



SEÇÃO II

**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)

Os projetos constituem um dos meios pelos quais as organizações atingem suas metas, podendo ainda atingi-las por meio de operações rotineiras, conceitualmente denominadas atividades. Contudo, são os projetos os responsáveis pelas inovações, criando ou modificando processos, competências ou tecnologias.

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. A metodologia propicia uma mudança gradual de paradigmas quando proporciona às equipes de trabalho uma maior flexibilidade e autonomia que refletirá no envolvimento e na responsabilidade da própria equipe com a qualidade do resultado final apresentado.

Visto dessa forma, o trabalho por projeto torna-se uma estratégia que colabora também com outros fundamentos, tais como: planejamento, valorização da capacitação gerencial, desenvolvimento de pessoas, gestão da informação e descentralização.

1. SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

O sistema de planejamento e gestão concebido para o TCU (Figura 2) 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.

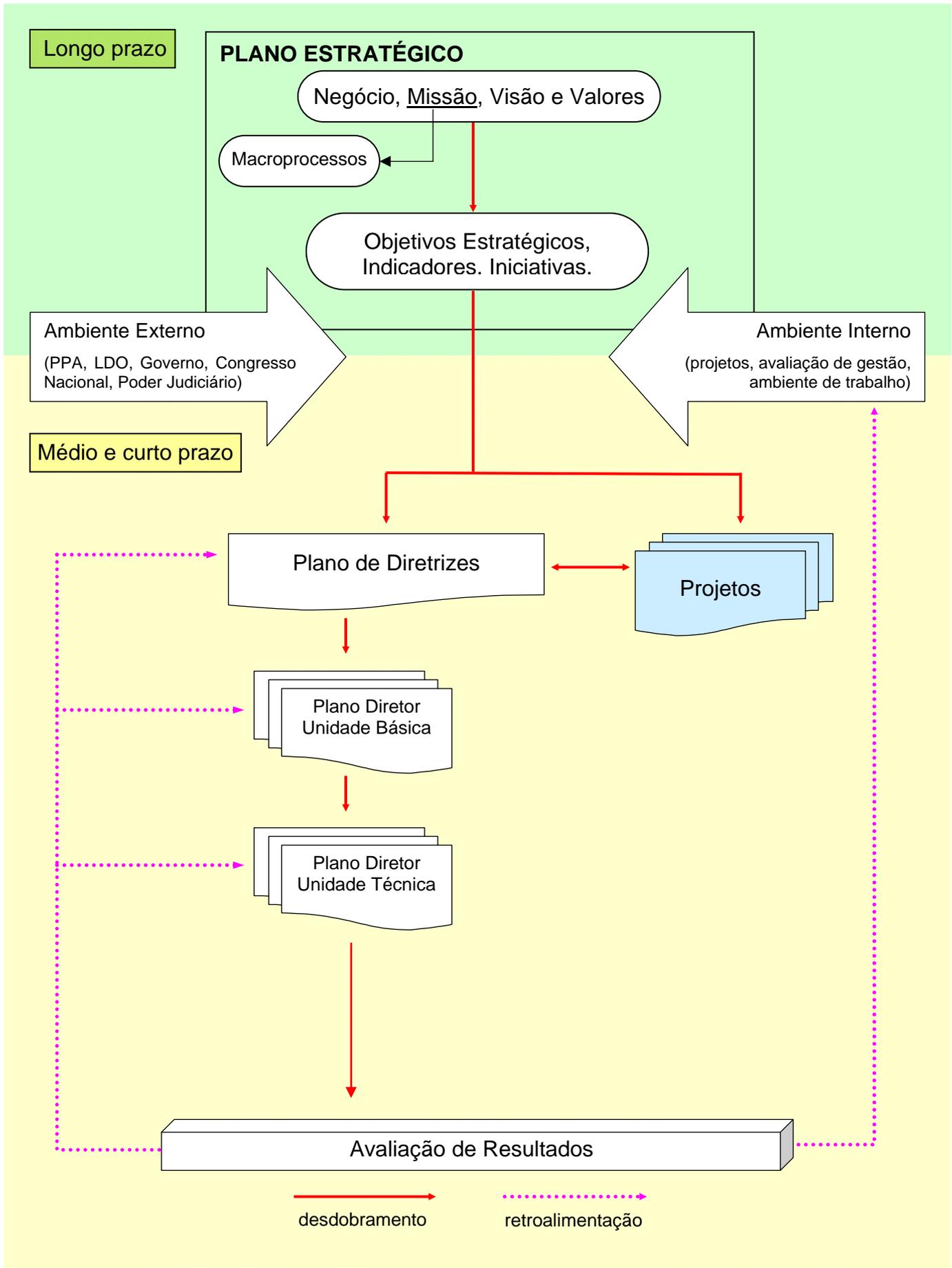
A gestão de projetos é uma das metodologias aplicadas pelo TCU para a implementação de seu plano estratégico e o alcance dos objetivos nele priorizados.

A Portaria TCU nº 325, de 12 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a constituição e gestão de projeto no âmbito do Tribunal de Contas da União, em seu artigo 3º, prevê que “os projetos, necessariamente, devem apresentar o vínculo com objetivo e iniciativa estratégica previstos no Plano Estratégico do Tribunal (PET) e, no que couber, com o plano anual de diretrizes”.

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) **Gerenciamento pelas diretrizes (GPD)** – utilizado para realizar desdobramentos sucessivos das diretrizes (curto prazo) até o nível de formulação dos planos de ação ou a identificação de projetos;
- c) **Gestão de projeto (GPJ)** – 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.

Figura 2 – Sistema de planejamento e gestão do TCU



1.1. PLANO ESTRATÉGICO

A estratégia é imprescindível, pois direcionam as organizações, canalizando o uso de recursos financeiros e humanos, que são limitados, para o alcance dos objetivos e das metas definidas e priorizadas.

O planejamento estratégico de uma organização é o seu maior plano, aquele que puxa todos os outros, e que reflete o que a instituição pensa do seu negócio e estabelece um amplo conjunto de metas e os meios para alcançá-las.

O planejamento estratégico do TCU é consolidado em documento conhecido como 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 2) assemelha-se à figura do “Estado” e, conforme especificado a seguir, possui certa estabilidade, recebendo modificações muito raramente:

- a) **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.
- b) **missão** – visa a comunicar interna e externamente a razão de existir e o propósito de uma organização⁴. A missão do TCU é:
 - assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.
- 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: ter como padrão de conduta ações que busquem a verdade dos fatos, amparadas em honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa;
 - efetividade: atuar orientado para resultados que assegurem o cumprimento da missão e a excelência da imagem institucional;
 - independência: atuar com imparcialidade, liberdade e autonomia, de forma a rejeitar a interferência de qualquer interesse que não o público;
 - justiça: pautar-se estritamente por princípios de justiça, pela verdade e pela lei, com integridade, equidade, impessoalidade e imparcialidade; e
 - profissionalismo: atuar de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente e objetiva e estar comprometido com a missão institucional.
- e) **objetivos estratégicos** – determinam o que deve ser feito para que a organização cumpra a missão e se dirija para a visão de futuro estabelecida. Os objetivos estratégicos constituem elo entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico e traduzem, consideradas as demandas e expectativas da sociedade, do Congresso Nacional e do Estado, os desafios enfrentados pelo Tribunal no cumprimento do papel institucional que lhe é reservado. Para tanto, o TCU orientará seus esforços de acordo com os seguintes objetivos estratégicos:
 - Ser reconhecido pela contribuição ao combate a corrupção, desvio, desperdício e fraude e ao aperfeiçoamento da administração pública

⁴ TIFFANY, Paul, STEVEN D. Peterson. *Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- 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
 - Coibir a ocorrência de fraude e desvio de recursos
 - Estimular o controle social
 - Ampliar a divulgação de resultados da gestão pública e das ações de controle
 - Atuar em cooperação com órgãos públicos e com a rede de controle
 - Intensificar o relacionamento com o Congresso Nacional e a sociedade
 - Reduzir o tempo de apreciação de processos
 - Atuar de forma seletiva em áreas de risco e relevância
 - 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 adequado suporte logístico às necessidades do TCU
 - Assegurar recursos orçamentários para modernização do TCU
- f) **iniciativas estratégicas** – indicam as ações a serem implementadas a longo e médio prazos para assegurar a realização dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico e para preencher as lacunas existentes entre a performance atual da organização e a situação desejada. As iniciativas serão implementadas por meio de plano de diretrizes e seu desdobramento no âmbito das unidades do Tribunal, ou por meio de projetos constituídos especificamente para tal fim.

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 2):

1.2.1 PLANO DE DIRETRIZES

Esse documento contém as prioridades institucionais estabelecidas para determinado exercício. No nível mais elevado do planejamento anual, obtém-se como produto as diretrizes do Tribunal para o ano, que estarão expressas no plano.

Uma diretriz consiste de uma meta (objetivo, valor e prazo), das iniciativas e das ações/medidas prioritárias e suficientes para se atingir essa meta. A partir dos objetivos presentes no mapa estratégico são definidas diretrizes para a instituição, que, posteriormente, serão desdobradas em todos os níveis gerenciais, de forma a assegurar a implementação da estratégia institucional.

Os projetos e as atividades funcionais são instrumentos de trabalho para o cumprimento das diretrizes estabelecidas e priorizadas.

Pela metodologia do Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), sistema criado no Japão nos anos sessenta e que propõe assegurar o controle eficaz da organização na forma de mudanças nas atividades de rotina, é realizado o desdobramento das diretrizes, em ações ou projetos.

Os projetos, e sua possível divisão em subprojetos, são gerenciados e têm seus resultados acompanhados por meio da utilização da metodologia Gestão de Projeto (GPJ).

No âmbito do TCU, o plano de diretrizes representa o ponto de partida dentro do processo de desdobramento para elaboração dos planos diretores, os quais admitem, também, desdobramentos subsequentes.

1.2.2 PLANOS DIRETORES

O plano diretor é um documento específico de cada unidade, constituído de ações 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).

1.3. PROJETOS

Os projetos são os instrumentos pelos quais são implementadas as medidas previstas, no curto e médio prazos, 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 (ou aplicativo similar);
- 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 ou melhoria dos processos existentes).

1.4. PROGRAMA

Em muitas organizações as diretrizes de médio e longo prazos são implementadas por meio de programas e deles derivam os projetos.

Um programa consiste em um grupo de projetos interrelacionados, gerenciados de maneira coordenada, com o objetivo de se obter os benefícios e o controle não disponíveis quando gerenciados individualmente.

Nos programas são criados planos em alto nível que proverão diretrizes aos projetos, aonde planos detalhados serão criados.

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.

Parte do valor estratégico da gestão de projetos provém de sua capacidade de mobilização e sincronização de talentos, recursos e esforços para a solução de problemas de alta complexidade e para desenvolvimento e implementação de instrumentos de controle externo mais potentes, eficazes e efetivos.

Para o Tribunal, a gestão de projetos é um importante fator para a consolidação dos novos paradigmas de controle externo, 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.

Essa metodologia de gestão contribui em diversos aspectos para o sucesso dos trabalhos desenvolvidos no âmbito do Tribunal e é pautada em princípios basilares que norteiam a atuação do órgão.

2.1. TRANSPARÊNCIA

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 justiça⁵.

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 de possibilitar a disponibilização de registro padronizado dos fatos e dos resultados alcançados. Para tanto, o escritório de gestão de projetos 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 sociedade⁶.

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

⁵ Paradigma de Controle – TCU – novembro de 1999 – pg 30

⁶ Paradigma de Controle – TCU – novembro de 1999 – pg 28.

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.

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. ESCRITÓRIO DE PROJETOS

As organizações que adotam a gestão de projeto dispõem de equipe específica com o objetivo de acompanhar e orientar as equipes de projetos, o denominado Escritório de Projetos. O Escritório 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 DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO TCU

O Escritório 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 DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

A implantação do Escritório 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, o acompanhamento institucional dos projetos em andamento e o monitoramento dos resultados e impactos gerados por seus produtos.

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

- a) assessorar a alta administração em relação aos projetos desenvolvidos no Tribunal:
 - consolidar informações, por meio de instrumentos específicos, sobre o desempenho dos projetos e de seus produtos; e
 - planejar e coordenar as reuniões de apresentação dos projetos à alta administração.
- b) prestar consultoria interna na área de gestão de projetos:
 - prestar apoio e assessoramento técnico às equipes de projeto;
 - orientar gestores na elaboração de documentos necessários à criação e às alterações formais ocorridas no projeto;
 - auxiliar gestores na realização das reuniões de abertura e de entrega de projetos com os patrocinadores e demais partes envolvidas no trabalho; e
 - acompanhar o andamento dos projetos e de seus produtos.
- c) zelar pela regulamentação e padronização da gestão de projetos no TCU:
 - 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;
 - realizar pesquisas sobre inovações na área de gestão de projeto.

- e) promover a gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos:
 - realizar intercâmbio e benchmarking com organizações públicas de sucesso na área de gestão de projeto;
 - organizar, coordenar e atualizar repositório de lições aprendidas e de melhores práticas de gerenciamento de projetos no TCU;
 - promover cursos, palestras e eventos de capacitação internos e externos na área de gestão de projeto;
 - estabelecer meios de registro e disseminação de informações históricas de outros projetos; e
 - gerenciar e manter atualizadas as bases de informação sobre projetos.
- f) elaborar e manter atualizado Manual de Gestão de Projetos no TCU.

4.3. RESPONSABILIDADE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

A principal responsabilidade do Escritório 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 DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

O Escritório 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 DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

O Escritório 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 do Escritório 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 públicas e privadas:** 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 projeto⁷.

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;

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 (vide Seção IV).

5.1. GERENTE DE PROJETO

Para que o gestor seja caracterizado como gerente de projeto é necessária a observância de pelo menos três entre os critérios previstos acima, além de dar preferência aos servidores que foram aprovados em curso de formação para gestores de projetos.

Ao gerente de projeto deve ser atribuída função de confiança, nível FC-04, durante o período de realização do projeto. 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.

⁷ PRADO, Darcy Santos do. *Gerenciamento de Projetos nas Organizações*. Belo Horizonte: EDG - Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

5.2. COORDENADOR DE PROJETO

Para que o gestor seja caracterizado como coordenador de projeto é necessária a observância simultânea de pelo menos dois dos critérios previstos acima, à exceção dos critérios de "a" a "c".

Ao coordenador de projeto deve ser atribuída função de confiança, nível FC-03, durante o período de realização do projeto.

5.3. LÍDER DE PROJETO

Ao líder de projeto, diferente das demais espécies de gestor, não será atribuída função de confiança destinada à gestão de projeto.

Cabe ao gerente, ao coordenador e ao líder de projeto as atribuições descritas no item abaixo.

5.4. ATRIBUIÇÕES DO GESTOR DE PROJETO

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

- 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 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 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 execução 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, com vistas à definição de padrões ou de melhorias para trabalhos futuros;
- m) prestar contas, mediante relatório de situação, em conformidade com a metodologia da gestão de projetos;
- n) entregar diretamente ao titular da unidade patrocinadora os produtos do projeto;
- o) informar ao titular da unidade patrocinadora o desempenho dos servidores alocados integralmente 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 Manual de Gestão de Projetos.

Cabe também ao gestor de projetos o acompanhamento dos trabalhos e a avaliação de seus resultados, tendo como referência os indicadores definidos na proposta e no plano.

5.5. 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.

5.6. 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.

5.7. DEDICAÇÃO DO GESTOR DE PROJETO

A dedicação do gestor de projeto será integral à atividade de gerenciamento de projeto, independente se detentor ou não de função de confiança de projeto.

5.8. 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.

5.9. 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 pessoas⁸.

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.

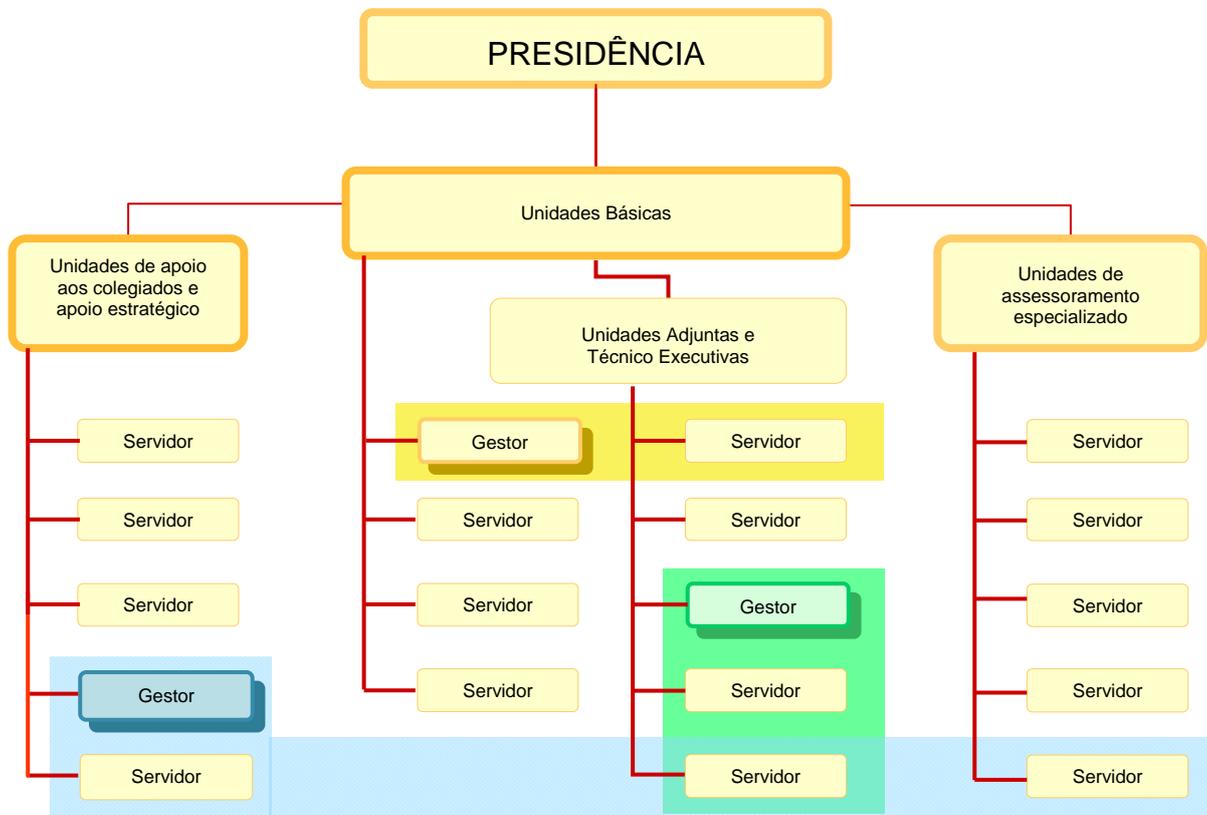
Equipe de projeto são as pessoas encarregadas da realização do projeto, da qual faz parte o gestor do projeto. Uma equipe de projeto tende a ser multidisciplinar e tem vida limitada à duração do projeto. É bem distinta de uma equipe funcional que é permanente.

No Tribunal, as equipes de projeto são organizadas de diversas formas (Figura 3). 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.

⁸ PRADO, Darcy Santos do. *Planejamento e Controle de Projeto*. Belo Horizonte: EDG - Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

A formação da equipe é negociada e confirmada formalmente na proposta do projeto. Contudo, no decorrer do projeto, havendo necessidade de cessão de servidor para troca, composição ou reposição de membros da equipe, cabe ao gestor negociar e informar ao patrocinador sobre as mudanças ocorridas.

Figura 3 – Organização de equipes de projeto no Tribunal



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.

6.2. DEDICAÇÃO DA EQUIPE DE PROJETO

Os membros da equipe de projeto podem ter dedicação integral, parcial ou por atividade específica. Embora a dedicação integral seja obrigatória somente para o gestor do projeto, é recomendado que os demais membros da equipe atuem com dedicação integral, especialmente o substituto do gestor.

Os servidores alocados integralmente terão sua lotação alterada para a unidade de projeto da unidade patrocinadora durante o período de atuação no projeto, pois ficam afastados de suas atribuições habituais.

A lotação do servidor que possui dedicação parcial não sofre alteração, e suas atribuições relativas às atividades de rotina somam-se às do projeto.

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

Caso ocorra a necessidade de alteração na equipe envolvendo servidores com dedicação parcial ou por atividade, caberá ao titular da unidade cedente emitir memorando ao Patrocinador, com cópia para o Escritório de Projetos (Seplan), informando e atestando a nova situação.

Se a alteração envolver servidores com dedicação integral ao projeto, o titular da unidade cedente deverá informar o fato também à Segedam, via memorando, solicitando a alteração da lotação do servidor para a unidade de projeto da unidade patrocinadora.

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

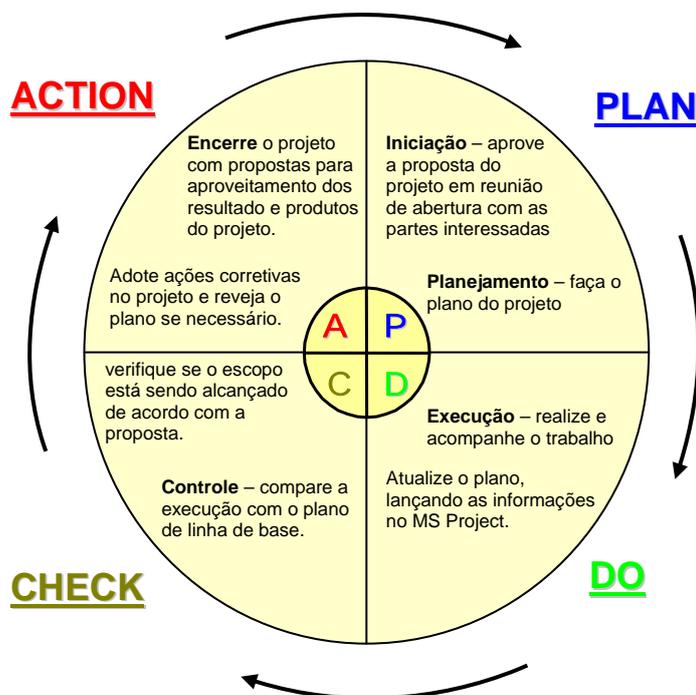
Uma das premissas de sucesso do projeto é o conjunto do desempenho individual dos servidores, enquanto componentes da equipe. Um mês no cronograma de projeto pode significar muito em termos de desempenho do trabalho.

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 4, a seguir, detalha o ciclo PDCA.

Figura 4 – PDCA nos projetos



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.

Em gestão de projetos, o PDCA engloba:

- a) **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;
- b) **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 ou outro aplicativo similar;
- c) **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.