele, simultaneamente, projetos conexos que contribuam claramente para o mesmo objetivo e, nesse caso, exercerá a função de confiança até terminar o último prazo previsto para os projetos sob sua responsabilidade.

Art. 13. Gerente e coordenador de projeto poderão ter sob sua responsabilidade o controle de bens patrimoniais.

Parágrafo único. O gestor do projeto, quando não tiver sob sua responsabilidade a carga patrimonial dos bens utilizados pela equipe do projeto, deverá notificar ao responsável pelo material cedido qualquer anormalidade incidente sobre o patrimônio cedido, sob pena de ser arrolado como responsável solidário.

Art. 14. É vedada a utilização de função de confiança de gerente ou de coordenador de projeto para dirigir ou chefiar atividades de rotina ou de manutenção a cargo de qualquer unidade da Secretaria do Tribunal.

Art. 15. A indicação de servidor para o exercício da função de gerente ou de coordenador de projeto deve considerar, preferencialmente, a aprovação no curso de formação para gestão de projetos e a alternância entre servidores.

Art. 16. Fica a Secretaria de Planejamento e Gestão encarregada de exercer o acompanhamento da gestão de projetos no TCU, cabendo-lhe as seguintes competências nessa área:

- I - assessorar a alta administração em relação aos projetos desenvolvidos;
- II - prestar consultoria interna;
- III - zelar pela regulamentação e padronização;
- IV - promover a melhoria contínua da gestão de projetos;
- V - promover a gestão do conhecimento.

Art. 17. Fica aprovada a segunda versão do Manual de Gestão de Projetos no TCU.

Parágrafo único. Fica a Seplan autorizada a promover atualização do Manual de que trata este artigo.

Art. 18. Ficam revogadas as Portarias nº 267, de 16 de agosto de 2001, e nº 145, de 18 de junho de 2002.

Art. 19. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

VALMIR CAMPELO

Anexo I da Portaria nº 176, de 28 de julho de julho de 2003

Procedimentos para autorização de projeto

R – responsável pela ação;

C - pessoa ou unidade consultada e que influencia diretamente na decisão;

P – participa do procedimento

item	PROCEDIMENTO	(1) Presi- dência	(2) Seplan	(3) Unidade de plano diretor	(4) Unidade patroci- nadora	(5) Partes envol- vidas	(6) Gestor do projeto	(7) Equipe do projeto
1.	Identificação de trabalhos vinculados diretamente ao plano de diretrizes ou medidas de plano diretor do exercício, que serão desenvolvidos por meio de projetos.	C	P	R				
2.	Definição de projetos prioritários e da precedência e conexão entre eles, atentando para os prazos das metas às quais estiverem vinculados.	C	R	P	P			
3.	Indicação dos gestores de projeto, preferencialmente servidores formados em gestão de projeto.	P	C	R	P			
4.	Elaboração da proposta do projeto com orientação da Seplan.		P	P			R	
5.	Análise das propostas e orientação aos futuros gestores, verificando consistência quanto à forma (modelo adotado pelo TCU) e ao conteúdo.		R				P	
6.	Reunião de abertura com as partes envolvidas com o projeto, e elaboração da respectiva ata, visando à negociação e definição de escopo (metas, indicadores, produtos) prazos, estimativas de custo, equipe, bem como fornecimento dos recursos necessários ao projeto (para a reunião ser produtiva, realizar negociações preliminares). A anuência dos fornecedores de recursos deve estar explícita na ata dessa reunião.	C	P	P	P	P	R	
7.	Encaminhamento à Seplan da ata da reunião de abertura (item 6) e da proposta definitiva, ajustada nos termos das negociações definidas na reunião. Assinam a proposta o futuro gestor do projeto, em conjunto com o titular da unidade patrocinadora.		P				R	
8.	Elaboração da portaria de autorização do projeto e de designação do gestor, tendo como anexo a proposta assinada e a ata da reunião de abertura.		R					
9.	Autorização do projeto pelo Presidente, mediante assinatura da portaria apresentada pela Seplan.	R	P					
10.	Encaminhamento, por meio eletrônico, da portaria de autorização e da proposta do projeto à Divisão de Divulgação da Segedam, para publicação.	R S.A.						
11.	Retorno dos documentos citados no item 10 à Seplan.	R S.A.						

item	PROCEDIMENTO	(1) Presidência	(2) Seplan	(3) Unidade de plano diretor	(4) Unidade patrocinadora	(5) Partes envolvidas	(6) Gestor do projeto	(7) Equipe do projeto
12.	Elaboração do plano do projeto no MS Project, no prazo de 30 dias úteis, a partir da portaria de autorização do projeto e designação do gestor (item 8).		P				R	P
13.	Análise do plano e solicitação de ajustes, se necessários.		R				P	P
14.	Arquivamento dos documentos relativos à gestão do projeto, em área própria no servidor da rede de computadores do Tribunal.		P				R	
15.	Atualização do GRH quanto à designação do gestor, utilizando o BTCU como fonte de informação. Nessa mesma oportunidade, deve ser feito o agendamento para dispensa do gestor da respectiva FC, de acordo com o período constante da proposta.		P			R Segedam		

LEGENDA DAS COLUNAS

(1) Presidência – é a coluna que resume procedimentos inerentes ao Presidente (itens 2, 3 e 9), à Secretaria da Presidência (itens 2, 6 e 9) e Serviço de Administração da Presidência (itens 10 e 11).

(2) Seplan – Secretaria de Planejamento e Gestão – é a unidade responsável pela coordenação e acompanhamento do sistema de planejamento e gestão do Tribunal.

(3) Unidade de plano diretor: Secretaria-Geral de Controle Externo – Segecex, Secretaria-Geral de Administração- Segedam, Secretaria-Geral das Sessões – SGS, Secretaria de Planejamento e Gestão – Seplan, Instituto Serzedello Corrêa – ISC, Secretaria de Tecnologia da Informação – Setec e opcionalmente as unidades de assessoramento especializado.

(4) Unidade patrocinadora – é a unidade que tem maior interesse em que o projeto aconteça, em razão dos resultados e dos produtos esperados do projeto. Ela tem forte influência para garantir recursos para o projeto.

(5) Partes envolvidas – refere-se principalmente aos fornecedores internos e externos, clientes, consultores e outros segmentos interessados no projeto. Às vezes podem ocorrer conflitos de interesse que devem ser ajustados.

(6) Gestor do projeto – é o servidor indicado como responsável pela gestão do projeto – gerente ou coordenador.

(7) Equipe do projeto – são os servidores cedidos para compor a equipe do projeto e que podem ter dedicação integral ou parcial, dependendo do que foi negociado na reunião de abertura.

Seção V



Manual de Gestão de Projetos

Glossário

V. GLOSSÁRIO

O glossário a seguir foi organizado a partir dos conceitos apresentados por Maximiniano¹ e Vargas².

Abordagem de projeto - estratégia de considerar uma atividade, evento ou situação como projeto e realizá-las aplicando as técnicas da gestão de projetos. Se isso for bastante praticado na organização considera-se que ela adota a chamada administração por projeto.

Ações corretivas - adoção de medidas necessárias para alinhar o que foi planejado visando a atender as necessidades e expectativas negociadas em relação ao projeto.

Ações de contingência - tipo de resposta que será dada para reduzir (R) o impacto, quando o risco ocorrer.

Ações para evitar - tipo de medida a ser adotada para evitar (E) a ocorrência do risco. São ações voltadas para eliminar uma ameaça específica, normalmente neutralizando a sua causa.

Ações para mitigar - tipo de ação que visa a reduzir (M) a probabilidade de o risco ocorrer.

Acompanhamento - identificar, analisar e relatar o desempenho do projeto a partir da comparação entre o planejado e o executado.

Adiamento - período de tempo em que uma atividade foi atrasada com relação ao plano de linha de base original. O adiamento pode ocorrer quando as datas reais de execução (início ou término) das atividades são posteriores às datas de planejadas na linha de base ou quando as durações reais são mais longas que as durações de linha de base.

Administração da qualidade - processo de planejar, controlar e garantir a qualidade dos produtos que o projeto deve entregar, com base nas necessidades e expectativas que justificaram a criação do projeto.

Administração do contrato - administrar o relacionamento e o termo contratual com o fornecedor contratado.

Administração visual - técnica de exibição e facilitação do acesso a informações sobre a gestão do projeto.

Alocação de recursos - atribuição de recursos humanos para o desenvolvimento de atividades em um determinado projeto.

Análise PERT - processo segundo o qual é avaliado um resultado provável com base em três cenários: um cenário para o melhor caso, caso esperado e pior caso. O resultado em questão pode ser a duração de uma atividade ou a sua data de início ou de término.

Anomalia - uma situação indesejável que já ocorreu, que continua ocorrendo ou que pode vir a ocorrer, relativamente a algum item previsto no projeto (prazo, custo, qualidade).

Atividade - Elemento do trabalho realizado durante o curso de um projeto. Os projetos são constituídos de atividades. Uma atividade normalmente possui uma duração prevista, num custo esperado e requer recursos para que aconteça. A conclusão do projeto depende da conclusão das atividades.

Atividade crítica - atividade que pertence ao caminho crítico e deve ser concluída de acordo com o prazo planejado para que o projeto termine no prazo previsto. A série de atividades críticas constitui o caminho crítico do projeto. Se uma atividade crítica for atrasada, é bem possível que a data de conclusão do projeto também seja atrasada.

Atividade de duração fixa - atividade em que a duração é um valor fixo. Quaisquer alterações no trabalho ou nos recursos atribuídos não têm impacto sobre a duração da atividade.

¹ VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de Projetos*, Estabelecendo Diferenciais Competitivos, Rio de Janeiro, 2000.

² MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. *Administração de Projetos, Como Transformar Idéias em Resultados*, São Paulo, 1997.

Atividade de resumo - atividade que resume uma série de outras atividades que a compõem. É uma atividade agregada ou sumariada, também chamada de atividade-mãe.

Atividade de trabalho fixo - atividade em que o trabalho é um valor fixo. Quaisquer alterações na duração da atividade ou na quantidade de recursos atribuídos não têm impacto sobre o trabalho da atividade.

Atividade de unidade fixa - atividade em que os recursos atribuídos são um valor fixo. Quaisquer alterações no trabalho ou na duração da atividade não têm impacto sobre as unidades de recursos alocadas.

Atividade dividida - atividade cuja agenda é interrompida para acomodar outras atividades de prioridade mais alta. Por exemplo, uma atividade de dois dias de baixa prioridade pode ser dividida para que o primeiro dia de trabalho seja agendado para segunda-feira, e o segundo, para terça-feira.

Atividade predecessora - atividade que deve iniciar ou terminar antes que outra possa iniciar ou terminar.

(1) No método de diagrama de flechas, a atividade que entra num nó. (2) No método de diagrama de precedências, a atividade "de".

Atividade quase-crítica - uma atividade que tenha uma pequena folga total.

Atividade sucessora - atividade que não pode iniciar nem terminar até que outra se inicie ou termine.

(1) No método do diagrama de flecha, a atividade que sucede um nó. (2) No método de diagrama de precedência, a atividade "para".

Atividade-resumo - atividade no MS Project que engloba outras atividades. Uma atividade-resumo representa um conjunto de atividades que são agrupadas para, entre outros quesitos, totalizar duração, datas e custos.

Atividade funcional - atividade que faz parte da rotina da organização, são processos de trabalho que se repetem continuamente. Atividades regulares, realizadas na estrutura organizacional permanente. Elas se realizam sempre do mesmo modo com pequenas variações ao longo do tempo.

Atraso - atraso se verifica entre as atividades que têm uma dependência. Por exemplo, quando for necessário um atraso de dois dias entre o término de uma atividade e o início de outra, poderá ser estabelecida uma dependência término-a-início e especificado um atraso de dois dias. O registro do atraso deve ser inserido como um valor positivo.

Autoridade - requisito fundamental para a gestão do projeto. Direito ou poder de se fazer obedecer, de dar ordens, de tomar decisões, de agir. A cada nível de autoridade correspondem obrigações e deveres de executar ou controlar certas tarefas ou atividades.

Avaliação da idéia do projeto - análise da coerência, viabilidade e qualidade das soluções preliminares no início do projeto, podendo resultar na decisão de aprovar o projeto ou de solicitar uma proposta detalhada.

Avaliação do projeto - julgamento dos resultados e méritos do projeto, em geral durante sua execução e encerramento.

Cálculo de ida - cálculo das datas "mais cedo" de início e de término para as atividades não concluídas de toda a rede e cálculo de volta.

Cálculo de volta - cálculo das datas "mais tarde" de término e de início para as atividades. São determinadas calculando-se para trás da lógica da rede de atividades, partindo-se da data de término para o início do projeto. A data de término pode ser calculada pelo cálculo de ida ou determinada pelo cliente do projeto.

Calendário do projeto - calendário-base usado por um projeto.

Caminho - conjunto de atividades conectadas seqüencialmente num diagrama de projeto.

Caminho crítico - o caminho crítico é composto pela seqüência de atividades que definem a duração do projeto e, no diagrama de redes, determina o término mais cedo do projeto. É constituído pelas atividades críticas cujo atraso implica atraso no término do projeto. As alterações de prazo em atividades não críticas não têm efeito sobre a data do término do projeto. O caminho crítico poderá mudar de tempos em tempos à medida que as atividades são completadas à frente ou atrás do cronograma. Embora calculado para o

projeto todo, o caminho crítico pode ser determinado para um marco ou para subprojetos. O caminho crítico é, usualmente, definido para aquelas atividades com folga menor ou igual a um valor especificado, freqüentemente zero. É denominado, também, caminho com folga zero.

Caminho de rede - qualquer série contínua de atividades conectadas em um diagrama de redes do projeto.

Ciclo de vida do projeto - constitui-se na seqüência de fases que vão do início ao fim de um projeto. Normalmente, antes que uma fase termine, a próxima fase é iniciada. As quatro fases típicas do ciclo de vida dos projetos são: iniciação, planejamento, execução (e acompanhamento) e encerramento (finalização).

Cliente - pessoa ou unidade que encomenda a realização do projeto. Em função das necessidades do cliente, definem-se as especificações de desempenho e do produto do projeto.

Competências - conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização com êxito de determinado trabalho ou para o desempenho de papéis especializados ou gerenciais.

Complexidade do projeto - grau de desconhecimento sobre os resultados do projeto ou sobre as circunstâncias que cercam sua realização.

Controle - refere-se ao processo de comparar o desempenho realizado com o desempenho planejado, avaliando as variações, analisando possíveis alternativas e tomando ações corretivas apropriadas. A finalidade do controle é garantir que os objetivos sejam atingidos.

Controle da qualidade - processo de acompanhamento para garantir que os produtos atendam às necessidades e expectativas dos clientes. Com ênfase nos resultados, o controle analisa a conformidade com padrões relevantes e identifica os meios para eliminar as causas do desempenho insatisfatório, se for o caso.

Controle de agenda - controla as alterações do cronograma do projeto.

Controle de custo - controla as mudanças do orçamento do projeto.

Controle de mudança de escopo - controla mudanças no escopo do projeto.

Controle de respostas a riscos - adota ações que responde a mudanças nos riscos ao longo da execução do projeto.

Controle geral de mudanças - coordena as mudanças ao longo de todo o projeto.

Corpo de conhecimentos da gestão de projeto - Termo abrangente que descreve a soma de conhecimentos dentro da área de gestão de projeto. Assim como em outras áreas, o corpo de conhecimento é detido pelos praticantes e acadêmicos, que o aplicam e promovem o seu avanço. O corpo de conhecimentos da gestão de projeto está compilado no PMBOK (Project Management Body of Knowledge Guia de Gerenciamento de Projetos, mundialmente reconhecido e compilado pelo PMI Project Management Institute). O PMBOK inclui tanto as práticas tradicionais e comprovadas que são largamente aplicadas, como aquelas mais avançadas e inovadoras que têm utilização mais restrita.

Cronograma - técnica de representação gráfica da distribuição das atividades do projeto no tempo. Mostra o planejamento definitivo das datas de execução, levando-se em conta as necessidades de recursos e a sua disponibilidade.

Cronograma de barras - representação gráfica da informação relacionada à programação. No cronograma de barras típico, as atividades, ou outros elementos do projeto, são listadas para baixo à esquerda do gráfico. As datas aparecem no topo na horizontal, e as durações das atividades aparecem como barras horizontais posicionadas de acordo com as datas de início e término. Também é chamado de cronograma de Gantt ou gráfico de Gantt.

Cronograma de marcos - cronograma em nível sumariado que identifica os marcos principais.

Cronograma do projeto - cronograma que evidencia as datas planejadas para executar as atividades e as planejadas para atingir os marcos (*milestones*).

Cronograma limitado por recursos - cronograma de projeto cujas datas de início e fim refletem a disponibilidade esperada de recursos. O cronograma final de projetos deve ser sempre limitado por recursos. Também conhecido como corrente crítica.

Cronograma mestre - cronograma em nível sumariado que identifica as atividades e marcos principais. Cronograma principal do projeto, elaborado na fase de preparação, para ser desdobrado em cronogramas menores nas fases seguintes do projeto.

Curva S - representação gráfica dos custos, horas trabalhadas ou outras quantidades acumuladas, colocadas em função do tempo. O nome deriva do formato da curva similar à letra S (achatado no início e no término, inclinado na parte intermediária), produzido por um projeto que se inicia lentamente, acelera e depois reduz seu ritmo.

Custo - custo total agendado para uma atividade, recurso ou atribuição, ou para todo o projeto. Às vezes é denominado custo atual ou orçamento.

Custo da qualidade no projeto - custo incorrido para garantir a qualidade em um projeto. O custo da qualidade inclui o seu planejamento e deve ser preventivo para evitar o retrabalho, que aumenta o custo.

Custo de linha de base - custo original do projeto conforme mostrado no plano de linha de base. O custo de linha de base é uma amostra do custo na ocasião em que o plano de linha de base foi salvo. O controle e a comparação dos custos de linha de base com os custos reais podem ser úteis para o controle do desempenho dos custos e o cálculo de valores acumulados.

Custo fixo - custo definido para uma atividade, o qual permanece constante, independente da duração da atividade ou do trabalho realizado por um recurso.

Custo orçado do trabalho programado - somatória dos custos estimados aprovados para atividades (ou partes de atividade) planejadas para serem realizadas durante um dado período.

Custo orçado pelo trabalho realizado - somatória dos custos estimados aprovados (inclusive as alocações de *overhead*) para atividades (ou parte de atividades), completadas durante um dado período.

Custo por uso - taxa definida para o uso de um recurso. Pode existir no lugar, ou como complemento de uma variável, ou custo de recurso calculado por hora. O custo por uso é acumulado toda vez que o recurso é usado.

Custo real do trabalho realizado - custo total envolvido (direto e indireto) ao completar um trabalho em dado período de tempo.

Data de início - data associada ao início de uma atividade. Normalmente pode ser qualificada por real, planejada, estimada, programada, cedo, tarde, alvo, de referência ou vigente.

Data de término - data associada a uma conclusão de atividade. Normalmente pode ser qualificada por real, planejada, estimada, programada, cedo, tarde, base ou referência, alvo, meta, vigente ou corrente.

Data mais cedo de início - data mais cedo possível, no método de caminho crítico, na qual partes incompletas de uma atividade (ou do projeto) podem começar, com base na lógica da rede e nas restrições da programação. Datas mais cedo de início podem ser alteradas com a evolução do projeto e com as mudanças feitas no plano global do projeto.

Data mais cedo de término - data mais cedo possível, no método de caminho crítico, na qual partes incompletas de uma, atividade (ou do projeto) podem terminar, com base na lógica da rede e nas restrições da programação. Datas mais cedo de término podem ser alteradas com a evolução do projeto e com as mudanças feitas no plano global do projeto.

Data mais tarde de término - data mais tarde possível, no método do caminho crítico, na qual uma atividade pode ser completada sem atrasar um marco especificado (normalmente a data de término do projeto).

Data programada de início - ponto no tempo na escala do trabalho em que o início da atividade foi programado. A data programada de início encontra-se, normalmente, dentro da faixa delimitada pelas datas mais cedo e mais tarde de início.

Data programada de término - ponto na escala do tempo de trabalho em que a atividade teve sua conclusão programada. A data programada de término encontra-se, normalmente, dentro da faixa delimitada pelas datas mais cedo e mais tarde de término.

Data real de início - ponto no tempo em que o trabalho em uma atividade é realmente iniciado.

Data real de término - ponto no tempo em que o trabalho em uma atividade é realmente concluído.

Data-alvo de conclusão - uma data imposta que restringe ou modifica a análise da rede.

Data-alvo de início - data planejada (alvo) para iniciar uma atividade.

Data-alvo de término - data planejada (alvo) para concluir uma atividade.

Dedicação parcial - quando, além da dedicação a um determinado projeto, o servidor tiver outras atividades funcionais ou relativas a outros projetos.

Dedicação integral - quando o servidor tem seu tempo de trabalho totalmente dedicado a um determinado projeto.

Defasagem - modificação da ligação lógica que adiciona um atraso na tarefa sucessora. Por exemplo, em uma ligação fim-início com defasagem de dez dias, a atividade sucessora não pode iniciar senão após dez dias do término da atividade predecessora.

Definição do escopo do produto - processo de definir quais produtos e resultados subsidiários serão realizados pelo projeto.

Processo de definir as especificações de desempenho das metas, do produto ou do resultado do projeto.

Definições de atividade - identificação das atividades específicas que precisam ser realizadas de maneira a produzir os diversos produtos de um projeto.

Dependências entre atividades - a natureza das dependências entre atividades vinculadas. Vinculam-se atividades definindo uma dependência entre as datas de início e de término.

Descrição de elemento - frase curta ou título usado para descrever uma atividade, meta, marco ou produto. A descrição dos diversos elementos deve adotar uma certa padronização, com o objetivo de facilitar a construção dos filtros utilizados para gerar relatórios gerenciais.

Desempenho do projeto - resultados atingidos pelo projeto nas dimensões do escopo, prazo e custo.

Desenvolvimento da programação - análise das seqüências de atividades, suas durações e respectivas necessidades de recursos com o objetivo de criar o cronograma do projeto.

Desenvolvimento de equipe - desenvolver habilidades grupais ou individuais visando a aprimorar o desempenho do projeto.

Desenvolvimento de respostas a risco - definir passos de melhoria para as oportunidades e os passos de atenuação para as ameaças.

Diagnóstico - processo de esclarecer um problema e suas causas.

Diagrama de Pareto - histograma ordenado pela freqüência de ocorrência que mostra resultados quantitativos das causas identificadas.

Diagrama de precedência - técnica de representação gráfica das atividades de um projeto, que são desenhadas como boxes (ou nós). Erroneamente chamado rede PERT. As atividades são ligadas por setas que representam as relações de precedência e a seqüência em que devem ser realizadas. O método de diagramação de precedências é também chamado método da atividade-no-nó.

Diagrama de rede - diagrama que mostra o interrelacionamento entre as atividades do projeto por meio de caixas que compõem um todo organizado e são dispostas no formato de uma rede. Seu uso proporciona um simples entendimento ao evidenciar a interdependência entre as atividades de forma bem definida. Como desvantagens, citam-se a elaboração de relatórios muito extensos, a difícil manipulação e o fato de não mostrar uma relação visual entre as durações das atividades. O gráfico PERT é um diagrama de rede.

Diretriz - consiste de uma meta e das medidas prioritárias e suficientes para atingir essa meta.

Documento do projeto - designação freqüentemente usada em organismos internacionais para o plano-mestre ou proposta do projeto.

Duração - tempo necessário para a conclusão de uma tarefa ou atividade. Os números de períodos trabalháveis (não incluídos feriados ou outros dias não trabalhados) necessários para completar uma atividade, ou elemento do projeto. Usualmente expresso em dias ou semanas trabalháveis.

Duração remanescente - prazo (tempo) necessário para completar uma atividade.

Encerramento - compreende as atividades necessárias para a formalização da aceitação do projeto.

Encerramento administrativo - produção, coleta, registro e disseminação de informação para formalizar a conclusão do projeto.

Encerramento de contrato - conclusão e encerramento do contrato, com a resolução de todos os itens não previstos.

Equipe de acompanhamento de projetos - a tendência mundial é identificar a equipe que centraliza o acompanhamento de projetos como **Escritório de Projetos**.

Seu surgimento encontra-se vinculado ao desejo das organizações em melhorar a taxa de sucesso de projetos, que continuamente tornam-se mais complexos, e à necessidade de uma coordenação centralizada para gerar informações sobre um elevado número de projetos, que podem ter várias naturezas e se situarem em diferentes fases do ciclo de vida.

A equipe de acompanhamento de projetos possui relacionamento direto com todos os projetos da organização, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando acompanhamento, organização e documentação sobre o desempenho dos projetos

A partir de 1º de julho de 2003, com o encerramento do projeto PJGP (Implantação da Gestão de Projeto no TCU) as atividades características de Escritório de Projetos passam a ser desempenhadas por equipe da Secretaria de Planejamento e Gestão - Seplan.

Engenharia simultânea - técnica de administração de projetos que consiste em envolver, nas fases iniciais, as pessoas e unidades organizacionais que serão responsáveis pela implementação ou execução de alguma atividade ou fase do projeto.

Equipe de gerenciamento do projeto - membros da equipe do projeto que estão, diretamente envolvidos com as atividades do seu gerenciamento. Em projetos de menor porte, a equipe de gerenciamento inclui, virtualmente, todos os membros da equipe do projeto.

Escopo do papel gerencial - abrangência da autoridade e responsabilidade do gestor do projeto ao longo do ciclo de vida do projeto.

Escopo do produto - desempenho esperado do produto do projeto, função a ser cumprida pelo produto.

Escopo do projeto - somatório de produtos e serviços realizados no âmbito de um projeto. Pode-se dizer que escopo é uma descrição daquilo que vai ser feito e do que não será feito. É fundamental para qualquer projeto que seja muito bem definido o escopo, qual será sua abrangência.

Escritório de projetos - mesmo que equipe de acompanhamento de projetos

Especificações técnicas - definição dos atributos técnicos que o resultado ou produto do projeto deve ter para que o resultado esperado seja atingido.

Estimativa de duração de atividades - estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para completar cada atividade.

Estimativas de custos - estimativa do custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto.

Estrutura analítica do projeto (EAP) - agrupamento dos elementos do projeto que organiza e define o escopo global do projeto. Cada nível inferior representa uma definição crescentemente detalhada de um

componente do projeto. Os componentes do projeto podem ser produtos ou serviços. Também chamada Estrutura de Divisão do Trabalho ou *Work Breakdown Structure (WBS)*. Técnica de planejamento que segmenta o produto final em partes físicas e as partes físicas em tarefas (ou atividades).

Estrutura matricial - tipo de estrutura organizacional na qual o gerente do projeto compartilha responsabilidades e autoridade, com os gerentes funcionais, sobre a organização do projeto.

Estrutura organizacional do projeto - fotografia da organização do projeto de tal forma que relaciona os pacotes de trabalho às unidades organizacionais do projeto.

Etapa do projeto - reunião de atividades do projeto relacionadas de forma lógica, geralmente resultando na conclusão de um importante produto a ser entregue (entrega principal).

Execução do plano global do projeto - cumprimento do plano do projeto, mediante execução das atividades que dele fazem parte.

Execução do projeto - compreende as atividades voltadas para a coordenação de pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto.

Fatores de risco para o projeto - são eventos, que internos ou externos, que podem comprometer a realização do projeto ou o alcance dos resultados pretendidos.

Fatores que contribuem para o êxito do projeto - fatores que fazem com que o projeto tenha maior probabilidade de sucesso. Esses fatores vão além da antítese dos riscos.

Fase do projeto - cada uma das etapas em que se divide o ciclo de vida do projeto.

Folga - o período em que uma atividade pode ser atrasada sem atrasar as atividades sucessoras. Em uma atividade sem sucessoras, a margem de atraso permitida é o período em que a atividade pode ser atrasada sem atrasar a data de término do projeto. Quantidade de tempo que uma atividade pode se atrasar, desde seu início mais cedo, sem atrasar a data de término do projeto. Folga é um cálculo matemático e pode ser alterada conforme o progresso e as modificações realizadas no plano global do projeto. Também chamada de margem de atraso permitida.

Folga total - período de tempo em que uma atividade pode ser atrasada sem atrasar a data de término do projeto. Também conhecida como margem de atraso total.

Funções administrativas - as quatro funções clássicas de planejar, organizar, dirigir e controlar atividades. Também chamadas processos administrativos ou processos de gestão do projeto.

Garantia da qualidade - procedimentos ou ações necessárias para assegurar que o produto do projeto atenda às necessidades do cliente ou a um padrão de exigências técnicas.

Gerenciamento da integração do projeto - subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para assegurar que todos os elementos do projeto sejam adequadamente obtidos e disseminados. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Elaboração do Plano Global do Projeto, Execução do Plano Global do Projeto e Controle Global de Mudanças.

Gerenciamento de aquisições do projeto - subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para adquirir bens e serviços de fora da organização promotora. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento do Suprimento, Planejamento do Processo de Requisição, Seleção do Fornecedor, Administração dos Contratos e Encerramento dos Contratos.

Gerenciamento de comunicações do projeto - subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para assegurar que as informações do projeto sejam adequadamente obtidas e disseminadas. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento das Comunicações, Distribuição das informações, Relatórios de Desempenho e Encerramento Administrativo.

Gerenciamento de custos do projeto - subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com seu orçamento aprovado. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento de Recursos, Estimativas de Custos, Orçamentação e Controle de Custos.

Gerenciamento de escopo do projeto - subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos necessários para assegurar que esteja incluído todo o trabalho requerido, e somente o trabalho requerido,

para concluir o projeto de maneira bem sucedida. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Iniciação, Planejamento do Escopo, Definição do Escopo, Verificação do Escopo e Controle das Mudanças de Escopo.

Gerenciamento da qualidade - subconjunto da gestão de projeto que engloba os processos requeridos para assegurar que os produtos ou serviços do projeto irão estar em conformidade com o solicitado pelo cliente e/ou demais partes envolvidas.

Gerenciamento de recursos humanos do projeto - subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos requeridos para fazer o uso mais efetivo do pessoal envolvido com o projeto. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Planejamento Organizacional, Recrutamento e Desenvolvimento de Equipes.

Gerenciamento de riscos do projeto - subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos envolvidos com a identificação, a análise e as respostas ao risco do projeto. De acordo com o PMBOK, engloba os seguintes processos: Identificação dos Riscos, Qualificação dos Riscos, Desenvolvimento de Respostas aos Riscos e Controle das Respostas aos Riscos.

Gerenciamento de tempo do projeto - subconjunto da gestão de projeto que compreende os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto. De acordo com o PMBOK, engloba os processos consistem em Definição de Atividade, Sequenciamento de Atividade, Estimativa de Duração da Atividade, Desenvolvimento da Programação e Controle da Programação.

Gerenciamento de um projeto - o gerenciamento de um projeto pode ser analisado da seguinte forma: cada projeto pode ser dividido em fases ou etapas (ciclo de vida); em cada etapa ocorrem processos de gerenciamento; em cada processo são executadas ações gerenciais que podem abranger até nove áreas de conhecimento específico (aquisições, comunicações, custos, escopo, integração, qualidade, recursos humanos, riscos, tempo)

Gestão corporativa de projeto - refere-se ao modelo corporativo e integrado de gestão de projeto na organização, normalmente com suporte de sistema informatizado próprio para essa finalidade. Essa gestão fornece visão sistêmica, faróis de *status*, informações e relatórios gerenciais consolidados sobre os diversos projetos da organização.

Gestão de projeto - é a combinação de pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis ao objetivo de atingir o êxito final do projeto. Em outras palavras, gerenciar um projeto significa fazer o necessário para completá-lo dentro dos objetivos estabelecidos

Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades de projetos de modo a fazê-los atingir necessidades e/ou exceder as expectativas de seus clientes e demais partes envolvidas.

Gestão por projeto - refere-se à estratégia da organização de gerenciar até mesmo as atividades rotineiras utilizando técnicas e métodos da gestão de projeto. Assim, são organizados grupos ou lotes de serviços tratando-os como projeto. A gerência por projetos parte do pressuposto que a empresa como um todo pode ser vista como um grande "*portfólio de projetos*". A aplicação do gerenciamento por projeto, em uma base mais ampla dentro da organização, aumenta a velocidade e produtividade dos processos existentes (*Marcelo Cesar Dias Borges, Engenheiro de Telecomunicações, Pós Graduado em Gestão de Projetos pelo IETEC*).

Gestor de projeto - pessoa responsável pela condução das atividades e dos processos relativos à gestão do projeto. No TCU é o servidor indicado para o gerenciamento do projeto.

GPD Gerenciamento pelas Diretrizes - metodologia utilizada para realizar desdobramentos sucessivos das diretrizes (curto prazo) até o nível de formulação dos planos de ação ou a identificação de projetos. Metodologia que compõe o sistema de planejamento e gestão do TCU.

GPJ Gestão de Projeto - metodologia utilizada para gerenciar projetos e subprojetos em qualquer nível previsto no desdobramento do sistema de planejamento. Metodologia que compõe o sistema de planejamento e gestão do TCU.

Gráfico de Gantt - diagrama que utiliza barras horizontais, colocadas dentro de uma escala de tempo. O comprimento relativo das barras determina a duração da atividade, e as linhas conectando as barras individuais em um Diagrama de Gantt refletem as relações entre as atividades. As principais vantagens de seu uso são o simples entendimento, visualização de atrasos com facilidade, escala de tempo em um

formato bem definido. Como desvantagens, têm-se a inadequação para grandes projetos e difícil visualização de múltiplas dependências.

Gráficos de controle - exibições gráficas dos resultados, comparando o andamento com os limites do controle de um processo. Eles são usados para determinar se o processo está sob controle ou necessita de ajustes.

Hierarquia de objetivos - relação de causa e efeito entre os diversos objetivos de um projeto, que os faz dispor-se em uma ordem.

Incerteza - grau de desconhecimento a respeito dos resultados de um projeto ou da forma de atingi-los, ou de ambos. Entende-se que cada projeto tem algum grau de incerteza ao gerar produto ou serviço único, pois sempre há certo desconhecimento quanto a forma de atingir os objetivos ou de gerar os produtos e os resultados esperados, ou mesmo de ambos.

Iniciação - fase inicial do ciclo de vida do projeto que consiste no processo de esclarecer necessidades, definir objetivos e estabelecer as condições para a realização do projeto. Compreende as atividades necessárias para o reconhecimento formal da existência de um projeto. A principal saída desse processo no TCU é a proposta do projeto (*project charter*)

Linha de base (baseline) - planejamento de prazos, custos e recursos que serão utilizados durante a etapa de execução do projeto. A gravação da linha de base possibilita a gestão e avaliação do projeto em termos de comparação entre o executado e o planejado, permitindo avaliar os atrasos em termos de prazo, execução orçamentária e utilização real de recursos.

Lista de tarefas - relação das tarefas previstas para a realização do resultado. Sua preparação é uma etapa no processo de preparação do plano operacional.

Lógica da rede - conjunto de dependências em meio à atividade compondo um diagrama de redes do projeto.

Lógica discricionária - seqüência entre atividades definida pelas prioridades da equipe, quando não há uma seqüência obrigatória. Dependência discricionária.

Lógica framework - ferramenta de planejamento e hierarquização de objetivos, utilizada nos projetos patrocinados pelo Banco Mundial e outras organizações.

Lógica obrigatória - seqüência obrigatória de atividades determinada pela natureza intrínseca da dependência entre elas. Dependência obrigatória.

Manual de gestão de projeto - caderno de instruções para a gestão de projeto em uma organização (MGPJ utilizado no TCU).

Marco - ponto de referência que marca um evento importante em um projeto e, também, que monitora o andamento desse último. A atividade com duração zero é exibida como um marco e representa um evento significativo no projeto. Normalmente, corresponde ao alcance de objetivos específicos (produtos ou resultados). É conhecido como etapa no MS Project (*Milestones*).

Matriz de alocação de responsabilidades - estrutura que relaciona estrutura organizacional do projeto à sua estrutura analítica (EAP), ajudando a assegurar que cada elemento de trabalho do projeto (atividades e produtos importantes) será alocado a um responsável (membro da equipe ou parte envolvida).

Medidas - são os meios e métodos específicos para atingir a meta.

Membros da equipe do projeto - pessoas alocadas ao projeto como recurso e se reportam, direta ou indiretamente, ao gestor do projeto.

Meta - é um ponto a ser atingido no futuro. É constituída de 3 partes: um objetivo gerencial, um valor (o quanto) e um prazo. Ex. Vender 100 carros até o final do ano.

Modelos pré-definidos (templates) - padrões de planejamento de projetos de mesma natureza. No Tribunal são disponibilizados via Intranet, no *site* da gestão de projetos. Cada *template* é confeccionado a partir de EAP's disponibilizadas no mercado e por meio da experiência acumulada em projetos anteriores.

Monitoramento - processo de acompanhar e inspecionar a realização de um projeto. Controle.

Mudança de escopo - qualquer alteração no escopo do projeto. Uma mudança no escopo quase sempre determina ajustes no cronograma ou nos custos do projeto.

Negociação - trata-se da discussão com o objetivo de alcançar um acordo que satisfaça às partes envolvidas. No caso dos projetos, a negociação ocorre em torno de diversas questões, em momentos diferentes e em várias etapas do projeto. No decorrer de um projeto típico, a equipe tende a negociar objetivos de escopo, custo e cronograma, mudanças de escopo, termos e condições contratuais, designações ou recursos.

Nivelamento de recursos - nivelar recursos significa solucionar conflitos de recurso ou superalocações, atrasando ou dividindo determinadas atividades. Quando se nivela um recurso, as atividades alocadas a esse recurso são distribuídas e reagendadas de acordo com a capacidade de trabalho, as unidades de atribuição e o calendário do recurso, bem como a duração e as restrições da atividade. É também conhecido como redistribuição.

Nó - um dos pontos de definição de uma rede; um ponto de junção conectado a alguma ou a todas as outras linhas de dependência.

Objetivo geral do projeto - aquilo que o projeto deve fazer para solucionar o problema ou aproveitar a oportunidade detectada. Os objetivos específicos que são desdobrados do objetivo geral devem ser expressos em termos de meta e têm o seu alcance aferido por meio de indicador.

Orçamentação - locação individual de estimativas de custos para componentes do projeto.

Orçamento completo - custo total estimado do projeto.

Organização de projeto - grupo de pessoas e outros recursos dedicados a um projeto; equipe do projeto vista sob a perspectiva da divisão de responsabilidades entre seus integrantes.

Organização funcional - estrutura organizacional na qual as pessoas são agrupadas hierarquicamente por especialidade ou negócio (ex.: produção, venda, engenharia e contabilidade no nível de topo, com a engenharia também dividida em mecânica, elétrica, etc.).

Organização matricial - estrutura organizacional na qual o gestor de projeto compartilha a responsabilidade com os gerentes funcionais para designar as prioridades e para dirigir o trabalho das pessoas.

Organizar - processo de dividir responsabilidades e autoridade entre pessoas.

Pacote de trabalho - pacote de trabalho é um pedaço estimável do projeto, com conclusão significativa, responsável designado e saída definida (um produto específico).

Paradoxo de Abilene - decisão coletiva que contraria decisões individuais coincidentes.

Partes envolvidas - indivíduos ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização responsável pela execução do projeto e no ambiente em que ela opera. Podem ocorrer conflitos de interesses entre as partes envolvidas. As partes envolvidas podem incluir: fornecedores; clientes diretos do produto do projeto; clientes indiretos ou consumidores; parceiros; fundações, tais como instituições financeiras; subcontratados, organizações fornecedoras de produtos às organizações responsáveis pelo projeto; sociedade, tais como órgãos jurídicos ou legais e o público em geral; pessoal interno, tal como membros da equipe do projeto. Também são conhecidos como *stakeholders*.

Período de trabalho - horas ou dias designados em um calendário de projetos, ou de recursos, durante os quais o trabalho pode ser realizado.

PERT - (*Program Evaluation and Review Technique*) técnica específica de desenho de redes e cálculo probabilístico da duração de atividades, usada na administração de projetos. Cálculo probabilístico de duração de atividade a partir da média ponderada das três estimativas (duração otimista, pessimista e mais provável). O peso de cada tipo de duração pode variar de acordo com o projeto, mas a relação mais comum é de 1, 4 e 1, respectivamente, para as previsões otimista, mais provável e pessimista, a saber:

estimativa PERT = $1x$ (estimativa otimista) + $4x$ (estimativa mais provável) + $1x$ (estimativa pessimista) / 6

Planejamento de contingências - desenvolvimento de um plano gerencial com estratégias alternativas para serem utilizadas para assegurar sucesso ao projeto se os eventos de risco ocorrerem.

Planejamento de recursos - determina quais recursos (pessoas, equipamentos e materiais) são requeridos, em quais quantidades, para realizar as atividades do projeto.

Planejamento do projeto - compreende as atividades necessárias para o planejamento e a manutenção de um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos do negócio que determinaram a existência do projeto. Sua principal saída é o plano do projeto. O plano contendo a linha de base é o plano original usado para monitorar o andamento do projeto.

Plano de linha de base - plano original usado para controlar o andamento de um projeto. O plano de linha de base contém informações referentes a atividades, recursos e atribuições.

Plano de comunicação - documento que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todo o processo de comunicação com as partes envolvidas do projeto.

Plano do projeto - documento formalmente aprovado, utilizado para orientar tanto a execução como o controle do projeto. É utilizado para documentar as premissas e decisões do projeto, facilitar a comunicação entre as partes envolvidas e documentar as bases de referência (linha-base) do escopo, do custo e da programação.

PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) - conjunto dos conhecimentos básicos sobre gestão de projetos, sistematizados pelo *Project Management Institute -PMI*.

Porcentagem realizada - estimativa expressa em porcentagem da quantidade de trabalho que foi completada e uma atividade ou grupo de atividades.

Problema - é o resultado indesejável de um processo de trabalho. Para sanear um problema devem ser identificadas as suas causas e atuar sobre elas. Resolver problemas é atingir metas.

Processo de controle - compreende as atividades necessárias para garantir a segurança que os objetivos do projeto estão sendo atingidos. Envolve a monitoração, a avaliação de progresso e realização de ações corretivas quando pertinentes.

Processo de encerramento - compreende as atividades necessárias para a formalização da aceitação do projeto.

Processo de execução - compreende as atividades voltadas para a coordenação de pessoas e outros recursos para a realização do plano do projeto.

Processo de iniciação - processo de esclarecer necessidades, definir objetivos e estabelecer as condições para a realização do projeto. A principal saída desse processo é a proposta do projeto. Compreende as atividades necessárias para o reconhecimento formal da existência de um projeto.

Processo de planejamento - compreende as atividades necessárias para o planejamento e a manutenção de um esquema de trabalho viável para o alcance dos objetivos do negócio que determinaram a existência do projeto.

Processos de gerenciamento - são conceituados como uma série de ações que geram um resultado. Os processos dos projetos dividem-se em duas categorias: processos da gerência de projetos e processos orientados ao produto. Os processos da gerência de projetos são aqueles que se relacionam com a descrição e a organização do trabalho do projeto e são classificados em cinco grupos (processo de iniciação, processo de planejamento, processo de execução, processo de controle e processo de encerramento). Os processos orientados ao produto são aqueles que se relacionam com a especificação e a criação do produto do projeto.

Processos essenciais - define-se como essenciais aqueles processos que, por possuírem dependências bem definidas, são executados essencialmente na mesma ordem, na maioria dos projetos. Segundo o PMBOK, são processos essenciais: iniciação, planejamento do escopo, detalhamento do escopo, definição das atividades, seqüenciamento das atividades, estimativa de duração das atividades, desenvolvimento do cronograma, planejamento dos recursos, estimativa dos custos, orçamento dos custos, desenvolvimento do plano do projeto, execução do plano do projeto, relato de desempenho, controle geral de mudanças, encerramento dos contratos e encerramento administrativo.

Processos facilitadores - define-se como facilitadores os processos que são realizados intermitentemente e à medida que são necessários. Eles não são processos opcionais, mas sim processos

cuja ordem ou detalhamento da execução dependem da natureza do projeto. Segundo o PMBOK, são processos facilitadores: planejamento da qualidade, planejamento organizacional, montagem da equipe, planejamento das comunicações, identificação dos riscos, quantificação dos riscos, desenvolvimento das respostas aos riscos, planejamento das aquisições, preparação das aquisições, verificação do escopo, garantia da qualidade, desenvolvimento da equipe, distribuição das informações, pedido de propostas, seleção de fornecedores, administração dos contratos, controle de mudanças do escopo, controle do cronograma, controle dos custos, controle da qualidade e controle das respostas aos riscos.

Programa - cada programa articula um conjunto de medidas que concorrem para o cumprimento de diretriz de médio prazo. A formulação de programas deve considerar as políticas internas e a orientação do Plano Plurianual (PPA).

As medidas previstas nos programas, normalmente, identificam-se melhor a projetos visando à produção de produto ou resultado singular, que contribuem para o melhor desempenho da organização. Nesse caso, o ciclo de vida dos projetos podem ou não estar contidos dentro de um mesmo exercício. Porém, nada impede a associação das medidas dos programas a processos de trabalho.

O desempenho de cada programa deve ser mensurado por indicadores.

Projeto - projeto é o trabalho ou empreendimento planejado, com começo e término previamente definidos, visando à solução de problemas específicos, ao aproveitamento de uma oportunidade ou à oferta de produtos singulares.

Os projetos, necessariamente, devem apresentar o seu vínculo com o plano de diretriz ou, alternativamente, sua ligação direta com objetivo estratégico previsto no Plano Estratégico do Tribunal (PET).

Projetos conexos - são aqueles complementares e que tem simultaneidade, mesmo com algum deslocamento de tempo, e que para apresentar resultado ou produto consistente depende da conclusão de algum produto ou fase do seu conexo.

Projeto predecessor - projeto iniciado ou concluído anteriormente e cujos produtos ou resultados, parciais ou finais, podem ser aproveitados no projeto que está sendo proposto.

Projeto sucessor - projeto que vai depender ou necessitar, em alguma de suas etapas, dos resultados ou produtos, parciais ou finais, do projeto que está sendo proposto.

Proposta do projeto - principal saída da fase de iniciação. Instrumento utilizado para formalização dos requisitos de um novo projeto no TCU.

Recursos - fatores necessários à realização do projeto Compreende, entre outros, as pessoas, equipamentos e materiais usados para realizar atividades em um projeto ou realizar todo o projeto.

Relatório de desempenho - documento com informações a respeito da performance do projeto (relatório de situação).

Reserva - uma provisão no projeto para mitigar riscos de custo e/ou de cronograma. É freqüentemente, usada com um modificador (exemplo: reserva gerencial, reserva de contingência), de modo a prover detalhes adicionais sobre quais tipos de riscos se espera mitigar.

Responsabilidade - exigência da realização das obrigações que se tem para fazer e sua prestação de contas. Não se exigem resultados nem responsabilidade se não houver a necessária autoridade atribuída.

Restrição - restrição ou limitação que se impõe na data de início, ou de término, de uma atividade. Por exemplo, pode-se determinar que uma atividade se inicie em uma data específica, ou termine, no máximo, até uma data específica.

Reunião de abertura - reunião realizada, na fase de iniciação, entre o gestor de projeto, o líder da equipe de acompanhamento de projetos na organização e as partes envolvidas no projeto. Nela são ajustadas as expectativas e definidas as especificações do projeto em termos de escopo, metas, indicadores, produtos, prazos, estimativa de custos, montagem da equipe e, também, fornecimento dos recursos inerentes ao projeto.

Sala de guerra - sala reservada para a equipe do projeto trabalhar permanentemente, fazer reuniões periódicas ou desenvolver qualquer atividade coletiva relacionada ao projeto. (*war room*)

Seqüenciamento - definição das relações de interdependência e precedência entre as atividades.

Singularidade - característica dos projetos. Significa que projetos sempre envolvem a realização de objetivos singulares, não repetitivos, caracterizados como inéditos, portanto, trabalhos que não tenham sido feitos antes, únicos.

Sistema da qualidade - conjunto estruturado de responsabilidades, autoridade, processos, procedimentos, documentos e todos os tipos de recursos, que procuram garantir a qualidade dos produtos, serviços e processos.

Sistema de administração de projetos - conjunto estruturado de técnicas, procedimentos, sistema de documentação, estrutura organizacional e outros elementos, que tem por objetivo normatizar a administração de projetos dentro de uma organização. Metodologia de gestão de projeto.

Sistema de planejamento e gestão - sistema que define parâmetros, metodologias e ferramentas específicas para coordenar a implementação do plano estratégico visando a consolidar e avaliar os resultados obtidos pela organização em relação aos seus objetivos institucionais e às diretrizes de médio e curto prazos. Objetiva integrar e direcionar esforços para cumprir a missão institucional e alcançar a visão de futuro da organização.

Stakeholder - qualquer pessoa, grupo ou organização que de alguma forma está envolvida ou é afetada pelo projeto ou por seus resultados. Parte envolvida.

Subatividade - atividade que faz parte de uma atividade de resumo. As informações de subatividade são consolidadas na atividade de resumo.

Subprojeto - projeto inserido em outro projeto. Os subprojetos são usados como uma maneira de dividir projetos complexos em partes com melhor gerenciamento. É também conhecido como projeto inserido.

Superalocação - resultado da atribuição a um recurso de mais atividades do que ele pode realizar no período de trabalho disponível. A superalocação é determinada com base nos valores de trabalho e de duração das atividades atribuídas, no número máximo de unidades, disponíveis para o recurso e no calendário usado por esse último.

Técnica de avaliação e análise de programas - técnica de análise de rede orientada para eventos, utilizada para estimar a duração de um projeto quando existe um alto grau de incerteza nas estimativas de duração das suas atividades.

Técnica de avaliação e análise gráfica - técnica de análise de rede que permite tratamento condicional e probabilístico dos relacionamentos lógicos (ex.: algumas atividades podem não ser realizadas).

Temporariedade - característica dos projetos. Significa que todos os projetos possuem início e fim bem definidos, com duração finita determinada em função dos objetivos que se quer alcançar.

Unidade de calendário - menor unidade de tempo utilizada no planejamento do projeto. Unidades de calendários são, geralmente, horas, dias ou semanas, mas também podem ser até em turnos, ou mesmo, minutos. Utilizadas, principalmente, em relação a aplicativos de gerenciamento de projetos.

Unidade patrocinadora - unidade que tem maior interesse em que o projeto aconteça considerando os resultados que se pretende atingir ou os produtos esperados. Essa unidade influencia fortemente para garantir recursos para o projeto. Algumas vezes, a unidade patrocinadora pode ser a mesma unidade do plano diretor ou a de vinculação.

Usuário - pessoa, grupo ou organização que utilizará o produto do projeto.

Verificação do escopo - ato de assegurar que todos os produtos do projeto a serem entregues concluídos satisfatoriamente.

WBS (Work Breakdown Structure) - estrutura analítica do projeto (EAP).

Seção VI



Manual de Gestão de Projetos

Bibliografia

VI. REFERÊNCIAS

- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento pelas Diretrizes*, Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*, 6ª Edição, Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- GILLEN, Terry. *Assertividade*, Editora Nobel, 2001.
- MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. *Administração de Projetos: Como Transformar Idéias em Resultados*, Editora Atlas, 1997.
- PFEIFFER, Peter. *Elementos da Metodologia para o Gerenciamento de Projetos Demonstrativos*. Série Gestão Ambiental Urbana nº 01. Rio de Janeiro: Projeto GAU, Agosto de 2001.
- PMBOK, *Project Management Institute*, tradução livre, PMI-MG, 1996.
- PRADO, Darci. *Gerência de Projetos em Tecnologia da Informação*, Editora EDG, Volume 5, 1999.
- PRADO, Darci. *Gerenciamento de Projetos nas Organizações*, Editora EDG, Volume 1, 2000.
- PRADO, Darci. *Planejamento e Controle de Projeto*, Editora EDG, Volume 2, 1998.
- PRADO, Darci. *Usando o MS Project 2000 em Gerenciamento de Projetos*, Editora EDG, Volume 3, 2000.
- Tribunal de Contas da União. *Referencial Estratégico do TCU*, Brasília, 2000.
- Tribunal de Contas da União. *Sistema de Planejamento e Gestão*. Brasília, Boletim nº 27 / 2001.
- VALERIANO, Dalton L. *Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos*, Makron Books, 1998.
- VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de Projetos*, 2ª Edição, Editora Brasport, Rio de Janeiro, 2000.
- VARGAS, Ricardo Viana. *Microsoft Project 2000, Transformando Projetos em Resultados de Negócios*, Editora Brasport, Rio de Janeiro, 2000.

1. LITERATURA RECOMENDADA

Existem várias obras disponíveis no mercado que abordam a questão da gestão de projetos. Dentre elas destacamos algumas muito bem conceituadas, que poderão ser de muita utilidade no melhor entendimento e discussão sobre a gestão de projetos:

- a. MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. *Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados*, Ed. Atlas, 1997
 - esta obra parte de conhecimentos gerais de Administração para introduzir conceitos inerentes a projeto e demonstra, ainda, a necessidade de conhecimentos, processos e gestão diferenciada para condução de tais trabalhos;
- b. VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de Projetos*, 2ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Brasport, Rio de Janeiro, 2000
 - nesta obra o autor segue o PMBOK à risca adaptando a linguagem da metodologia à realidade brasileira;
- c. PRADO, Darci. *Planejamento e Controle de Projeto*, Editora EDG, Volume 2, 1998
 - este livro é um misto de gestão de projetos e ferramentas da qualidade no nível de execução das atividades do projeto;
- d. VARGAS, Ricardo Viana. *Microsoft Project 2000, Transformando Projetos em Resultados de Negócios*, Editora Brasport, Rio de Janeiro, 2000
 - livro apresenta, de forma bastante didática, o produto MS Project sendo imprescindível para os usuários do mesmo.

2. MÉTODO DE ESTUDO PROGRAMADO (CUMBUCA)

O método que expomos nesta oportunidade foi sugerido pelo Prof. Vicente Falconi Campos, no livro TQC – Controle da Qualidade Total.

A criação desse método decorreu da percepção de que muitas organizações tinham dificuldades para implementar mudanças dentro de seu ambiente de trabalho, em grande parte causadas por falta ou deficiência de estudo, considerando que a leitura vai ficando sempre para depois. Visando a eliminar tal deficiência o Prof. Falconi sugere os seguintes procedimentos:

- a. formar um grupo de pessoas interessadas no estudo ou que em decorrência de suas atividades devem estudar;
- b. o ambiente de reunião deve conter os recursos combinados entre os participantes (por exemplo: flip chart, pincéis, quadro, etc.);
- c. elaborar com toda a equipe um cronograma de estudo (por exemplo: metas de leitura de um livro, dividindo os capítulos a serem estudados na semana) e também de reuniões para discussão da matéria estudada, que devem ocorrer de preferência no mesmo horário;
- d. todos os participantes devem estudar a mesma matéria de acordo com o cronograma;
- e. na hora da reunião é escolhido um coordenador e o nome de cada participante é colocado num recipiente e um é sorteado para apresentar o resumo da matéria;
- f. após a apresentação da matéria pelo membro sorteado é aberta a discussão para os demais participantes que queiram acrescentar outros comentários;
- g. caso o sorteado não tenha se preparado a reunião é desfeita e a meta não é alcançada. Não se deve sortear outro (porque reforça a eficiência punitiva) e nem mesmo aceitar voluntários (evitar o jogo dos salvadores), uma vez que esse método é baseado na maturidade e no compromisso dos membros da equipe;
- h. após o sorteio o nome retorna ao recipiente (“cumbuca”). A mesma pessoa pode ser sorteada novamente, depende da sorte!

Seção VII



Manual de Gestão de Projetos

Formulários

1. FORMULÁRIO DE ATA DE REUNIÃO DE ABERTURA OU PRORROGAÇÃO

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria de Planejamento e Gestão

ATA nº ____
REUNIÃO DE (ABERTURA/PRORROGAÇÃO)

(NOME DO PROJETO)

Página 1 de 1

1. Identificação da Reunião

Data da Reunião	Horário		Local	Coordenador da Reunião
	Início:	Término:		

2. Objetivo

- Promover a abertura do projeto junto às partes envolvidas/interessadas.
- Negociar a prorrogação do projeto junto às partes envolvidas/interessadas

3. Discussão da Pauta

Decisão	Responsável pela Implementação	Data Limite
a) _____		
b) _____		
c) _____		
d) _____		
e) _____		

4. Pendência Identificada

Decisão	Responsável pelo Saneamento	Data Limite
a) _____		
b) _____		

5. Outros Assuntos

Decisão	Responsável pela Ação	Data Limite
a) _____		
b) _____		

6. Participantes

Nome	Lotação	Telefone	E-mail
a) _____			
b) _____			
c) _____			
d) _____			
e) _____			

7. Fechamento da Ata

Data da Ata	Nome do Relator	Assinatura do Relator
__/__/2006		

2. FORMULÁRIO DE ATA DE REUNIÃO DE ENTREGA

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria de Planejamento e Gestão

ATA nº ____
REUNIÃO DE ENTREGA

(NOME DO PROJETO)

Página 1 de 1

1. Identificação da Reunião

Data da Reunião	Horário		Local	Coordenador da Reunião
	Início:	Término:		

2. Objetivo

Promover a entrega do projeto

3. Discussão da Pauta

Decisão	Responsável pela Implementação	Data Limite
a) _____		
b) _____		
c) _____		
d) _____		
e) _____		

4. Pendência Identificada

Decisão	Responsável pelo Saneamento	Data Limite
a) _____		
b) _____		

5. Sugestões e Recomendações

a) _____		
b) _____		

6. Participantes

Nome	Lotação	Telefone	E-mail
a) _____			
b) _____			
c) _____			
d) _____			
e) _____			

7. Fechamento da Ata

Data da Ata	Nome do Relator	Assinatura do Relator
__/__/2006		

3. FORMULÁRIO DE PAUTA DE ABERTURA, ENTREGA OU PRORROGAÇÃO

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria de Planejamento e Gestão

PAUTA DE REUNIÃO

(NOME DO PROJETO)

Página 1 de 1

1. Identificação da Reunião

Data da Reunião	Horário		Local	Coordenador da Reunião
	Início:	Término:		

2. Pauta

- a) _____
- b) _____

3. Participantes

	Nome	Lotação	Telefone	E-mail
a)				
b)				
c)				
d)				
e)				

4. Fechamento da Pauta

Data da Convocação	Responsável pela Convocação
__/__/2006	

4. FORMULÁRIO DE RELATÓRIO DE SITUAÇÃO

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria de Planejamento e Gestão

RELATÓRIO nº ____
SITUAÇÃO DO PROJETO

(NOME DO PROJETO)

Página 1 de 1

Nome do Gestor	Unidade Patrocinadora	Período do Projeto

1. Objetivo geral**2. Benefícios para o TCU**

- a) _____
- b) _____
- c) _____

3. Situação atual do projeto (inclusive dificuldades enfrentadas)

- a) _____
- b) _____
- c) _____

4. Ações que, atualmente, podem contribuir para garantir o êxito do projeto

Ação	Responsável
a) _____	
b) _____	
c) _____	

5. Detalhamento dos principais produtos do projeto

Produto	Prazo	Comentário
a) _____		
b) _____		
c) _____		

6. Equipe atual

Nome	Cargo	Dedicação Integral/ Parcial / Por Atividade
a) _____		
b) _____		
c) _____		

7. Finalização

Data do relatório	Assinatura do Gestor do Projeto

Em ____/____/2006

(GESTOR)
(Gerente/Coordenador/Líder) do Projeto

5. FORMULÁRIO DE PROPOSTA DE PROJETO



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria de Planejamento e Gestão

PROPOSTA DO PROJETO

(NOME DO PROJETO)

Página 1 de 3

1. Identificação do gestor do projeto

Nome		Matrícula	E-mail	Ramal
Função do Gestor		Origem da FC		
<input type="checkbox"/>	Gerente	<input type="checkbox"/>	Coordenador	<input type="checkbox"/>
Nome do Substituto Eventual		Matrícula	E-mail	Ramal
Local / Telefone				

2. Identificação do projeto

Nome do projeto	
Período de Realização 00/00/000 a 00/00/0000	Unidade Patrocinadora

3. Vinculação estratégica

Plano Estratégico do TCU (Portaria – TCU nº 59, de 20 de janeiro de 2003).
a) _____
b) _____
c) _____
Plano de Diretrizes do TCU – biênio 2005-2006 (Portaria – TCU nº 28, de 14 de janeiro de 2005)
a) _____
b) _____
Plano Diretor da (Unidade) – diretriz e medida
a) _____
b) _____

4. Problema / oportunidade

Descrição do Problema ou da Oportunidade
a) _____
b) _____
Evolução do Quadro (apresentar dados)
a) _____
b) _____

5. Escopo do projeto

5.1. Objetivo Geral do Projeto (em relação à oportunidade ou à solução do problema)

5.1. Meta – Indicador – Produto – Cliente

META			Indicador	Produto	Cliente
Objetivo específico	Quanto	Data de Término			
a)					
b)					
c)					
d)					
e)					

5.2. Macroetapas (primeiro nível de Estrutura Analítica do Projeto – EAP)

a)	
b)	
c)	

5.3. Não escopo (o que o projeto não vai fazer)

a)	
b)	
c)	

6. Identificação das partes envolvidas no projeto (em relação a que)

Nome da Parte Envolvida patrocinador, cliente, parceiro, fornecedor interno ou externo de serviços e recursos (humanos e físicos)	Item Negociado ou a Negociar com as Partes Envolvidas
a)	
b)	
c)	

7. Fatores que podem pôr em risco o êxito do projeto

Risco	Impacto	Probabilidade de Ocorrer	Ação para (E) Evitar ocorrência do risco (M) Mitigar ocorrência do risco (R) Reduzir impacto do risco ocorrido	Responsável pela Ação
a)				
b)				

8. Relação com outros projetos

Projetos Predecessores	Projetos Conexos	Projetos Sucessores

9. Custos estimados

Recurso	Valor Estimado	Data Inicial de Liberação do Recurso
a)		
b)		
c)		
Total de custos estimados		

Obs.: (comentar sobre fontes de recursos, base de cálculo e outros esclarecimentos necessários)

10. Outros recursos necessários

Recurso	Fornecedor
a) _____	
b) _____	

11. Equipe do projeto

Nome	Matrícula	Lotação	Período	Dedicação Integral/ Parcial / Por Atividade
a) _____				
b) _____				
c) _____				
d) _____				
e) _____				

12. Finalização

Data	Assinatura do Gestor do Projeto
------	---------------------------------

Em ___/___/2006

(GESTOR)

(Gerente/Coordenador/Líder) do Projeto

Manifestação do Titular da Unidade Patrocinadora

De acordo, conforme ata de reunião de abertura realizada em ___/___/2005.

Encaminhe-se a presente proposta à Seplan, visando à aprovação do projeto junto à Presidência.

(Unidade Patrocinadora), em ___/___/2006

(PATROCINADOR)

(Cargo)

Manifestação da Seplan

Manifesto-me favoravelmente à autorização do projeto.

Seplan, em ___/___/2006

(SECRETÁRIO)

Secretário de Planejamento e Gestão

6. FORMULÁRIO DE PRORROGAÇÃO



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria de Planejamento e Gestão

RELATÓRIO nº__
PRORROGAÇÃO DO PROJETO

(NOME DO PROJETO)

Página 1 de 1

Período do Projeto	Unidade Patrocinadora	Gestor do Projeto
--------------------	-----------------------	-------------------

1. Objetivo do Projeto

2. Situação do Projeto (em relação ao previsto na proposta)

Execução em Relação ao Total do Projeto

() Menos de 10% executado () 10% a 40% executado () 41% a 80% executado () acima de 80% executado

Controle

() Execução adiantada () Execução dentro do previsto () Execução atrasada

3. Cumprimento de metas acordadas na proposta

Produto	Indicador	Quanto (previsto)	Data de Término	Comentários (aspectos relevantes na execução ou no formato do produto, discrepância entre datas, alteração de escopo, inclusão de novos produtos, outros)
a)				
b)				
c)				

4. Atividade realizada fora do plano (se couber)

Descrição	Comentários
a)	
b)	

5. Dificuldade encontrada (se couber)

Dificuldade	Ação para Saneamento
a)	
b)	

6. Impacto gerado pelos produtos (registrar se impacto já ocorrido)

a)
b)

7. Definição do formato da prorrogação

Período da prorrogação

Justificativa da prorrogação

Alterações no desenvolvimento dos trabalhos (se couber, registrar alterações relevantes a serem adotadas durante o período de prorrogação)

META			Indicador	Produto	Cliente
Objetivo específico	Quanto	Data de Término			
a)					
b)					
c)					
Não escopo (o que o projeto não vai fazer)					
a)					
b)					
Identificação das partes envolvidas no projeto (em relação a que)					
Nome da parte envolvida (registrar patrocinador, cliente, parceiro, fornecedor interno ou externo de serviços e recursos - humanos e físicos)			Item negociado com as partes envolvidas internas ou item a negociar com as partes envolvidas externas		
a)					
b)					
Custos estimados (registrar se houver alteração dos custos previstos na proposta)					
Recurso			Valor estimado	Data Inicial de Liberação do Recurso	
a)					
b)					
Total de custos estimados					
Obs.: (comentar sobre fontes de recursos, base de cálculo e outros esclarecimentos necessários)					
Equipe do projeto (registrar se houver alteração da equipe prevista na proposta)					
Nome	Matrícula	Lotação	Período	Dedicação Integral/ Parcial / por Atividade	
a)					
b)					
c)					

8. Finalização

Data	Assinatura do Gestor do Projeto
------	---------------------------------

Em __/__/2006

(GESTOR)
(Gerente/Coordenador/Líder) do Projeto

Manifestação do titular da unidade patrocinadora

De acordo, conforme ata de reunião realizada em __/__/2006.

Encaminhe-se o presente relatório à Seplan, visando à aprovação da prorrogação junto à Presidência.

(Unidade), em __/__/2006

(PATROCINADOR)
(Cargo)

Manifestação da Seplan

Manifesto-me favoravelmente à prorrogação do projeto.

Seplan, em __/__/2006

(SECRETÁRIO)
Secretário de Planejamento e Gestão

VALORES

Ética

Efetividade

Justiça

Independência

Profissionalismo

