



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**Propor mecanismo de premiação para
gestores e equipes de projetos**





Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção do certificado de conclusão do curso MBA em Projetos, Pós-Graduação lato sensu, nível de especialização, programa FGV Management, da Fundação Getúlio Vargas em Brasília – DF.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Propor mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos





Trabalho de conclusão de curso elaborado pelos alunos André Guilhon Henriques, Nicole Veiga Prata e Renato Vilela de Magalhães e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso MBA em Projetos, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível especialização, do Programa FGV Management, da Fundação Getúlio Vargas, em Brasília – DF.

DEFESA em 19 de maio de 2009

APROVADO em ____ de ____ de 2009

Agliberto Cierco
Professor-coordenador

Rossana Pavanelli
Professora-orientadora

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**Propor mecanismo de premiação para
gestores e equipes de projetos**



DECLARAÇÃO

O Tribunal de Contas da União representado neste documento pelo Sr. André Guilhon Henriques, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Propor mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos, realizado pelos alunos André Guilhon Henriques, Nicole Veiga Prata e Renato Vilela de Magalhães, do Curso MBA em Projetos, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Brasília, 28 de maio de 2009.

André Guilhon Henriques

ACE-CE

Tribunal de Contas da União

Termo de Compromisso

Os alunos André Guilhon Henriques, Nicole Veiga Prata e Renato Vilela de Magalhães, abaixo-assinados, do Curso MBA em Projetos, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da Fundação Getulio Vargas em Brasília, no período de 22 de abril de 2.008 a 28 de maio de 2.009, declaram que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: Propor mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

André Guilhon Henriques Nicole Veiga Prata Renato Vilela de Magalhães

Resumo na língua vernácula

Trata-se de trabalho de conclusão do curso de MBA-Projetos, turma 11, cujo objetivo é propor mecanismo de premiação de gestores e equipes de projetos do Tribunal de Contas da União. Além de motivar os servidores do órgão, pretende-se com tal iniciativa incentivar e disseminar a metodologia de trabalho baseada em projetos; identificar boas práticas em gestão de projetos e as dificuldades enfrentadas na condução dos trabalhos; garantir a efetividade e a eficácia do projeto; estimular e reconhecer a competência gerencial e fortalecer a cultura de gestão por projetos.

Sumário

1. CAPÍTULO I – FASE PRÉ-PROJETO	10
1.1. SESSÃO I - SUMÁRIO EXECUTIVO	10
1.2. SESSÃO II - CRONOGRAMA DE CONTROLE DAS ATIVIDADES	11
1.3. SESSÃO III – ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	27
1.3.1. HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	27
1.3.2. AMBIENTE EXTERNO	27
1.3.3. AMBIENTE INTERNO	30
1.3.4. DEFINIÇÃO DE PARÂMETROS ESTRATÉGICOS.....	31
1.3.5. DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS (OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)	32
1.3.6. ANÁLISE SWOT	41
1.3.7. MAPA ESTRATÉGICO BSC	43
1.3.8. CADEIA DE VALOR DO TCU	44
1.3.9. ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	45
1.3.10. O MERCADO/ANÁLISE MACRO-AMBIENTAL	49
1.3.10.1. PONTOS FORTES	49
1.3.10.2. PONTOS FRACOS.....	49
1.3.10.3. OPORTUNIDADES.....	50
1.3.10.4. AMEAÇAS.....	51
1.3.11. MODELO PORTER	51
1.4. SESSÃO IV – PLANO DE MARKETING	54
1.4.1. PRINCIPAIS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS.....	54
1.4.1.1. OBJETIVOS PRINCIPAIS	54
1.4.2. ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	54
1.4.2.1. SEGMENTAÇÃO PRINCIPAL	54
1.4.2.2. ANÁLISE DOS FATORES GEOGRÁFICOS.....	54
1.4.2.3. ANÁLISE DOS FATORES DEMOGRÁFICOS.....	54
1.4.2.4. ANÁLISE DOS FATORES PSICO-COMPORTAMENTAIS	55
1.4.3. PERFIL DE ATUAÇÃO COM O MERCADO.....	55
1.4.3.1. PERFIL DE LIDERANÇA ESTRATÉGICA PREDOMINANTE.....	55
1.4.4. POSICIONAMENTO DE VALOR	56
1.4.5. CICLO DE VIDA DO PRODUTO/BCG	56
1.4.5.1. FASE DE INTRODUÇÃO	56
1.4.5.2. FASE DE CRESCIMENTO	56
1.4.5.3. FASE DE MATURIDADE	57
1.4.5.4. FASE DE DECLÍNIO	57
1.4.5.5. ESTIMATIVAS TEMPO X POTENCIAL	57

1.4.5.6.	APRESENTAÇÃO GRÁFICA.....	58
1.4.5.7.	CORTES ENTRE AS FASES PRINCIPAIS.....	58
1.4.6.	ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS	59
1.4.6.1.	DIFICULDADES PROJETADAS ENTRE AS FASES DE TRANSIÇÃO:.....	59
1.4.7.	ESFORÇOS ESPECÍFICOS E INVESTIMENTOS RELACIONADOS A CADA FASE:	60
1.4.8.	FASE DE INTRODUÇÃO	61
1.4.9.	FASE DE CRESCIMENTO	63
1.4.10.	FASE DE MATURIDADE	65
1.4.11.	FASE DE DECLÍNIO	66
1.5.	SESSÃO V – PLANO FINANCEIRO	67
1.5.1.	INTRODUÇÃO.....	67
1.5.2.	RELAÇÃO DE INDICADORES	67
1.5.3.	PLANILHA DE CUSTOS	69
1.5.3.1.	RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A REALIZAÇÃO DO PRÊMIO.....	69
1.5.4.	FLUXO DE CAIXA.....	70
1.5.5.	PAYBACK SIMPLES.....	70
1.5.6.	PAYBACK DESCONTADO	71
1.5.7.	VALOR PRESENTE LÍQUIDO	71
1.5.8.	TAXA INTERNA DE RETORNO (ROI).....	72
1.5.9.	ROI	72
1.5.10.	DRE: PROJEÇÃO ANUAL, PARA 05 ANOS	72
2.	CAPÍTULO II – PLANO DE PROJETO.....	74
2.1.	SESSÃO I - PROJECT CHARTER	74
2.1.1.	TÍTULO DO PROJETO E DESCRIÇÃO	74
2.1.2.	GERENTE DE PROJETOS DESIGNADO E NÍVEL DE AUTORIDADE.....	74
2.1.3.	OBJETIVOS.....	75
2.1.4.	MOTIVAÇÃO E BENEFÍCIOS	75
2.1.5.	DESCRIÇÃO DO PRODUTO/RESULTADOS.....	76
2.2.	SESSÃO II - DECLARAÇÃO DO ESCOPO (WORK BREAKDOWN STRUCTURE)	77
2.2.1.	PATROCINADOR	77
2.2.2.	GERENTE DO PROJETO.....	77
2.2.3.	EQUIPE DO PROJETO:	77
2.2.4.	DESCRIÇÃO DO PROJETO	77
2.2.5.	OBJETIVOS DO PROJETO	78
2.2.6.	JUSTIFICATIVA DO PROJETO.....	78
2.2.7.	PRODUTO DO PROJETO.....	79
2.2.8.	EXPECTATIVA DO CLIENTE.....	82

2.2.9.	FATORES DE SUCESSO DO PROJETO.....	82
2.2.10.	RESTRICÇÕES DO PROJETO.....	82
2.2.11.	PREMISSAS DO PROJETO	83
2.2.12.	EXCLUSÕES ESPECÍFICAS	83
2.2.13.	PRINCIPAIS ATIVIDADES ESTRATÉGIAS DO PROJETO	83
2.2.14.	ENTREGAS DO PROJETO	84
2.2.15.	ORÇAMENTO DO PROJETO	85
2.2.16.	PLANO DE ENTREGAS E MARCOS DO PROJETO.....	85
2.2.17.	EAP.....	87
2.3.	SESSÃO III – PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	88
2.3.1.	PLANO DE GESTAO DE RISCOS.....	88
2.3.2.	RESPONSABILIDADE DO GESTOR DE PROJETO	88
2.3.3.	RISCOS	88
2.3.4.	RISCOS IDENTIFICADOS E POSSÍVEIS CAUSAS	90
2.3.4.1.	RBS – RISK BREAKDOWN STRUCTURE	90
2.3.5.	QUALIFICAÇÃO E QUANTIFICAÇÃO DO RISCO.....	94
2.3.5.1.	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	94
2.3.5.2.	IMPACTO QUALITATIVO NO TEMPO.....	94
2.3.5.3.	CÁLCULO DO RISCO	94
2.3.6.	CONTROLE DOS RISCOS	115
2.3.7.	PROCESSO DE CONTROLE DO RISCO	115
2.3.8.	RESPOSTAS AOS RISCOS.....	116
2.3.8.1.	MUDANÇA.....	116
2.3.8.2.	RESPOSTAS DADAS.....	116
2.4.	SESSÃO IV – PLANO DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	118
2.4.1.	EQUIPE DO PROJETO.....	118
2.4.1.1.	ORGANOGRAMA	118
2.4.2.	MATRIZ DE RESPONSABILIDADE	119
2.4.3.	GERENCIAMENTO DA EQUIPE	119
2.4.4.	AValiação DE RESULTADOS.....	119
2.4.5.	ANÁLISE DE CENÁRIOS	119
2.5.	SESSÃO V – PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	120
2.5.1.	REUNIÕES	120
2.5.2.	CORRESPONDÊNCIA ELETRÔNICA	120
2.5.3.	BOLETIM INTERNO	121
2.5.4.	UNIÃO	121
2.5.5.	DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO	122

2.5.6.	PORTAL CORPORATIVO.....	122
2.5.7.	ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	123
2.6.	SESSÃO VI – PLANO DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	124
2.6.1.	PLANILHA DE CUSTOS	124
2.6.2.	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE CUSTOS.....	124
2.6.2.1.	RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS	124
2.6.2.2.	RECURSOS DOS PARCEIROS	125
2.6.3.	FREQÜÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO ORÇAMENTO DO PROJETO.....	125
2.6.4.	AUTONOMIAS	125
2.7.	SESSÃO VII – PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES.....	127
2.7.1.	FINALIDADE DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES (PGA):	127
2.7.2.	RESPONSABILIDADES DO PGA	127
2.7.3.	ASPETOS ÉTICOS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO	128
2.7.4.	CONSIDERAÇÕES SOBRE AS AQUISIÇÕES:	128
2.7.5.	PRODUTOS E SERVIÇOS A SEREM CONTRATADOS.....	129
2.7.6.	AVALIAÇÃO DE PROPOSTAS	129
2.7.6.1.	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE COTAÇÕES E PROPOSTAS.....	129
2.7.7.	ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO	130
2.7.8.	CONTRATOS.....	130
2.7.8.1.	PROCESSO DE GERÊNCIA DE MUDANÇA DO CONTRATO:	131
2.7.8.2.	FECHAMENTO E ARQUIVAMENTO DO CONTRATO.....	131
2.7.9.	PROCEDIMENTOS PARA AQUISIÇÃO DE BENS E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS	131
2.7.10.	CRONOGRAMA E RECURSOS CRÍTICOS.....	132
2.7.11.	RISCOS (AMEAÇAS E OPORTUNIDADES).....	132
2.8.	SESSÃO VIII – PLANO DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE.....	133
2.8.1.	INTRODUÇÃO.....	133
2.8.2.	PRODUTOS DO PROJETO	133
2.8.3.	PROCESSOS PARA AVERIGUAR A QUALIDADE	137
2.9.	SESSÃO IX – TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO.....	140
2.9.1.	OBJETIVOS PROPOSTOS E EXECUTADOS	140
2.9.2.	LIÇÕES APRENDIDAS APÓS O ENCERRAMENTO DE CONTRATOS.....	140
2.9.3.	AVALIAÇÃO DO PROJETO	140
2.9.3.1.	DESVIOS EM RELAÇÃO A LINHA DE BASE DO PROJETO.....	141
2.9.4.	MODELO DO TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETOS.....	141
3.	BIBLIOGRAFIA	143

1. Capítulo I – Fase pré-projeto

1.1. Sessão I - Sumário Executivo

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo propor mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos do Tribunal de Contas da União (TCU).

Desde 2001, o TCU utiliza a metodologia de projetos para propor e/ou implantar propostas de trabalho inovadoras para diversas áreas da organização. Já foram constituídos mais de cem projetos, que contaram com a participação de cerca de 450 servidores. A implantação de um mecanismo de premiação visa, dentre outros objetivos, reconhecer os esforços despendidos na realização dos trabalhos, contribuindo para a elevação da motivação desses servidores. Posteriormente, pretende-se estender essa iniciativa para outras atividades realizadas pelo Tribunal, como auditorias, fiscalizações e instruções processuais.

A equipe do projeto conta com três servidores, dois estão lotados na Secretaria de Planejamento e Gestão (Seplan) e um na Secretaria de Tecnologia de Informação (Setec).

Para ser possível a realização do prêmio, será indispensável a formatação de uma série de produtos. Podem-se citar como principais o regulamento, o mapeamento dos procedimentos, a criação de formulários, o desenvolvimento de banco de dados para armazenar as informações e a definição e medição de indicadores de desempenho dos projetos encerrados.

O projeto tem ciclo de vida inicial de cinco anos. Deseja-se que a primeira premiação seja realizada ainda em 2009, mesmo que de forma mais rudimentar. A maturidade em premiação de gestores e equipes de projetos será construída aos poucos, à medida que forem sendo implantadas novas metodologias de trabalho. Ao final do quinto ano, espera-se ter alcançado o nível máximo de maturidade com a implantação e medição dos indicadores de desempenho dos projetos encerrados, o que permitirá uma avaliação mais precisa dos trabalhos.

Os recursos para garantir a premiação serão oriundos do orçamento do órgão e de patrocínio. Para os prêmios materiais, a equipe do projeto pretende buscar patrocínio com as organizações sindicais, associação de servidores e prestadores de serviço. A intenção é tornar a premiação mais atrativa. Porém, vale ressaltar que caso os valores doados não sejam suficientes, os recursos do orçamento garantem a realização da premiação.

Após a conclusão do projeto, caberá ao Escritório de Projetos, localizado na Seplan, a condução dos trabalhos.

1.2. Sessão II - Cronograma de controle das atividades

1.3. Sessão III – Análise Estratégica

1.3.1. Histórico da Organização

O Tribunal de Contas da União, criado em 1890, por meio do Decreto nº 966-A, e por iniciativa de Rui Barbosa, Ministro da Fazenda à época, norteia-se pelo princípio da autonomia e pela fiscalização, julgamento e vigilância da coisa pública. A Constituição de 1891, ainda por influência de Rui Barbosa, institucionalizou o Tribunal de Contas da União. A partir de então, as competências do Tribunal têm sido estabelecidas no texto constitucional. Esse privilégio, se por um lado o distingue de forma singular, por outro, aumenta a sua responsabilidade e compromisso para com a sociedade.

A atual Constituição estabelece que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, deve ser exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada poder. Estabelece, também, que o controle externo, a cargo do Congresso Nacional, é exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual incumbe uma série de competências exclusivas.

A sociedade clama por moralidade, profissionalismo e excelência da administração pública, bem como por melhor qualidade de vida e redução das desigualdades sociais. O cidadão brasileiro vem deixando, gradualmente, de ser sujeito passivo em relação ao Estado e passa a exigir, progressivamente, melhores serviços, respeito à cidadania, transparência, honestidade, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos. Nesse aspecto, o Tribunal assume papel fundamental na medida em que atua na prevenção, detecção, correção e punição da fraude, do desvio, da corrupção e do desperdício e contribui para a transparência e melhoria do desempenho da administração pública e da alocação de recursos federais.

Diante desse cenário, são essenciais a construção, a compreensão e a comunicação de estratégias corporativas que assegurem resultados capazes de atender às expectativas do Estado, do Congresso Nacional e da sociedade em relação à atuação e ao papel conferido, ao longo da história, ao Tribunal de Contas da União.

1.3.2. Ambiente Externo

A exata percepção do ambiente externo é fundamental para que o Tribunal possa bem cumprir seu papel. A identificação das expectativas da sociedade, do comportamento dos principais atores e dos fatores determinantes de mudança no ambiente de atuação

institucional, bem assim a avaliação do impacto das ações do TCU, são aspectos a serem considerados na análise de tal interação. Dela surgem variáveis que podem favorecer o desempenho de sua missão e, por isso, devem ser aproveitadas, mas que também podem impor óbices ou dificultar o cumprimento dos objetivos e precisam ser monitoradas ou mitigadas.

A atuação do controle externo deve considerar, dentre outras variáveis e tendências: a evolução tecnológica, as mudanças na administração pública e nas formas de atuação e de relação com a sociedade, a tendência de redução do tamanho do Estado por meio de privatizações e concessões de serviços públicos, assim como da formação de parcerias entre instituições e entes públicos com o setor privado, a ampliação da função de regulação e da participação da sociedade no controle e na prestação de serviços públicos, a demanda por melhores serviços, a exigência por transparência, ética, profissionalismo e agilidade na administração pública, a escassez de recursos, a limitada capacidade do governo de responder aos anseios sociais, a complexidade crescente das relações entre Estado e sociedade, o aumento do grau de percepção da corrupção, a necessidade de combate efetivo e incessante à corrupção e à impunidade, a atuação e o posicionamento dos órgãos públicos, o questionamento quanto à legitimidade, à efetividade e à relevância de instituições públicas.

Esse contexto, para o controle externo, traz profundas implicações e exige inovação de processos e formas de trabalho, coerência e adoção de novas posturas, como o estímulo à participação da sociedade no controle do uso dos administradores de recursos públicos, a ampliação da transparência das ações de controle e da administração pública, a aproximação com a sociedade, os gestores públicos e o Congresso Nacional, além da gestão adequada do conhecimento organizacional e do capital intelectual.

A evolução da tecnologia da informação vem provocando sensíveis alterações no funcionamento do Estado, sob diferentes aspectos, como: a capacitação profissional; o armazenamento, tratamento e disseminação de informações e conhecimentos; o relacionamento entre a sociedade e o Estado e entre órgãos públicos.

Ademais, verifica-se crescente inserção de dados em redes de informação, cujo acesso aumenta dia-a-dia. Iniciativas do governo Federal, tais como governo eletrônico, sistemas integrados de administração financeira e de pessoal, sistema de compras pela internet, certificação digital, dentre outras, fortalecem a certeza de ampliação dessa tendência.

Quanto ao tema corrupção, que hoje ocupa lugar de destaque na agenda política nacional e internacional e constitui um dos principais aspectos a serem enfrentados pela boa governança, percebe-se maior preocupação do cidadão com a coisa pública. Os escândalos

sucedem-se, mas a tolerância da população com desvios e desperdícios é cada vez menor. Isso denota maior grau de desenvolvimento da sociedade, cada vez mais ciente de que os tributos são pagos com sacrifício e que, portanto, precisam da certeza de que serão aplicados exclusivamente em prol do interesse público. As cobranças da sociedade são mais intensas, e a administração pública precisa perceber que o cidadão é, ao mesmo tempo, seu cliente e mantenedor, portanto deve promover as mudanças necessárias, sob o risco de perder a relevância.

Cresce a necessidade de enfrentamento do tema com base em um conjunto diversificado de ações que visa fortalecer o controle e combater e inibir a malversação de recursos. Algumas, valorizando o enfoque educativo, outras, o punitivo. São questões chave: a correta identificação de áreas de risco, materialidade e relevância, a supremacia no acesso às informações a respeito da gestão pública, a atuação preventiva e tempestiva, a integração dos sistemas de controle externo e interno e o desenvolvimento de alianças com órgãos públicos, mídia e setores organizados da sociedade.

É possível, também, perceber que a sociedade, além de exigir que os serviços públicos sejam prestados com lisura e honestidade, espera que eles tenham qualidade. A ineficiência torna-se peso insuportável nos dias de hoje, e a população não está mais disposta a manter organizações inoperantes. Para o controle externo, agir preventivamente no combate à malversação e ao mau uso dos recursos públicos, corrigir desvios e contribuir para que a administração pública ofereça serviços que agreguem valor para a sociedade são requisitos essenciais para conquistar reconhecimento e legitimidade. Controlar é, acima de tudo, prevenir, orientar, avaliar, recomendar melhorias, agir preventivamente e não apenas punir. Merecem, também, especial atenção eventuais fatores que, caso se concretizem, podem obstar ou dificultar o desempenho e a sobrevivência institucionais. Dentre eles destacam-se: a insatisfação do cliente, o desgaste da imagem institucional, a restrição orçamentária, a geração de demanda superior à capacidade de resposta dos órgãos de controle e a imposição de mudanças no modelo de estrutura e funcionamento dos sistemas de controle.

Diante do ambiente descrito, surgem como potenciais oportunidades de fortalecimento da atuação do TCU e de sua imagem perante a sociedade, entre outras: a atuação preventiva, o combate permanente à corrupção, ao desvio, à fraude, ao desperdício e à impunidade, a busca pela transparência da administração pública, a avaliação com ênfase em resultados, a ampliação e redefinição de formas e instrumentos de controle e processos de trabalho, a fiscalização em áreas relativas a temas de interesse nacional, o estreitamento dos canais de comunicação com a sociedade, Congresso Nacional, Ministério Público, órgãos de

controle e de fiscalização, o desenvolvimento de ações educativas e preventivas, a redução do isolamento, a implementação de estratégia de desenvolvimento sustentável que minimize ou elimine os impactos ao meio ambiente provocados pelas atividades de funcionamento do Tribunal de Contas da União e estimule a adoção de atitudes e procedimentos de uso racional dos recursos, de qualidade de vida no trabalho, de promoção da saúde e de responsabilidade social, o desenvolvimento de produtos alinhados às expectativas e necessidades dos clientes, a adoção de linguagem mais acessível e o desenvolvimento de práticas institucionais relacionadas à gestão do conhecimento.

1.3.3. Ambiente Interno

O conhecimento da instituição, juntamente com o ambiente externo, constituem fatores críticos para o estabelecimento de opções estratégicas. Sem o esforço sistêmico e metódico de ampliação do conhecimento e compreensão dos elementos integrantes da instituição, de seu desempenho e do ambiente em que se situa, não é possível avaliar e escolher, de forma consistente, as melhores alternativas a serem colocadas em prática.

A auto-avaliação contribui para que a instituição identifique e lide com potenciais recursos, capacidades, habilidades e prerrogativas que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao ambiente, bem como com variáveis internas, cuja deficiência possa impedi-la de desempenhar, a contento, sua missão ou alcançar seus propósitos.

O Tribunal vem consolidando práticas de avaliações periódicas da gestão e de pesquisas internas de satisfação profissional. Da análise feita, sobressaem-se como pontos fortes a serem potencializados: a autonomia e a independência institucionais, o capital intelectual, o poder normativo concernente a matérias de sua competência, o poder sancionador, a capacitação e o profissionalismo do corpo técnico, o modelo colegiado e o processo decisório compartilhado, a flexibilidade e a capacidade de promover e de absorver inovações e mudanças em sua estrutura e em sua forma de atuação.

Ainda, não se pode descuidar de fatores a serem monitorados e trabalhados no processo de condução das ações de melhoria de gestão, sob pena de constituírem situação desfavorável à atuação do controle. Dentre os fatores, destacam-se: o desconhecimento do impacto das ações da instituição, a ação fiscalizadora excessivamente formal e pretérita em relação aos fatos, o apego excessivo à burocracia, o processo de comunicação interno e externo, a política de recursos humanos, a promoção da saúde do servidor e da qualidade de vida no trabalho e a gestão de informações inadequadas.

1.3.4. Definição de Parâmetros Estratégicos

1.3.4.1. Negócio do TCU

(O que fazemos?)

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

1.3.4.2. Visão do TCU

(O que queremos?)

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

1.3.4.3. Missão do TCU

(Por que existimos?)

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

1.3.4.4. Valores do TCU

princípios éticos que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores, gerentes e autoridades dentro e fora da instituição.

1.3.4.4.1. Ética

Ter como padrão de conduta ações que busquem a verdade dos fatos, amparadas em honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa.

1.3.4.4.2. Efetividade

Atuar orientado para resultados que assegurem o cumprimento da missão e a excelência da imagem institucional.

1.3.4.4.3. Independência

Atuar com imparcialidade, liberdade e autonomia, de forma a rejeitar a interveniência de qualquer interesse que não o público.

1.3.4.4. Justiça

Pautar-se estritamente por princípios de justiça, pela verdade e pela lei, com integridade, equidade, impessoalidade e imparcialidade.

1.3.4.5. Profissionalismo

Atuar de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente e objetiva e estar comprometido com a missão institucional.

1.3.5. Definição das Estratégias Empresariais (Objetivos estratégicos)

Os objetivos estratégicos constituem elo indissolúvel entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico. Determinam o que deve ser feito para que a organização cumpra sua missão e alcance sua visão de futuro. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas da sociedade, do Congresso Nacional e do Estado, os desafios a serem enfrentados pelo Tribunal no cumprimento do papel institucional que lhe é reservado. Para tanto, o TCU orientará seus esforços de acordo com os objetivos estratégicos definidos em seus planos.

1.3.5.1. Ser reconhecido pela contribuição ao combate a corrupção, desvio, desperdício e fraude e ao aperfeiçoamento da administração pública

Mais do que zelar por sua imagem, o TCU deve agir de forma coerente como imagem que deseja conquistar e se fazer conhecer junto à sociedade. Para tanto, é importante fazer escolhas estratégicas e pautar sua atuação de forma a assegurar resultados que maximizem o cumprimento da missão institucional e sustentem a imagem desejada. Isto é, ser reconhecido por atuar de forma efetiva no combate à corrupção, ao desvio e à fraude, assim como por contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados pelo Estado.

1.3.5.2. Contribuir para a melhoria do desempenho da administração pública

As demandas ao Estado por melhores serviços, eficiência e efetividade no uso dos recursos públicos têm sido cada vez mais acentuadas. O cidadão exige transparência, honestidade, moralidade e excelência na Administração Pública. Ao Tribunal, incumbe importante papel de contribuir para a melhoria da Administração Pública. Para tanto, deve

tornar disponíveis para gestores públicos orientações, determinações, recomendações ou avaliações, visando a corrigir falhas, a evitar desperdícios, a melhorar o desenho e a gestão de programas governamentais, a gestão e o desempenho de órgãos e entidades, a formulação das políticas públicas, a qualidade de bens e serviços ofertados, o desempenho dos controles internos, bem como contribuir para o aprimoramento da legislação federal e para disseminação das melhores práticas observadas na Administração Pública Federal.

1.3.5.3. Estimular a transparência da gestão pública

O TCU deve contribuir para ampla transparência da atuação de órgãos, entidades e gestores públicos. Para tanto, deve aperfeiçoar e ampliar a sistemática de acompanhamento e de divulgação da utilização dos recursos públicos federais e dos resultados decorrentes. Mas não basta ao Tribunal divulgar, é preciso estimular a medição, a análise crítica e a divulgação de resultados pela própria Administração, como condição necessária à melhoria da gestão. O acesso e o monitoramento, por parte dos cidadãos, da atuação de instituições e agentes públicos devem estar entre os resultados das ações de controle exercidas pelo Tribunal de Contas da União.

1.3.5.4. Combater o desperdício de recursos

A atuação proativa por meio de acompanhamento sistemático da utilização de recursos públicos deve orientar as ações de controle externo. A busca pela eficiência, eficácia, economicidade e efetividade no gasto governamental é preceito constitucional que deve pautar a atuação do TCU, de forma a evitar a ocorrência de desperdício e a resguardar o erário.

1.3.5.5. Punir responsáveis com efetividade e tempestividade

A efetividade das ações de controle exercidas pelo TCU depende do cumprimento de suas decisões. Nesse aspecto, a atuação do Tribunal deve estar orientada para assegurar a aplicação rigorosa das penalidades e sanções devidas, como também para seu efetivo cumprimento. Por isso, é importante inovar na forma de atuação, remover obstáculos de ordem legal ou instrumental, atuar conjuntamente com os demais órgãos partícipes do controle, de forma a evitar que a atuação lesiva ao erário fique impune. Também deve assegurar que as punições aplicadas sejam contemporâneas às irregularidades detectadas.

1.3.5.6. Coibir a ocorrência de fraude e desvio de recursos

A tolerância do contribuinte com o mau uso dos recursos públicos é cada vez menor, exigindo atuação pronta, efetiva e integrada dos órgãos encarregados de zelar e defender o interesse coletivo. A adoção de mecanismos mais efetivos de detecção de fraude e desvio de recursos, aliada à implementação das medidas corretivas cabíveis são pressupostos fundamentais para o sucesso no combate à corrupção. O presente objetivo também envolve a adoção de medidas prévias e concomitantes à execução da despesa, de modo a evitar a ocorrência ou a continuidade de dano ao erário.

1.3.5.7. Estimular o controle social

O desafio de induzir o exercício do controle social é complexo. Exige medidas que possibilitem e incentivem a participação ativa do cidadão no controle da gestão pública, até mesmo quanto aos aspectos relacionados com probidade, moralidade, eficiência, economicidade e publicidade dos atos de gestão. O cidadão, na medida em que possui a exata dimensão do sucesso ou fracasso da gestão pública e fornece informações sobre o mau uso de recursos públicos, exerce papel importante para o fortalecimento das ações de controle.

1.3.5.8. Ampliar a divulgação de resultados da gestão pública e das ações de controle

A legitimidade e a percepção de relevância de uma instituição pública dependem tanto dos resultados alcançados, quanto da divulgação e da utilização desses resultados pelo cidadão. A transparência e a correta divulgação permitem que a sociedade perceba e valorize os produtos e serviços oferecidos pela instituição. Ampliar a divulgação de informações acerca da gestão pública e dos resultados e benefícios do controle externo à sociedade, imprensa, órgãos públicos e conselhos legalmente incumbidos do controle social fortalece o exercício da cidadania e o próprio sistema de controle externo.

1.3.5.9. Atuar em cooperação com órgãos públicos e com a rede de Controle

A eficácia da atividade de controle não se esgota no âmbito do TCU. O modelo de Estado Brasileiro e o ordenamento jurídico nacional requerem a participação complementar de outras instituições, tais como Ministério Público, Advocacia-Geral da União, Controladoria-Geral da União, Tribunais de Contas nos estados e municípios, poderes

Executivo, Legislativo e Judiciário, além do próprio ente fiscalizado, responsável pela correção de falhas e irregularidades e pela adoção das recomendações de melhoria de gestão. A atuação conjunta e articulada com outros órgãos públicos e entidades integrantes da rede de controle evita a superposição de ações e aperfeiçoa a utilização dos recursos e os resultados obtidos. A cooperação com os órgãos públicos é iniciativa fundamental para melhorar a administração pública e para conferir maior celeridade e racionalidade ao processo de controle. A parceria com órgãos e entidades da rede de controle, além de facilitar a detecção de fraudes e desvios de recursos, assim como a efetiva punição dos responsáveis, propicia o intercâmbio de informações e metodologias de trabalho, medidas que ampliam a capacidade de controle e de resposta por parte do TCU.

1.3.5.10. Intensificar o relacionamento com o Congresso Nacional e a sociedade

A efetividade do sistema de controle depende da conjugação de esforços institucionais com o exercício da cidadania. O Congresso Nacional, como titular do controle externo, e a sociedade, como beneficiária das ações governamentais, possuem papel importante para o sucesso das ações de controle. Desse modo, interagir com a sociedade e estreitar o relacionamento com o Parlamento, por meio do estabelecimento de canais apropriados de diálogo que permitam a identificação de demandas e de expectativas, bem como a captação de informações estratégicas para o exercício do controle, constituem ações indispensáveis para a definição de foco de atuação e para o fortalecimento e efetividade do controle externo.

1.3.5.11. Reduzir o tempo de apreciação de processos

A tempestividade na atuação é fundamental para conferir efetividade e relevância às ações de controle externo. A atuação tardia, além de lesiva à imagem institucional, não contribui para a defesa dos interesses do erário ou para o atendimento às expectativas do cidadão. O TCU deve responder de forma célere, tempestiva e completa às demandas que lhe são apresentadas. Atuar de forma preventiva e simultânea e agir proativamente visando à redução do tempo de apreciação de processos são condições essenciais para assegurar a efetividade do controle e a boa imagem do Tribunal perante a sociedade e o Congresso Nacional.

1.3.5.12. Atuar de forma seletiva em áreas de risco e relevância

A complexidade, a abrangência, a diversidade e a amplitude de jurisdição e dos objetos do controle impõem ao Tribunal atuar de forma seletiva e estabelecer foco de atuação. O TCU deve focar seus trabalhos em áreas e temas de maior significância ou que possam produzir maiores benefícios à sociedade. A aplicação dessa premissa visa direcionar a atuação do Tribunal para ações que tenham maior possibilidade de contribuir para a efetividade do controle e para a maximização do cumprimento da missão institucional.

1.3.5.13. Aperfeiçoar a estrutura legal e normativa de suporte ao controle externo

O ritmo acelerado das mudanças ambientais aliado à evolução tecnológica e às formas de relacionamento do Estado com o cidadão exigem aperfeiçoamento do arcabouço legal que delimita a atuação do administrador público e do respectivo exercício do controle. As expectativas e as demandas em relação ao controle externo requerem ordenamento jurídico e normativo que possam assegurar tempestividade e efetividade às ações de controle, bem como contribuir para o cumprimento do papel institucional esperado do Tribunal de Contas da União.

1.3.5.14. Aperfeiçoar instrumentos de controle e processos de trabalho

A produção de resultados com qualidade e tempestividade e que atendam às expectativas da sociedade, do Congresso Nacional, dos gestores públicos e do Estado em relação ao controle externo requer aperfeiçoamento constante dos instrumentos de controle e dos processos de trabalho. O desafio não é só o de manter as coisas atuais funcionando bem. As mudanças ambientais e a evolução tecnológica e dos artifícios utilizados para a malversação de recursos públicos requerem evolução e inovação contínuas também dos instrumentos de controle e dos processos de trabalho adotados pelo Tribunal de Contas da União, sob risco de perda da capacidade de resposta e de defesa do interesse coletivo.

1.3.5.15. Ampliar o uso de tecnologia da informação nas ações de controle

A atividade de controle externo tem como insumo e produto informação e conhecimento, elementos altamente dependentes de tecnologia da informação. O emprego apropriado dos recursos de informática pode tornar mais ágil e focada a atuação do Tribunal, assim como pode ampliar o universo de recursos fiscalizados e a capacidade de resposta às demandas apresentadas. A tecnologia da informação também assume papel determinante no suporte às iniciativas necessárias ao alcance dos demais objetivos estabelecidos no mapa estratégico do TCU. Dessa forma, intensificar e aprimorar o uso da tecnologia da informação nas ações de controle por meio da capacitação de pessoal, do provimento de infra-estrutura adequada, do acesso e do tratamento de dados e informações são condições indispensáveis para alavancar as atividades de controle e melhorar a capacidade gerencial, operacional e de resposta às demandas institucionais.

1.3.5.16. Desenvolver competências gerenciais e profissionais

Administrar organizações públicas com eficiência e efetividade representa um dos principais desafios da gestão. Atender e superar as expectativas dos usuários exige preparo, motivação, inovação e agilidade de resposta. Para alcançar esses resultados é fundamental o desenvolvimento do corpo funcional, tanto em termos técnicos quanto gerenciais. Isso significa desenvolver nos servidores aptidões necessárias ao exercício de responsabilidades inerentes ao desempenho de funções gerenciais, bem como capacitá-los de forma a mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes para o alcance dos resultados que a sociedade e o Congresso Nacional esperam do Tribunal de Contas da União.

1.3.5.17. Otimizar a utilização do conhecimento organizacional

A atividade de controle externo está respaldada em informação, inteligência e conhecimento. Dada a complexidade, diversidade, amplitude e limitações das atividades de controle externo, assim como a dificuldade de se identificar indícios de fraude, desvio ou corrupção, é fundamental a adoção de práticas estruturadas e integradas de gestão do conhecimento como forma de conferir maior eficiência, eficácia e efetividade às ações de controle externo.

1.3.5.18. Promover a motivação e o comprometimento

A motivação e o comprometimento dos servidores são aspectos imprescindíveis para a consolidação da visão de futuro do Tribunal de Contas da União. Manter níveis elevados de motivação, de bem-estar e de comprometimento dos servidores com a instituição, por meio de estímulos estruturados, sistemas de reconhecimento, ações estratégicas de promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho e processos de gestão de pessoas que ofereçam suporte, acompanhamento e direcionamento para a atuação e o desenvolvimento profissional das pessoas são condições necessárias para que o TCU trilhe, com sucesso, os caminhos apontados pelo direcionamento estratégico que ora se apresenta.

1.3.5.19. Desenvolver cultura orientada a resultados

A compreensão dos objetivos institucionais por parte dos servidores e o alinhamento de toda organização com as estratégias traçadas são fatores preponderantes para garantir o sucesso e a sobrevivência da organização. Implementar práticas que assegurem a utilização do capital intelectual de forma alinhada com a missão, objetivos estratégicos, valores organizacionais e metas da instituição, visando à maximização dos resultados e a coerência com os princípios que devem nortear as ações do Tribunal de Contas da União, são iniciativas necessárias e indispensáveis ao desenvolvimento da cultura orientada a resultados e pautada no desenvolvimento sustentável e no dever de exemplo.

1.3.5.20. Modernizar as práticas de gestão de pessoas

O ser humano é o ativo mais importante de uma instituição de controle. Sua atuação deve ser considerada ação finalística, e não meio de produção. Sem as pessoas, não há como o TCU gerar os resultados esperados, inovar, criar conhecimento e agregar valor a seus produtos e serviços, requisitos essenciais à sobrevivência institucional. Nesse contexto, torna-se imprescindível modernizar práticas gerenciais e de gestão de pessoas que assegurem o desenvolvimento das competências necessárias, a motivação e o comprometimento do servidor com a instituição, com a qualidade dos trabalhos produzidos, com o desempenho institucional e com a melhoria da gestão pública.

1.3.5.21. Assegurar adequado suporte logístico às necessidades do TCU

A produtividade, a motivação e o comprometimento dos servidores estão diretamente relacionados às condições de logística oferecidas pela organização. Dessa forma, operacionalizar e aperfeiçoar, no âmbito do Tribunal, a gestão de serviços, de bens de consumo, de infra-estrutura e de tecnologia da informação, de modo a proporcionar ambiente de trabalho e sistemas de informação adequados às atividades finalísticas e de apoio do Tribunal são fatores fundamentais para assegurar o adequado suporte logístico às necessidades do TCU.

1.3.5.22. Assegurar recursos orçamentários para adequado funcionamento e modernização do TCU

Assegurar suporte orçamentário e financeiro adequado ao cumprimento das estratégias e dos planos institucionais, ao desenvolvimento de novas tecnologias, ao aprimoramento dos processos de trabalho e às iniciativas de capacitação, desenvolvimento e bem estar das pessoas são condicionantes para dar suporte às iniciativas necessárias ao alcance dos objetivos propostos no âmbito das perspectivas de pessoas e inovação e de processos internos.

1.3.5.23. Competências

São competências singulares e essenciais que distinguem a instituição no seu negócio e ambiente de atuação. A correta identificação, percepção e desenvolvimento dessas competências é condição fundamental para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos e dos resultados desejados. No âmbito do Tribunal, seis são as competências organizacionais identificadas como decisivas e diferenciais para assegurar o cumprimento de sua missão institucional.

1.3.5.24. Orientação Estratégica

Capacidade de interagir sistematicamente com o ambiente e identificar mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais, bem como de definir, priorizar e comunicar estratégias que favoreçam a criação de valor para todas as partes interessadas.

1.3.5.25. Gestão de Relacionamento

Capacidade de dialogar e interagir com agentes internos e externos, como também de influenciá-los, visando à execução das atribuições institucionais e ao fortalecimento da imagem do TCU.

1.3.5.26. Gestão de Pessoas

Capacidade de desenvolver políticas e de gerenciar práticas que permitam conciliar expectativas e necessidades dos servidores com as do TCU, de modo a gerar satisfação pessoal e melhor desempenho profissional.

1.3.5.27. Tecnologia de Controle Externo

Capacidade de captar, desenvolver e aplicar procedimentos e conhecimentos que propiciem efetividade às ações de controle externo.

1.3.5.28. Domínio da Informação

Capacidade de reconhecer, captar, tratar e tornar disponíveis, interna e externamente, informações relevantes para o acompanhamento da gestão pública e o suporte à tomada de decisão.

1.3.5.29. Gestão de Processos de Trabalho

Capacidade de sistematizar e gerenciar processos de trabalho, de modo a obter melhor desempenho do TCU.

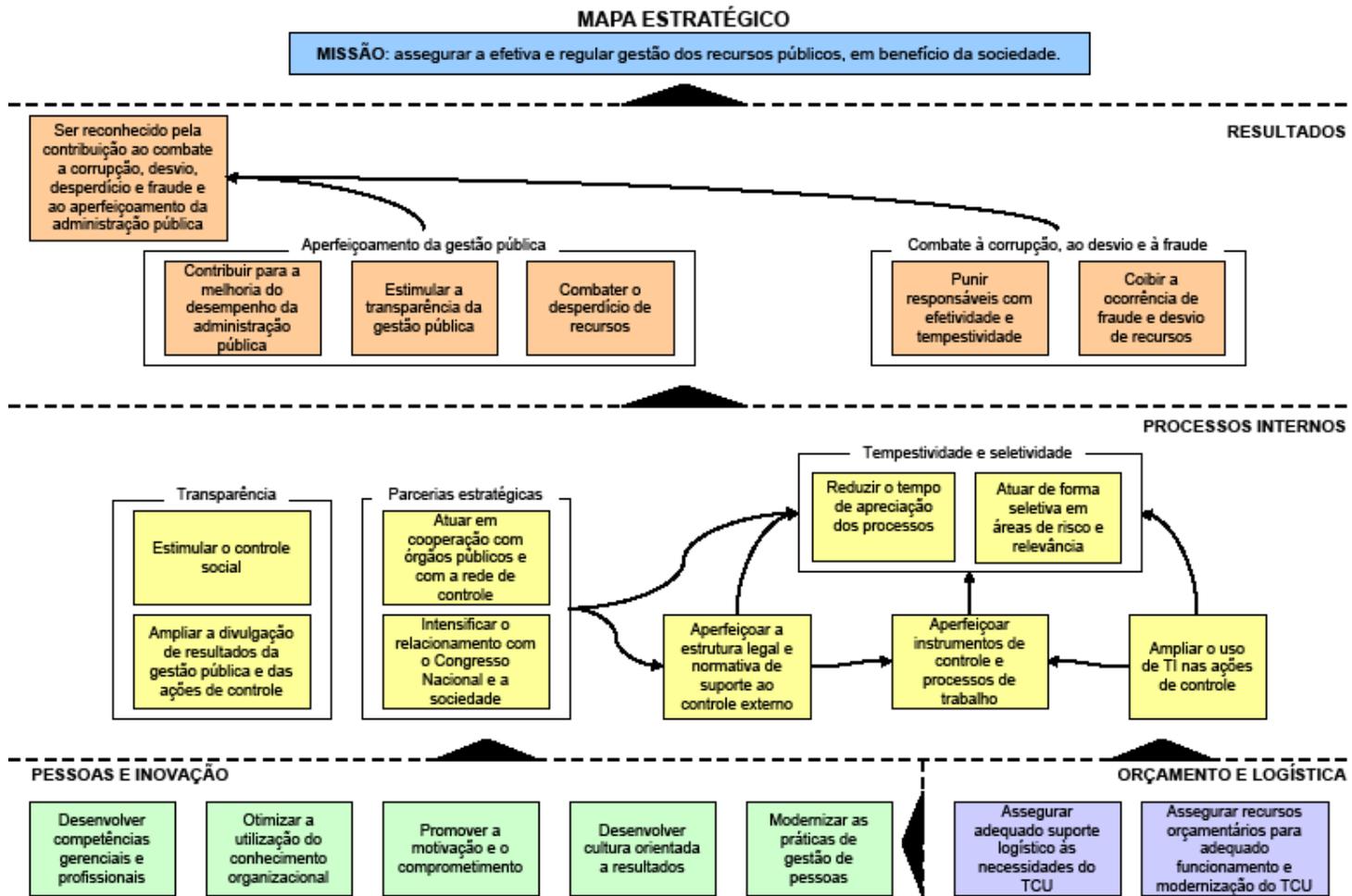
1.3.6. Análise SWOT

	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atuação preventiva; 2. Combate permanente à corrupção, ao desvio, à fraude, ao desperdício e à impunidade; 3. Transparência da administração pública; 4. Avaliação com ênfase em resultados; 5. Cultura organizacional aderente; 6. Ampliação e redefinição de formas e instrumentos de controle e processos de trabalho; 7. Fiscalização em áreas relativas a temas de interesse nacional; 8. Estreitamento dos canais de comunicação com a sociedade, Congresso Nacional, Ministério Público, órgãos de controle e de fiscalização; 9. Mudança de gestão; 10. Desenvolvimento de ações educativas e preventivas; 11. Redução do isolamento; 12. Projetização das ações dos Planos Diretores; 13. Implementação de estratégia de desenvolvimento sustentável que minimize ou elimine os impactos ao meio ambiente provocados pelas atividades de funcionamento do Tribunal de Contas da União e estimule a adoção de atitudes e procedimentos de uso racional dos recursos, de qualidade de vida no trabalho, de promoção da saúde e de responsabilidade social; 14. Cultura de valorização do servidor; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolução tecnológica; 2. Mudanças na administração pública e nas formas de atuação e de relação com a sociedade; 3. Descontinuidade de Gestão; 4. Redução do tamanho do Estado por meio de privatizações e de concessões de serviços públicos, assim como da formação de parcerias entre instituições e entes públicos com o setor privado; 5. Banalização de Projetos; 6. Ampliação da função de regulação e da participação da sociedade no controle e na prestação de serviços públicos; 7. Demanda por melhores serviços; 8. Exigência por maior transparência, ética, profissionalismo e agilidade; 9. Escassez de recursos; 10. Limitada capacidade do governo de responder aos anseios sociais; 11. Complexidade crescente das relações entre Estado e sociedade; 12. Resistência à novas metodologias; 13. Aumento do nível de percepção da corrupção; 14. Necessidade de combate efetivo e incessante à corrupção e à impunidade; 15. Atuação e o posicionamento de outros órgãos públicos; 16. Burocracia trazida pelos projetos; 17. Questionamento quanto à legitimidade, à efetividade e à relevância de instituições públicas;

Oportunidades	Ameaças
<p>15. Desenvolvimento de produtos alinhados às expectativas e necessidades dos clientes;</p> <p>16. Desenvolvimento de práticas institucionais relacionadas à gestão do conhecimento.</p>	<p>18. Conflito de interesses organizacionais.</p>

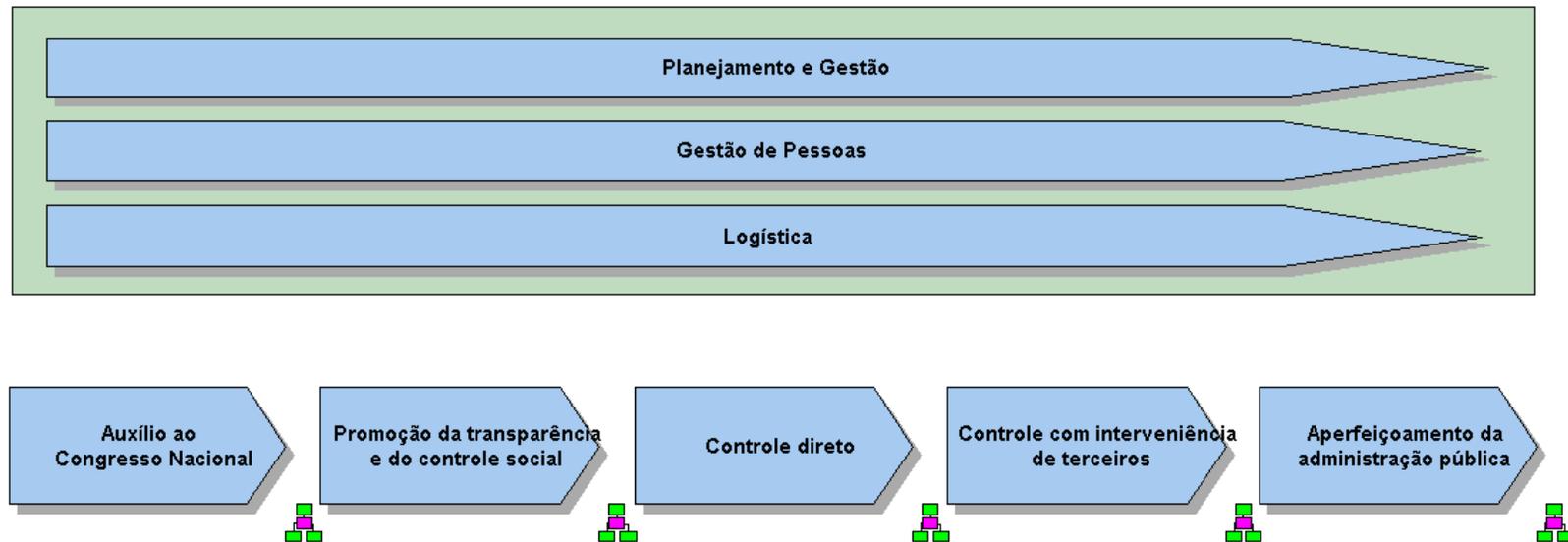
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Interno	<p>1. Autonomia e independência institucionais;</p> <p>2. Capital intelectual;</p> <p>3. Poder normativo concernente a matérias de sua competência;</p> <p>4. Poder sancionador;</p> <p>5. Capacitação e o profissionalismo do corpo técnico;</p> <p>6. Modelo colegiado e o processo decisório compartilhado;</p> <p>7. Flexibilidade e capacidade de promover e de absorver inovações e mudanças em sua estrutura e em sua forma de atuação;</p> <p>8. Metodologia consolidada;</p> <p>9. Disseminação da gestão de projetos;</p> <p>10. Experiência em projetos;</p> <p>11. Equipe Treinada;</p> <p>12. Estabelecer parcerias com as Unidades atendidas;</p> <p>13. Acompanhamento do andamento dos trabalhos.</p>	<p>1. Desconhecimento do impacto das ações da instituição;</p> <p>2. Ação fiscalizadora excessivamente formal e pretérita em relação aos fatos;</p> <p>3. Apego excessivo à burocracia;</p> <p>4. Processo de comunicação interno e externo;</p> <p>5. Política de recursos humanos;</p> <p>6. Promoção da saúde do servidor e da qualidade de vida no trabalho;</p> <p>7. Falta de licenças do MS Project ;</p> <p>8. Gestão de informações inadequada;</p> <p>9. Tempo escasso para estudos e implantação de novas rotinas de trabalho;</p> <p>10. Ausência de Indicadores de Desempenho;</p> <p>11. Ausência de modelos de reconhecimento de servidores;</p> <p>12. Falta de apoio da área de TI.</p>

1.3.7. Mapa Estratégico BSC



Fonte: Manual do Planejamento Estratégico do TCU

1.3.8. Cadeia de Valor do TCU



Fonte: Manual do Planejamento Estratégico do TCU

1.3.9. Análise de Cenários

Aspectos do Ambiente	Otimista	Provável	Pessimista
Sociedade (cidadãos)	<p>A atuação do TCU é reconhecida pelos cidadãos brasileiros como fundamental para combater fraudes e desvios de recursos públicos, além de possuir papel fundamental para moralizar o uso adequado de recursos públicos.</p> <p>A população brasileira participa ativamente e como parceira do TCU, controlando e denunciando desvios e mau uso dos recursos públicos.</p> <p>Sociedade cada vez mais participativa e ciente de seus direitos e obrigações. Clama por justiça e exige a correta aplicação dos recursos públicos.</p>	<p>Melhoria gradual da imagem do TCU perante a sociedade em decorrência das políticas de comunicação adotadas.</p> <p>Aumento da participação da sociedade, que denuncia o mau uso dos recursos públicos.</p> <p>Melhoria dos canais de comunicação do TCU com a sociedade.</p> <p>Sociedade apresenta um nível de consciência razoável com relação à importância de participar do processo de controle dos gastos públicos. Aumento gradual da cidadania.</p>	<p>O TCU não é reconhecido pela sociedade como um importante órgão de combate ao desvio de recursos públicos e corrupção.</p> <p>As ações do TCU não têm repercussão na mídia.</p> <p>Perda de importância da instituição por não ser reconhecida pela sociedade como órgão moralizador do serviço público federal.</p> <p>População não participa e não contribui no combate a corrupção. Falta de apoio dos cidadãos devido à impunidade recorrente apresentada no Brasil. Descrença nas instituições públicas.</p>

Aspectos do Ambiente	Otimista	Provável	Pessimista
Congresso Nacional	<p>Total parceria e apoio para que o TCU possa exercer suas funções constitucionais.</p> <p>Total entrosamento entre as duas organizações públicas.</p> <p>Moralização do Congresso Nacional com a diminuição ou eliminação dos casos de corrupção na Casa. Além da punição exemplar.</p>	<p>Aumento gradual da ligação entre os dois órgãos.</p> <p>Surgimento de alguns casos de corrupção no Congresso Nacional, com melhoria do processo de punição dos acusados.</p>	<p>Total falta de cooperação entre os dois órgãos.</p> <p>Degeneração da imagem do Congresso Nacional devido ao crescente número de escândalos envolvendo parlamentares.</p>
Demais órgãos de controle (CGU, Tribunais de Contas Estaduais, etc.)	<p>Parceria com órgãos de controle, formando rede de comunicação e troca de informações, realizando de trabalhos em comum.</p> <p>Melhoria da atuação dos órgãos de controle, gerando melhores resultados, como a melhor utilização dos recursos públicos e redução da corrupção e desvio de recursos públicos.</p>	<p>Pequenas ações em conjunto com os demais órgãos de controle.</p> <p>Início de construção de sistemas integrados de comunicação entre os órgãos de controle.</p> <p>Pequena melhoria na imagem dos órgãos de controle.</p>	<p>Nenhum tipo de parceria.</p> <p>Ineficiência dos órgãos, que passam a ser questionados sobre a necessidade de existirem.</p>

Aspectos do Ambiente	Otimista	Provável	Pessimista
Governo	<p>Diminuição dos casos de corrupção e desvio de recursos públicos, devido à atuação do TCU.</p> <p>Governos que acreditam nas ações de controle.</p> <p>Aumento do orçamento do TCU.</p>	<p>Orçamento do TCU sem cortes.</p> <p>Melhoria do Plano de Carreira dos servidores do órgão.</p> <p>Total apoio do Governo às ações da Casa.</p>	<p>Aumento dos escândalos envolvendo gestores públicos. Onde está o TCU para combater a corrupção?</p> <p>Governos que acreditam no Estado Mínimo.</p> <p>Transferência de atividades para o setor privado e redução do orçamento para os demais órgãos públicos.</p> <p>Redução do orçamento do TCU, comprometendo a continuidade das ações de modernização administrativa e tecnológica.</p>

Aspectos do Ambiente	Otimista	Provável	Pessimista
Economia	Melhoria da crise financeira mundial. Fim da recessão dos EUA. Aumento da arrecadação de impostos pelo Governo brasileiro, devido ao aumento da atividade produtiva. Isso significa mais recursos públicos disponíveis.	Mercado financeiro instável devido à recessão americana. Cautela no Brasil. Orçamentos ajustados à realidade econômica do país.	Crise financeira mundial, afetando o Brasil. Como consequência, redução dos investimentos públicos. Menos investimentos em tecnologia e pessoal pelo TCU, devido à redução do orçamento.

A análise do quadro de cenários nos leva a propor as seguintes táticas e estratégias:

- Intensificar a divulgação das ações do TCU em canais de comunicação como rádios, TVs e jornais de circulação nacional;
- Priorizar ações de controle que proporcionam grande impacto para a sociedade. Ações prévias para combater o desvio e as fraudes no uso de recursos públicos;
- Criação de canais de comunicação, incentivando a participação da sociedade no controle dos recursos públicos. Modernização da Ouvidoria;
- Intensificar as ações de aproximação do Congresso Nacional, divulgando os benefícios advindos com as ações do TCU;
- Intensificar ações de aproximação com os demais órgãos de controle do serviço público federal, estadual e municipal, organizando ações em conjunto, evitando, assim, refazer o trabalho realizado. Além disso, proporciona a criação de canais de comunicação que beneficia as ações de controle;
- Investir em ações para melhorar a área de TI do TCU;
- Mapear e redesenhar os processos de trabalho;
- Adotar novas metodologias de trabalho.

1.3.10. O Mercado/Análise Macro-ambiental

1.3.10.1. Pontos fortes

- Metodologia consolidada: O Tribunal de Contas da União já utiliza a metodologia de gestão em projetos desde 2001;
- Disseminação da gestão de projetos: O Escritório de Projetos do TCU atua de diversas formas para disseminar os conhecimentos relativos à gestão de projetos, aplicando as técnicas até para o planejamento de auditorias;
- Experiência em projetos: A gestão de projetos já vem sendo utilizada por sete anos. Já foram elaborados, até setembro de 2008, 100 projetos, existindo, deste modo, um conjunto grande de servidores que já tiveram algum contato com a metodologia adotada;
- Equipe Treinada: a equipe do Escritório de Projetos é treinada e conhece muito bem a metodologia utilizada;
- Busca estabelecer parcerias com as Unidades atendidas: O Escritório de Projetos busca construir relacionamentos duradouros com as equipes de projetos, auxiliando no planejamento dos trabalhos;
- Acompanhamento do andamento dos trabalhos: O andamento dos projetos é acompanhado por meio de reuniões trimestrais, onde são levantadas informações referentes aos produtos em desenvolvimento, os entregues e os atrasados. Assim, ações podem ser previstas para a correção dos problemas levantados, garantindo, assim, o sucesso do projeto.

1.3.10.2. Pontos fracos

- Tempo escasso para estudos e implantação de novas rotinas de trabalho: O tempo de estudo para implantação de novas metodologias e processos de trabalho é prejudicado pelo tempo dedicado às atividades do Escritório de Projetos;
- Ausência de Indicadores de Desempenho: Ainda não foi implementada sistemática de acompanhamento de projetos encerrados, por meio de indicadores de desempenho, prejudicando a análise dos impactos e benefícios produzidos no alcance dos objetivos estratégicos da organização;

- Ausência de modelos de reconhecimento de servidores: Ainda não existe no TCU nenhuma sistemática consolidada de reconhecimento do servidor;
- Falta de apoio da área de TI: Devido à grande quantidade de demandas que a área de TI do TCU possui, não conseguimos seu apoio para o desenvolvimento de sistemas específicos para a gestão de projetos. Deste modo, o Escritório de Projetos, por meio da contratação de estagiários na área, elaborou soluções caseiras, que suprem algumas carências, mas impedem uma gestão mais elaborada do portfólio de projetos da Casa;
- Falta de licenças do MS Project, assim como treinamento para todos os gestores: Não há licenças do MS Project suficientes para todas as equipes de projetos, assim como treinamentos. A própria equipe do Escritório de Projetos vem treinando alguns gestores nas aplicabilidades mais importantes, mas está longe de ser uma prática ideal. Cronogramas em Excel são utilizados na maioria dos projetos, tornando a análise da condução do projeto mais intuitiva.

1.3.10.3. Oportunidades

- Projetização das ações dos Planos Diretores: Algumas ações dos Planos Diretores estão sendo implementadas através de projetos institucionais. Outras são implantadas por meio de ações;
- Mudança de gestão: A próxima gestão pode ser aderente às técnicas de gestão de projetos e ao reconhecimento dos servidores;
- Cultura organizacional aderente: Grande parte da organização acredita nos critérios técnicos e nas metodologias de gestão utilizadas;
- Cultura de valorização do servidor (treinamento, competências): Existem iniciativas para valorizar os servidores do TCU. Há uma política forte de treinamento, onde são oferecidos diversos cursos para o aperfeiçoamento do pessoal nas diversas áreas de atuação do Tribunal. Foram mapeadas as competências individuais de cada servidor, com o objetivo de melhor adequar o perfil individual ao perfil exigido pela Unidade. São realizadas diversas pesquisas com o intuito de mensurar o clima organizacional e a motivação dos servidores. Há, como pode ser visto, uma política propícia para a valorização na Casa.

1.3.10.4. Ameaças

- Resistência à novas metodologias: Existem pessoas resistentes à mudança e à implantação de novas metodologias;
- Descontinuidade de Gestão: A cada dois anos o corpo de gestores do TCU é alterado. Às vezes, a alteração prejudica a continuidade de ações desenvolvidas na gestão anterior;
- Banalização de Projetos: Solicitação excessiva de ações que nem sempre são projetos. Descrédito na metodologia de projetos, apesar dos casos de sucessos;
- Burocracia trazida pelos projetos: Alguns atores envolvidos ainda não assimilaram a metodologia de projetos. Acreditam que é apenas mais um procedimento burocrático;
- Conflito de interesses organizacionais (Auditoria x Projetos): Reconhecer gestores de projetos e não reconhecer os executores das auditorias pode gerar uma grande ameaça.

1.3.11. Modelo Porter

Diferenciação por Produto/Serviço: Investir de forma contínua na qualidade e na tempestividade dos produtos entregues à sociedade.

O TCU é um órgão público da administração federal. Deste modo, o modelo definido por Porter não se aplica totalmente às características da organização. Fomos obrigados a fazer algumas adaptações para poder enquadrar o TCU no modelo sugerido.

O TCU adota a estratégia de diferenciação baseada em produtos e serviços entregues à sociedade. Ele prima pela qualidade dos produtos e serviços que executa e entrega aos clientes.

São produtos do TCU: análise das contas de governo, auditorias, fiscalizações, inspeções e processos das entidades jurisdicionadas. Atua de forma prévia, concomitante e a posteriori para detectar fraudes em licitações, convênios e serviços públicos, etc. Possui canal aberto com a sociedade, por meio da ouvidoria, para receber denúncias de qualquer cidadão. As denúncias permitem que o TCU atue tempestivamente, impedindo que o fato ilegal ocorra.

A qualidade e a tempestividade exigem que o órgão busque investimentos em tecnologia, metodologia de trabalhos e capacitação de servidores. Assim, os investimentos nessas áreas são altos e constantes.

Para melhorar sua imagem perante a sociedade brasileira, foi criado um Plano de Comunicação, que pretende divulgar as ações do TCU para os meios de comunicação.

Por fim, o órgão é reconhecido por ter processos de trabalho bem definidos, planejamento estratégico estruturado e por apresentar trabalhos de excelente qualidade. Prova disso são os inúmeros convites que os servidores recebem para participar de palestras e outros eventos externos, com o intuito de repassar conhecimentos adquiridos e sistematizados.

Cientes: A sociedade em geral é o cliente mais importante do TCU. Ela está cada vez mais consciente de seus direitos e deveres, além de se mostrar cansada e descontente com os constantes casos de corrupção. A cada ano, torna-se mais exigente e participativa. Se a atuação do TCU não for reconhecida como legítima e indispensável pela sociedade, questionamentos sobre a real necessidade de existência do órgão podem surgir.

Público-Alvo: O alvo das fiscalizações do TCU são os órgãos e as entidades do serviço público federal e demais instituições, públicas ou privados, dos estados ou municípios, que recebem recursos públicos do orçamento da União.

Parcerias: Tribunais de Contas dos Estados, CGU, Polícia Federal, Congresso Nacional e Ministério Público. Ações em parcerias com outros órgãos da Administração Pública são fundamentais para a canalização de esforços, suprimindo, assim, retrabalhos.

Governo: Pode influenciar diretamente, alterando o orçamento do órgão.

Administração Pública: Modernização da Administração Pública que cada vez mais vem adotando novas formas de gestão. Há uma tendência forte para a redução do tamanho do Estado, que passa a focar no atendimento dos serviços públicos básicos e nas áreas de infraestrutura que não interessam ao mercado por exigirem grandes volumes de investimento e retorno em longo prazo. Nos últimos anos, o Estado privatizou empresas públicas e realizou uma série de concessões de serviços públicos. Foram criadas inúmeras agências regulatórias para “fiscalizar” a prestação destes serviços, garantindo qualidade e bom atendimento para a população.

A análise do modelo Porter nos leva a propor as seguintes táticas e estratégias:

- O TCU deve estar atento às novas formas de gestão adotadas pela administração federal nos últimos anos. Deve modernizar seus fluxos de trabalho e normativos para poder continuar fiscalizando o uso dos recursos públicos;
- Aperfeiçoar as metodologias de trabalho para acompanhar os processos de privatização e concessão de serviços públicos;
- Investimento em tecnologia;

- Capacitação de servidores;
- Fiscalizações em áreas de grande risco
- Criação de metodologia de trabalho;
- Instituição do Processo Eletrônico.

1.4. Sessão IV – Plano de Marketing

1.4.1. Principais Diretrizes Organizacionais

1.4.1.1. Objetivos Principais

Core Business

Premiação, a partir de desempenho, para gestores e equipes de projetos do TCU que mais se destacaram na condução dos trabalhos e no alcance dos resultados propostos.

Core Competence

- Gerenciamento de Projeto
- Visão Sistêmica da organização
- Poder de Negociação

1.4.2. Estratégia de Segmentação de Mercado

1.4.2.1. Segmentação Principal

O projeto a ser desenvolvido tem como segmentação principal os servidores do Tribunal de Contas da União que participem ou já participaram de equipes de projetos.

1.4.2.2. Análise dos fatores geográficos

Considerando os fatores geográficos, entende-se que a segmentação atinge todo o território nacional.

1.4.2.3. Análise dos fatores demográficos

Dentre os fatores demográficos considera-se:

- **Idade:** variando entre 25 e 55 anos
- **Sexo:** na sua maioria homens
- **Formação educacional:** servidores com nível superior ou nível médio e experiência em administração. Alguns com formação específica em gestão de projetos
- **Renda:** nível de renda estável e dentro da média das remunerações recebidas pelas demais carreiras do núcleo estratégico do Estado.

1.4.2.4. Análise dos fatores psico-comportamentais

Dentre os fatores psico-comportamentais considera-se:

- **Benefícios:** Servidores com diversos benefícios legais e materiais
- **Status do Usuário:** Nível elevado de status devido ao cargo que ocupa
- **Status de lealdade:** Nível elevado de comprometimento com a carreira e com os princípios éticos que a norteiam além de alto grau de empenho na busca dos objetivos institucionais
- **Estilo de vida:** A maioria busca preservar a qualidade de vida, perseguindo o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
- **Personalidade:** pessoas de personalidade forte e que defendem suas posições, idéias e ideais baseadas em valores e princípios
- **Atitude:** Servidores que possuem atitude diante dos desafios, mas que precisam acreditar nos objetivos a serem alcançados.

1.4.3. Perfil de atuação com o mercado

1.4.3.1. Perfil de Liderança Estratégica Predominante

- 40% liderança por produto;
- 10% por intimidade com o cliente e
- 50% em excelência operacional.

A premiação dos gestores e das equipes de projetos tem por fundamento básico avaliar a atuação de servidores do TCU nos projetos formais da organização por meio da mensuração dos resultados dos projetos.

A excelência operacional (eficiência, eficácia e efetividade) consiste no principal fator de avaliação, qual seja, a busca por resultados práticos que vão ao encontro dos objetivos institucionais.

A liderança por produto torna-se o segundo quesito mais importante, pois dela deriva a transformação dos produtos do projeto em resultados aproveitáveis e com alto grau de aderência às metodologias institucionais, obtendo-se mais qualidade e melhores resultados, diminuindo conseqüentemente o retrabalho e os custos relacionados aos projetos.

E por fim a intimidade com o cliente avaliará os resultados da interação do projeto com os diversos “*stakeholders*”.

1.4.4. Posicionamento de Valor

Mais qualidade e resultados positivos para os projetos com menor controle institucional, derivado do incentivo que a premiação trará às equipes.

Os valores criados com a proposta em questão trarão para a gestão de projetos no Tribunal a determinação pessoal em busca da premiação pelos trabalhos realizados.

1.4.5. Ciclo de Vida do Produto/BCG

1.4.5.1. Fase de introdução

A premiação das equipes de projetos é apresentada aos servidores do TCU, visando promover, ao máximo, a motivação daqueles que já participaram de trabalhos desenvolvidos por meio da utilização da metodologia de gestão de projetos. A estratégia a ser utilizada será o lançamento de premiação dos projetos encerrados, até DEZEMBRO de 2008, por meio de evento reunindo todas as equipes de projetos, dirigentes da casa e autoridades.

Até DEZEMBRO de 2008, teremos 78 projetos encerrados. Se cada equipe possui, em média, quatro componentes, teremos um total de 312 servidores contemplados. A duração desta fase está prevista para seis meses. A cerimônia de premiação é prevista ser realizada em Junho de 2009.

1.4.5.2. Fase de crescimento

A fase de crescimento deverá durar aproximadamente 18 meses. Pretendemos instituir a premiação para as equipes de projeto em andamento. Iremos avaliar a gestão e a condução dos trabalhos. A premiação será anual.

Trimestralmente, a equipe do Escritório de Projetos irá visitar os projetos e coletar as informações. Após a coleta de dados, a pontuação será atribuída, utilizando-se critérios objetivos.

Instituição desta categoria de premiação a partir de dezembro de 2010.

Estima-se que, a esta altura, cerca de 600 servidores já possam ser motivados por esta iniciativa, pois além dos projetos encerrados estaremos avaliando os projetos em andamento.

1.4.5.3. Fase de maturidade

A fase de maturidade deverá durar aproximadamente 24 meses.

Além da premiação anual, instituída na fase anterior, que verifica a gestão dos projetos em andamento, pretendemos instituir prêmios para os projetos encerrados.

A sistemática de ambos os prêmios é diferente da realizada no primeiro ano, pois é baseada em critérios objetivos e mensurada pelo Escritório de Projetos, que irá divulgar os resultados.

Nesta fase, buscaremos, também, o aperfeiçoamento da qualidade e do status da premiação.

1.4.5.4. Fase de declínio

A fase de declínio deverá durar aproximadamente 12 meses e terá como estratégia uma diversificação de prêmios a serem instituídos no decorrer deste período, buscando a disseminação da metodologia da premiação. Nesta fase, buscaremos estimular outras áreas do TCU a desenvolverem premiações aos servidores que mais se destacarem na condução de suas atividades, sejam elas da área meio ou fim do Tribunal.

Estima-se que, nesta fase, o número de servidores motivados pela premiação às equipes de projeto caia. Deste modo, é necessária a ampliação das categorias de premiação para outras atividades do TCU.

1.4.5.5. Estimativas tempo x potencial

O PMM será representado pela quantidade de servidores motivados, direta e indiretamente, pela premiação às equipes de projetos.

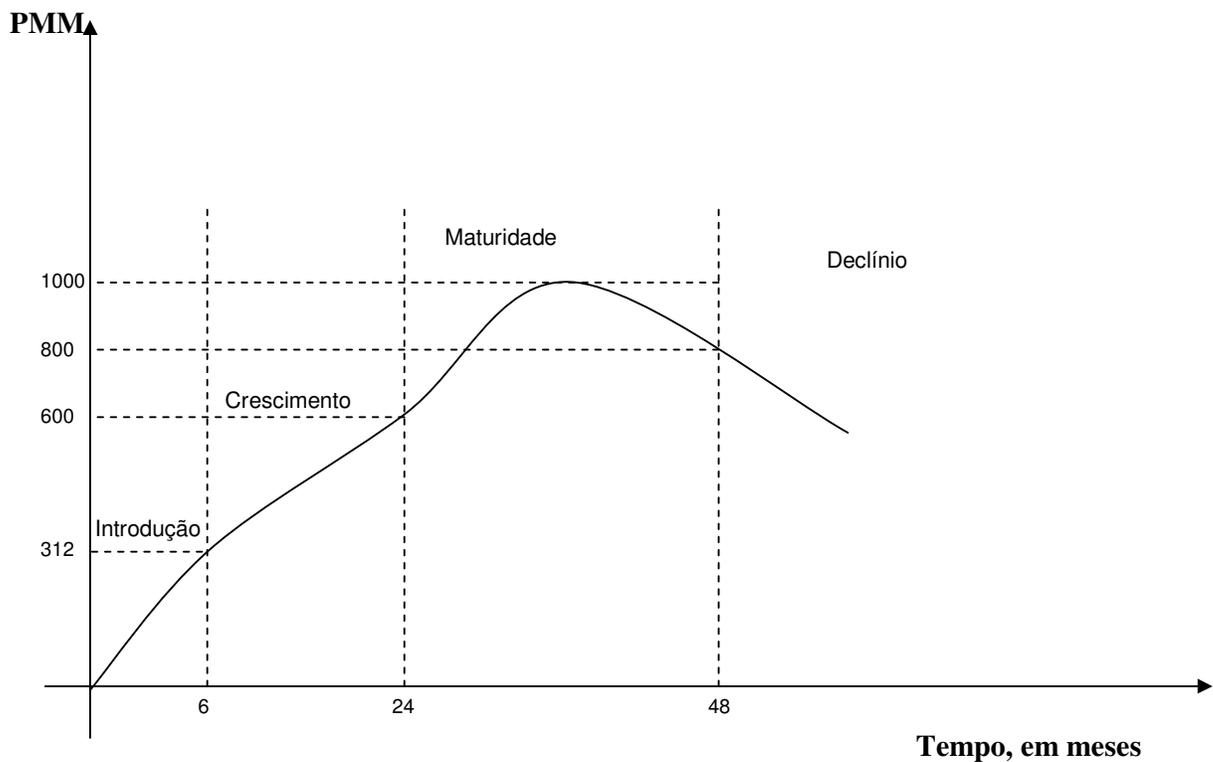
O TCU possui, aproximadamente, 2.700 servidores. Nosso público alvo gira em torno de 1.000 servidores. Tempo total do ciclo será de 5 anos.

A seguir são apresentadas as fases e as suas respectivas estimativas de tempo e PMM:

PMM = 1.000 servidores

<p>Introdução</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duração: 0 - 6 meses • PMM: 312 servidores • De 0 – 32% do PMM 	<p>Maturidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duração: 24 - 48 meses • PMM: 1000 servidores • De 60 – 100% do PMM
<p>Crescimento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duração: 06 - 24 meses • PMM: 600 servidores • De 32 – 60% do PMM 	<p>Declínio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duração: 48 - 60 meses. • PMM: 800 servidores • De 100 – 80% do PMM

1.4.5.6. Apresentação Gráfica



1.4.5.7. Cortes Entre as Fases Principais

Podemos utilizar dois indicadores de transição. O primeiro é o “Índice de servidores motivados”. Os resultados podem ser medidos mediante a aplicação de pesquisa de satisfação junto ao público – alvo. O gráfico acima foi construído utilizando-se este indicador.

Porém, é do nosso interesse medir o “Índice de Participação na Premiação”. Acreditamos, que no primeiro ano de instituição do prêmio, teremos uma adesão de cerca de 30% das equipes de projetos encerrados.

1.4.6. Estratégias Mercadológicas

1.4.6.1. Dificuldades projetadas entre as fases de transição:

Da fase de Introdução à de Crescimento: dotar o Escritório de Projetos de processos de trabalho e metodologias para a coleta e o tratamento de informações sobre os projetos em andamento e os encerrados. A partir da instituição desses processos de trabalho, será possível formalizar, para os anos seguintes, premiações baseadas em critérios mais objetivos. Isso deve ser considerado prioridade para que não haja interrupção no mecanismo de premiação.

Outra dificuldade refere-se aos problemas de descontinuidade administrativa devido às mudanças de gestão. De dois em dois anos é escolhido um novo Presidente para o TCU. O envolvimento do máximo de Ministros é importante para garantir o apoio para os anos seguintes.

Da fase de Crescimento à de Maturidade: na fase introdutória, a premiação será dada após a análise das informações prestadas pelos gestores dos projetos encerrados. Na fase de crescimento, será instituído o prêmio para os projetos em andamento. Serão premiados os projetos que mais se destacaram na condução dos trabalhos, observando-se as áreas de conhecimento do PMBOK. Para a fase de maturidade, pretende-se dotar o Escritório de Projetos de sistemática de acompanhamento dos benefícios, por meio de indicadores de desempenho, para que as informações sejam mais confiáveis, pois são coletadas utilizando critérios objetivos, mensurados periodicamente. Será um mecanismo automático, pois será uma atribuição do setor. As informações serão importantes para demonstrar como os projetos auxiliam no alcance dos objetivos estratégicos. Além disso, serão utilizadas para premiar os projetos com melhor desempenho.

Para que isso seja viável, deve-se iniciar, neste momento, os estudos de implementação dos novos processos de trabalho para que seja possível premiar no próximo ano.

Um projeto pode ter sido extremamente bem sucedido na entrega dos produtos, no cumprimento dos prazos e das qualidades acordadas, mas não trazer os benefícios esperados.

Da fase de Maturidade à de Declínio: ao final da fase de maturidade, pretendemos estar com os processos de trabalho para coleta e tratamento das informações dos projetos em andamento e encerrados implantados.

Parte-se, então, para um novo desafio que refere-se à disseminação desta prática para todo o Tribunal. Nosso papel seria de incentivador e colaborador, pois já iremos deter todo o conhecimento para a elaboração de regulamentos, critérios de avaliação, bancos de dados, entre outros.

1.4.7. Esforços específicos e investimentos relacionados a cada fase:

Introdução:

- Vencer resistência dos servidores e dirigentes do TCU;
- Iniciar estudos para a implantação de novos processos de trabalho no Escritório de Projetos.

Crescimento:

- Implantar a sistemática de monitoramento dos projetos;
- Vencer resistência dos servidores e dirigentes do TCU.

Maturidade:

- Instituir parcerias com as demais Unidades do TCU para que seja possível acompanhar os benefícios dos projetos encerrados, utilizando-se indicadores de desempenho;
- Treinamento dos servidores do Escritório de Projetos para conceber e analisar os dados alcançados.

Declínio:

- Convencer as demais Unidades do TCU da importância da premiação de servidores, que se destacam na condução de suas atividades, como mecanismo de valorização e motivação.

1.4.8. Fase de introdução

Referenciais de tempo	De 0 a 06 meses
Referencial do pmm	De 0 a 32% do pmm
Orçamento total de marketing: 10%	Orçamento de marketing para a etapa: 30%
PRINCIPAIS COMBINAÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING - introdução	
Mix de Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Premiar as equipes de projetos encerrados até DEZEMBRO de 2008. Nesta primeira edição, o prêmio terá uma estrutura mais simples. Os gestores dos projetos concluídos, caso queiram participar da premiação, deverão informar a situação atual dos produtos implantados e seus benefícios em formulário próprio. Após análise preliminar realizada pelo Escritório de Projetos, serão escolhidos três projetos por categoria para que possam apresentar para a Comissão Julgadora, que avaliará as informações e decretará os ganhadores. • As equipes vencedoras serão premiadas com: nota máxima na avaliação de desempenho do próximo quadrimestre; pontos a mais quando forem participar de processos seletivos para bolsas de estudos; placa de honra para cada membro da equipe; troféu para os patrocinadores das equipes vencedoras; divulgação da foto e do histórico dos servidores premiados na Intranet e no jornal de circulação interna; prêmios materiais, conseguidos por meio de parcerias, como almoço, passagens aéreas, livros, cursos, etc. • Como ainda não existe uma sistemática de mensuração e acompanhamento dos benefícios produzidos pelos projetos encerrados, esta 1ª Premiação será baseada nas informações prestadas pelos gestores. A idéia é continuar trabalhando para que os futuros editais de premiação sejam baseados em critérios mais objetivos. • Os produtos entregues na fase: regulamento do prêmio, banco de dados para armazenar as informações e modelos de formulários e pareceres.
Mix de Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Não serão utilizados recursos orçamentários, pois não há como incluir estas despesas no orçamento do próximo ano. • Para viabilizarmos a premiação, devemos buscar parcerias com a Associação dos Servidores do TCU, Sindicato, Banco do Brasil, Caixa e outros prestadores de serviço da Casa. • Preparar planilha de gastos para negociar com as entidades mencionadas no tópico acima. Itens a serem negociados: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Prêmios: Os projetos encerrados serão divididos em 05 categorias. Serão premiados as melhores equipes de cada área. Em média, existem 04 pessoas por equipe. Se cada equipe vencedora ganhar prêmios (viagens, cursos, dinheiro, etc) no valor de R\$ 12.000,00, o total necessário será de R\$ 60.000,00. ❖ Placas de Honra: estipulando o valor de R\$ 500,00 por cada placa, seriam R\$ 2.000,00 por equipe, totalizando um orçamento de R\$ 10.000,00 para o item. ❖ Troféus para os patrocinadores das equipes ganhadoras: R\$ 1.000,00 por troféu, totalizando R\$ 5.000,00. ❖ Coquetel de encerramento do concurso para todos os servidores do TCU (sede): Valor de R\$ 10.000,00. ❖ Divulgação: Sem custo, pois utilizaremos os recursos humanos e materiais do próprio Tribunal.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - (Entrega IV – Final)

Propor mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos

Mix de Praça	<ul style="list-style-type: none"> • Neste primeiro momento, a premiação destina-se aos projetos encerrados até DEZEMBRO de 2008. 78 projetos poderão participar da premiação (obs.: Até o final do ano, 08 projetos serão concluídos).
Mix de Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar a premiação nos canais internos de comunicação, ressaltando a importância do prêmio para o TCU e os servidores. • Fazer <i>banners</i> e panfletos para serem distribuídos aos servidores. • Mencionar o prêmio nas reuniões conduzidas pelo Escritório de Projetos. • Organizar evento para o lançamento da premiação, com a participação do Ministro-Presidente. • Solicitar o apoio dos Secretários para que divulguem o prêmio e incentivem a participação de seus servidores. • Divulgar na página da <i>intranet</i> do TCU – Portal TCU. • Solicitar o apoio e a participação de todos os Ministros do TCU na cerimônia de entrega dos prêmios.
Principais dificuldades projetadas para a fase	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência dos servidores. • Baixa participação das equipes de projetos encerrados. • Falta de recursos financeiros.
Principais ações previstas para superar as dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar a premiação nos canais de comunicação internos. • Demonstrar os pontos fortes do mecanismo de premiação. • Prêmios devem ser atrativos. • Sensibilização dos altos dirigentes da Casa. • Plano de Implementação das novas rotinas do Escritório de Projetos. • Estudar a viabilidade de incluir despesas para a premiação das equipes de projeto que mais se destacaram no orçamento do TCU. Devemos verificar se este tipo de despesa é viável e legal. Realizar consulta à Secretaria de Orçamento. Caso seja viável, providenciar a inclusão dos recursos necessários para as próximas edições da premiação nos orçamentos dos próximos exercícios financeiros. Se não for possível, a premiação deverá continuar a ser viabilizada com o auxílio de parcerias.

1.4.9. Fase de crescimento

Referenciais de tempo	De 06 a 24 meses
Referencial do pmm	De 32 a 60% do pmm
Orçamento total de marketing: 30%	Orçamento de marketing para a etapa: 50%
PRINCIPAIS COMBINAÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING - crescimento	
Mix de Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Instituir a premiação para as equipes de projeto em andamento. Os projetos serão avaliados segundo as nove áreas de conhecimento do PMBOK. Iremos avaliar a gestão e a condução dos trabalhos. A premiação será anual. Trimestralmente, a equipe do Escritório de Projetos irá visitar os projetos e coletar as informações em planilhas pré-definidas, contendo perguntas estruturadas para que todos colem as mesmas informações. Após a coleta de dados, a pontuação será atribuída, utilizando-se critérios objetivos. Ao final de cada ano (a partir de 2010), será realizada cerimônia para divulgar os vencedores de cada categoria. • Além da premiação em si, o Escritório de Projetos terá de implantar um novo processo de trabalho, novos formulários e um banco de dados para armazenar os dados. • Produtos entregues na fase: banco de dados, regulamento, planilhas para a coletas de dados, novo processo de trabalho implantado e definição do formato da divulgação institucional.
Mix de Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Manter as mesmas estratégias descritas para fase de introdução. • Sensibilizar a administração para incluir no orçamento recursos para aprimoramento do projeto
Mix de Praça	<ul style="list-style-type: none"> • Serão premiados os projetos em andamento. Atualmente, são 13 projetos em andamento. Serão avaliados os aspectos da condução dos trabalhos, segundo as áreas de conhecimento do PMBOK.
Mix de Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Como é uma nova forma de premiar, é preciso divulgar intensamente como serão feitas as coletas de dados e como funcionará a premiação (critérios). • Notas no jornal interno do TCU – União. • Incluir um link específico para a premiação no site de gestão de projetos (<i>Intranet</i> do TCU – Portal TCU), colocando as planilhas que serão utilizadas para coletar as informações, explicação sobre os critérios de avaliação e o sistema de pontuação, o regulamento, os resultados, entre outras informações. • Fazer reuniões periódicas com gestores e equipes de projetos. • Eventos para lançamento e encerramento do prêmio. • Divulgar institucionalmente a premiação e os principais projetos objetos do prêmio de forma a contribuir para a imagem da instituição. A divulgação será feita por meio do Site Corporativo e da Revista TCU.

Principais dificuldades projetadas para a fase	<ul style="list-style-type: none">• Resistência das equipes de projetos para fornecer as informações.
Principais ações previstas para superar as dificuldades	<ul style="list-style-type: none">• Campanhas de conscientização, enfocando que a premiação faz parte de uma política de valorização e reconhecimento dos servidores.• Focar nos benefícios e nos prêmios.

1.4.10. Fase de maturidade

Referenciais de tempo	De 24 a 48 meses
Referencial do pmm	De 60 a 100% do pmm
Orçamento total de marketing: 50%	Orçamento de marketing para a etapa: 70%
PRINCIPAIS COMBINAÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING - maturidade	
Mix de Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Além da premiação anual, que verifica a gestão dos projetos em andamento, instituir, de dois em dois anos, prêmios para os projetos encerrados. A sistemática de ambos os prêmios é diferente da realizada no primeiro ano, pois é baseada em critérios objetivos e mensurada pelo escritório de projetos, que irá divulgar os resultados. • Período de 02 anos foi definido para dar tempo de acompanhar os resultados obtidos. • Produtos entregues na fase: regulamento, implantação do monitoramento dos benefícios e novos fluxos de trabalho.
Mix de Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Manter as mesmas estratégias descritas para fase de introdução e crescimento.
Mix de Praça	<ul style="list-style-type: none"> • Projetos em andamento – anual • Projetos encerrados – de dois em dois anos • Contemplando 100% dos projetos.
Mix de Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Manter as mesmas estratégias descritas para fase de crescimento.
Principais dificuldades projetadas para a fase	<ul style="list-style-type: none"> • Conceber indicadores de desempenho para os projetos encerrados. • Falta de equipe para coletar e acompanhar os benefícios dos projetos.
Principais ações previstas para superar as dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento da equipe do Escritório de Projetos para a formulação e análise dos indicadores de desempenho. • Parcerias com as unidades que receberão os produtos para que elas possam medir os indicadores. • Análise individual de cada projeto.

1.4.11. Fase de declínio

Referenciais de tempo	De 48 a 60 meses
Referencial do pmm	De 100 a 80% do pmm
Orçamento total de marketing: 10%	Orçamento de marketing para a etapa: 100%
PRINCIPAIS COMBINAÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING – declínio	
Mix de Produto	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar a criação de novas formas de premiar servidores que se destacaram na condução de suas atividades. Ex. melhores instruções processuais, melhor equipe de auditoria, etc.
Mix de Preço	<ul style="list-style-type: none"> Manter as mesmas estratégias descritas para fase de crescimento.
Mix de Praça	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar o número de servidores premiados.
Mix de Promoção	<ul style="list-style-type: none"> Manter as mesmas estratégias descritas para fase de crescimento.
Principais dificuldades projetadas para a fase	<ul style="list-style-type: none"> Falta de interesse das demais Unidades do TCU.
Principais ações previstas para superar as dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> Demonstrar os ganhos auferidos com a premiação.

1.5. Sessão V – Plano Financeiro

1.5.1. Introdução

A instituição de mecanismo de premiação para gestores e equipes de projeto do TCU possui uma série de objetivos, porém, podem-se destacar como principais o aumento da motivação dos servidores que já estiveram ou estão envolvidos com projetos e a disseminação e valorização da metodologia utilizada na Casa. Deste modo, o prêmio não visa lucro e os benefícios não podem ser medidos monetariamente. Assim, vários dos indicadores de viabilidade econômica não se aplicam ao presente trabalho.

Os objetivos são intangíveis e o seu alcance deve ser medido por meio de indicadores de desempenho que serão implantados e acompanhados pelo Escritório de Projetos. Esses indicadores de desempenho terão uma dupla função. A primeira função é medir os resultados do Prêmio, verificando se os objetivos estão sendo alcançados. A segunda função é a de funcionar como instrumento de divulgação dos resultados para a Casa e para os parceiros, que contribuem para a realização do Prêmio. A decisão de continuar patrocinando ou não o evento poderá ser decidida mediante a compilação dos resultados e de sua evolução histórica.

1.5.2. Relação de Indicadores

A lista de perguntas abaixo representa as informações que pretendemos coletar com a implantação dos indicadores de desempenho do projeto:

- Os servidores estão se sentindo mais motivados/mais reconhecidos pelo desenvolvimento de trabalhos utilizando a metodologias de projetos?
- Vale a pena continuar investindo tempo e dinheiro neste tipo de mecanismo de premiação?
- Os gestores e suas equipes estão utilizando as ferramentas disponibilizadas pelo Escritório de Projetos?
- Houve aumento de projetos inscritos para participarem da premiação?

Indicador	Descrição	Fórmula de cálculo	Period./ Respons.	Histórico do indicador		Metas		
Índice de aderência dos projetos à metodologia disponibilizada pelo Escritório de Projetos do TCU.	Mede o grau de aderência dos projetos à metodologia utilizada no TCU. Visa verificar se as ferramentas estão sendo efetivamente utilizadas. O índice será levantado mediante pesquisa realizada junto aos projetos em andamento.	Para cada projeto pesquisado calcular: [\sum das ferramentas utilizadas/ \sum (total de ferramentas disponibilizadas)]x100 Indicador: será a média dos resultados alcançados.	Semestral Escritório de Projetos	2006		2009		
						2010		
						2011		
						2012		
						2013		
Índice de satisfação dos servidores envolvidos com projetos.	Mede o grau de satisfação dos servidores em trabalhar em equipes de projetos. (ainda não é medido, precisa ser criado um questionário ou uma metodologia que permitirá a avaliação da motivação dos servidores em trabalhar com projetos).	[\sum (média percentual de cada quesito avaliado) / \sum (total de quesitos avaliados)] x 100	Anualmente Escritório de Projetos	2006		2009		
						2010		
						2011		
						2012		
						2013		
Número de projetos inscritos na premiação.	Mede o número de projetos inscritos na premiação de gestores e equipes de projetos.	Número de projetos inscritos	Sempre que existir premiação Escritório de Projetos	2006		2009		
							2007	
							2008	

1.5.3. Planilha de Custos

Acreditamos que os indicadores financeiros não se aplicam ao nosso projeto devido às suas características. Porém resolvemos aplicar alguns conceitos para conteúdo didático. Para isso, foi preciso elaborar planilha de custo seguindo as diretrizes contidas nas tabelas de descrição de combinação das estratégias de Marketing, que estão inseridas no Plano de Marketing do projeto.

1.5.3.1. Recursos necessários para a realização do prêmio

Os custos com os prêmios, com as placas de honra e com os coquetéis poderão ser patrocinados por entidades ligadas ao TCU (Associação de Servidores e sindicato) e por empresas que prestam serviço ao órgão. Os outros serão custeados preferencialmente por recursos orçamentários, como a divulgação, o troféu e o treinamento para a equipe do projeto.

Em R\$ 1,00

Custos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1 Prêmios	60.000,00	60.000,00	120.000,00	120.000,00	240.000,00
2 Placas de honra	10.000,00	10.000,00	20.000,00	20.000,00	40.000,00
3 Troféu	5.000,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00	20.000,00
4 Coquetel de encerramento	10.000,00	10.000,00	20.000,00	20.000,00	40.000,00
5 Divulgação	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
6 Treinamento para a equipe do projeto	10.000,00	-----	-----	-----	-----
7 Equipe do projeto	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00
TOTAL	172.000,00	162.000,00	247.000,00	247.000,00	417.000,00

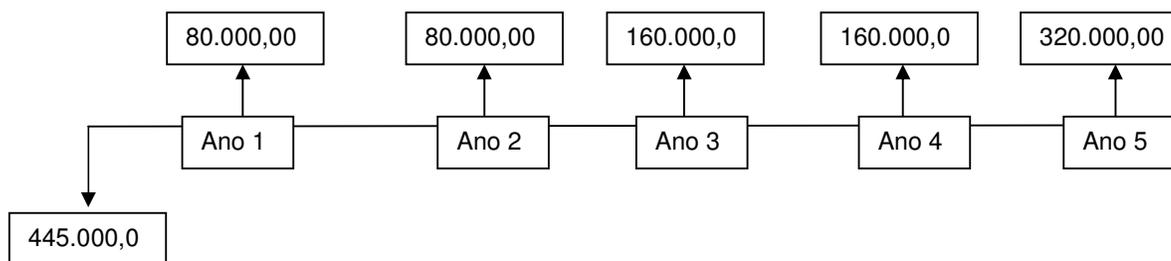
TOTAL GERAL: R\$ 1.245.000,00

A equipe do projeto foi estimada em 3 (três) analistas de controle externo em dedicação parcial.

As entidades patrocinadoras do evento poderão divulgar seus produtos nos eventos relacionados à premiação, por meio de banners, cartazes, folders, vídeos promocionais, etc.

Ao buscar patrocínio, a equipe do projeto deve enumerar os benefícios que as empresas patrocinadoras podem conseguir ao apoiar a premiação.

1.5.4. Fluxo de Caixa



O valor inicial refere-se ao valor que o TCU irá desembolsar do seu orçamento durante os cinco anos de existência do Prêmio. As entradas referem-se aos recursos oriundos dos patrocinadores.

Despesas do TCU

Em R\$ 1,00

Custos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	TOTAL
1 Divulgação	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	25.000,00
2 Treinamento para a equipe do projeto	10.000,00	-----	-----	-----	-----	10.000,00
3 Troféu	5.000,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00	20.000,00	50.000,00
4 Equipe do projeto	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	360.000,00
TOTAL	92.000,00	82.000,00	87.000,00	87.000,00	97.000,00	445.000,00

Despesas Patrocinadores

Em R\$ 1,00

Custos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	TOTAL
1 Coquetéis de encerramento	10.000,00	10.000,00	20.000,00	20.000,00	40.000,00	100.000,00
2 Prêmios	60.000,00	60.000,00	120.000,00	120.000,00	240.000,00	600.000,00
3 Placas de honra	10.000,00	10.000,00	20.000,00	20.000,00	40.000,00	100.000,00
TOTAL	80.000,00	80.000,00	160.000,00	160.000,00	320.000,00	800.000,00

1.5.5. Payback Simples

Em R\$ 1,00

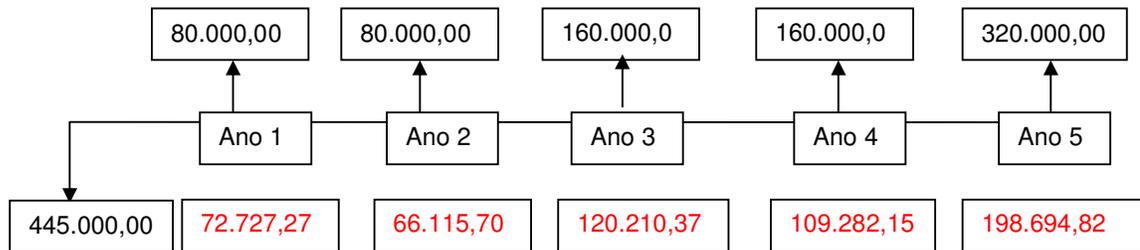
Ano	0	1	2	3	4	5
Fluxos de Caixa	(445.000,00)	+80.000,00	+80.000,00	+160.000,00	+160.000,00	+320.000,00
Valor Acumulado	(445.000,00)	(365.000,00)	(285.000,00)	(125.000,00)	35.000,00	355.000,00

A recuperação do recurso inicial ocorre no quarto ano, dentro do prazo previsto.

Deste modo, o projeto é viável.

1.5.6. Payback Descontado

Trazer para a data zero o valor futuro de cada desembolso.



Taxa de desconto (i): 10% ao mês.

HP12C

Ano1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Freg 1 n 10 i 80.000 FV PV=? <i>72.727,27</i>	Freg 2 n 10 i 80.000 FV PV=? <i>66.115,70</i>	Freg 3 n 10 i 160.000 FV PV=? <i>120.210,37</i>	Freg 4 n 10 i 160.000 FV PV=? <i>109.282,15</i>	Freg 5 n 10 i 320.000 FV PV=? <i>198.694,82</i>

O Payback Descontado do projeto é de 05 anos, pois somente no último ano que o investimento é recuperado.

Σ até o 4º ano – 368.335,49

Σ até o 5º ano – 567.030,31

1.5.7. Valor Presente Líquido

Projeto: { 445.000; 80.000; 80.000; 160.000; 160.000; 320.000 }
 { 0 1 2 3 4 5 }

Taxa de desconto (i): 10% ao mês.

HP12C

Freg

445.000 CHS gCFO

80.000 gCFJ

80.000 gCFJ

160.000 gCFJ

160.000 gCFJ

320.000 gCFJ

10i

fNPV

VPL= 122.030,32

VPL > 0, portanto o projeto é viável.

1.5.8. Taxa Interna de Retorno (ROI)

HP12C

Freg

445.000 CHS gCFO

80.000 gCFJ

80.000 gCFJ

160.000 gCFJ

160.000 gCFJ

320.000 gCFJ

fIRR

TIR= 18,00

TIR > i, deste modo o projeto é viável, pois a taxa interna de retorno é maior que a taxa mínima.

Conclusão: O projeto pode ser aceito.

1.5.9. ROI

ROI= (VPL/Investimento Inicial) x 100

ROI= (122.030,32/485.000,00) x 100

ROI= 25,16%

1.5.10. DRE: projeção anual, para 05 anos

Para elaborarmos a DRE, consideramos como receitas do projeto os valores anuais disponibilizados pelos patrocinadores e como despesas os salários de três analistas do TCU durante três meses por ano, tempo necessário para a realização do prêmio.

Memória de Cálculo

Salário médio de 1 analista de controle externo: R\$8.000,00/mês

Dedicação calculada em 3 meses/ano = R\$ 24.000,00

O custo anual de 03 analistas em dedicação parcial é de R\$ 72.000,00/ano para a realização do prêmio.

Para o cálculo do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, consideramos a taxa de 27% ao ano.

Não são utilizados bens sujeitos à depreciação.

Io=445.000	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receitas	80.000	80.000	160.000	160.000	320.000
Despesas/Custos	(92.000)	(82.000)	(87.000)	(87.000)	(97.000)
Depreciação	-----	-----	-----	-----	-----
Lucro/Prejuízo Operacional	(12.000)	(2.000)	73.000	73.000	223.000
Juros	-----	-----	-----	-----	-----
Resultado não operacional	-----	-----	-----	-----	-----
Lucro antes do IR	(12.000)	(2.000)	73.000	73.000	223.000
IR/CSLL (27%)	-----	-----	(19.710)	(19.710)	(60.210)
Resultado Líquido	(12.000)	(2.000)	53.290	53.290	162.790
Geração de Caixa	(12.000)	(2.000)	53.290	53.290	162.790

2. Capítulo II – Plano de Projeto

2.1. Sessão I - Project Charter

2.1.1. Título do projeto e descrição

Propor mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos.

O trabalho consistirá na proposição de mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos que mais se destacaram no gerenciamento dos trabalhos e na obtenção de resultados positivos após a implantação dos produtos entregues.

A gestão de projetos foi implantada no TCU em 2001 por meio do “Projeto de Implantação da Gestão de Projetos”, que padronizou e adaptou a metodologia do PMBOK à realidade da organização e implantou o Escritório de Projetos.

Nestes sete anos de utilização das metodologias e ferramentas de gestão de projetos, foram elaborados 100 projetos. Desse total, 13 estão em andamento, 70 foram concluídos e 17 foram encerrados antes do tempo ou suspensos. Vários benefícios foram alcançados com a implantação dos produtos entregues, porém, o Tribunal carece de uma política de valorização dos servidores que participaram e se empenharam no desenvolvimento desses trabalhos.

2.1.2. Gerente de projetos designado e nível de autoridade

Nicole Veiga Prata deve ser o gerente do projeto e tem autoridade para selecionar o seu pessoal, determinar o cronograma das atividades, determinar o orçamento do projeto, negociar os itens necessários para viabilizar a realização do prêmio, além de divulgá-lo interna e externamente. No entanto, André Guilhon Henriques e Renato Vilela de Magalhães devem participar da equipe, pois possuem os conhecimentos necessários para o desenvolvimento de alguns produtos previstos.

2.1.3. Objetivos

Para o desenvolvimento dos produtos listados a seguir, item DESCRIÇÃO DO PRODUTO / RESULTADOS, será necessário, aproximadamente, R\$ 10.000,00, para serem utilizados no treinamento da equipe do Escritório de Projetos em construção de banco de dados e indicadores de desempenho.

Para a realização da premiação não deverão ser utilizados recursos provenientes do orçamento do TCU. Para que seja viável, devemos buscar parcerias com a Associação dos Servidores do TCU, Sindicato, Banco do Brasil, Caixa e outros prestadores de serviço da Casa. Os custos estão estimados em R\$ 85.000,00.

Os produtos do projeto deverão estar prontos e implantados até, no máximo, dezembro de 2009.

Espera-se que a premiação aumente o nível de satisfação dos servidores do Tribunal. Os resultados poderão ser medidos mediante a aplicação de pesquisa de satisfação junto aos servidores que participaram de equipes de projetos.

2.1.4. Motivação e benefícios

A premiação das equipes de projetos do TCU permitirá:

- incentivar e disseminar a metodologia de trabalho baseada em projetos;
- identificar boas práticas em gestão de projetos;
- identificar as dificuldades enfrentadas na condução dos projetos, com o intuito de propor ações posteriores de treinamentos para suprir as carências gerenciais levantadas;
- garantir a efetividade e a eficácia do projeto;
- estimular e reconhecer a competência gerencial; e
- estimular e fortalecer a cultura de gestão por projetos.

Para a organização como um todo, espera-se, além dos impactos relatados acima, o aumento da motivação dos servidores, já que o prêmio é uma forma da Casa reconhecer as contribuições advindas dos projetos.

Paralelamente ao trabalho de instituição do prêmio, deve ser implantado o monitoramento dos benefícios dos projetos encerrados por meio de indicadores de desempenho. A pesquisa para a instituição do prêmio irá contribuir para a instituição dessa importante

atividade, fundamental para revelar a real contribuição dos projetos para o alcance das metas organizacionais.

2.1.5. Descrição do produto/resultados

Regulamento da premiação: Estabelecimento de regulamento padrão que deverá ser utilizado em todas as edições da premiação. O Regulamento deverá possuir os seguintes tópicos:

- Apresentação, contendo breve histórico sobre a gestão de projetos no TCU, sua importância para a Casa e a justificativa da implantação de um mecanismo de reconhecimento de gestores e equipes de projetos;
- Objetivos da premiação;
- Projetos que podem participar;
- Cronograma, que deverá conter todos os prazos (inscrição, recursos, avaliação das propostas, julgamento e resultado)
- Detalhamento do processo de inscrição;
- Classificação dos projetos;
- As responsabilidades das partes envolvidas;
- Critérios de Pontuação;
- Os prêmios; e
- Anexos (ficha de inscrição, ficha de avaliação, entre outros).

Novos fluxos do Escritório de Projetos modelados. A premiação vai exigir a criação de novos processos de trabalho, que devem ser mapeados e implantados, para que todos os servidores tenham o conhecimento necessário para executar as atividades corretamente.

Criação de banco de dados para armazenar as informações relativas aos projetos participantes.

Modelos de formulários para a coleta de informações dos projetos participantes, projetos participantes, fichas de avaliação da Comissão Julgadora, entre outros.

Plano de Divulgação do prêmio.

Implantar indicadores de desempenho para os projetos encerrados.

Criação de sistemática de monitoramento dos benefícios gerados pelos projetos do TCU.

Assinado e aprovado por: (Seplan)

2.2. Sessão II - Declaração do Escopo (Work Breakdown Structure)

2.2.1. Patrocinador

Secretário da Secretaria de Planejamento e Gestão – Seplan.

2.2.2. Gerente do Projeto

Como gerente do projeto foi designada a Sra. Nicole Veiga Prata, a qual coordenará e gerenciará todos os aspectos do projeto.

Dentre suas responsabilidades, destacam-se:

- Realizar o planejamento necessário para o projeto em questão;
- Executar as atividades estabelecidas no plano de ação;
- Garantir que as medidas de desempenho, custo, prazo e qualidade sejam atendidas conforme determinado pelo patrocinador do projeto;
- Montar equipe de projeto e garantir o desenvolvimento, comunicação e compartilhamento do conhecimento entre os seus participantes;
- Garantir a qualidade dos produtos considerando o plano de gerenciamento da qualidade;
- Identificar e propor soluções para os problemas ou conflitos que possam surgir no projeto;
- Proceder ao encerramento administrativo do projeto.

Ressalta-se que além destas atividades existem outras externas ao projeto, como negociações de aquisição de pessoal ou alterações no escopo a pedido do patrocinador, que deverão passar pela aprovação prévia do gerente de projetos.

2.2.3. Equipe do Projeto:

André Guilhon Henriques – Membro

Nicole Veiga Prata – Gerente do Projeto

Renato Vilela de Magalhães – Membro

2.2.4. Descrição do Projeto

O projeto consistirá na proposição de mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos que mais se destacaram no gerenciamento dos trabalhos e na obtenção de resultados positivos após a implantação dos produtos entregues.

2.2.5. Objetivos do Projeto

Propor mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos do TCU que mais se destacaram na condução dos trabalhos e no alcance dos resultados propostos.

2.2.6. Justificativa do Projeto

A gestão de projetos foi implantada no TCU em 2001 por meio do “Projeto de Implantação da Gestão de Projetos”, que padronizou e adaptou a metodologia do PMBOK à realidade da organização e implantou o Escritório de Projetos.

O Escritório de Projetos é a área encarregada de exercer o acompanhamento dos projetos estratégicos do Tribunal, prestando consultoria interna aos setores interessados em utilizar a metodologia, zelando pela regulamentação e padronização, promovendo melhorias contínuas nas ferramentas utilizadas e disseminando os conhecimentos e as boas práticas adquiridas.

Os projetos permitem a combinação de pessoas, técnicas e sistemas, unificando esforços e recursos, com o objetivo de estudar e implantar soluções para problemas identificados ou aproveitar oportunidades de melhoria para a gestão. Deste modo, a gerência de projetos incentiva, constantemente, a inovação, fator indispensável para a sobrevivência e a melhoria do desempenho das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

No TCU, os projetos constituem peça fundamental para cumprir a missão institucional e alcançar os objetivos organizacionais. Cada projeto formatado deve apresentar vínculo com um ou mais objetivos e iniciativas estratégicas previstas no Plano Estratégico do Tribunal (PET) e, quando couber, no plano anual de diretrizes. Deste modo, os projetos além de canalizarem talentos, recursos e esforços para a busca de soluções e inovações, representam um dos meios para o alcance das metas organizacionais, que ainda podem ser alcançadas por meio de ações e atividades rotineiras.

Nestes sete anos de utilização das metodologias e ferramentas de gestão de projetos, foram elaborados 100 projetos. Desse total, 13 estão em andamento, 70 foram concluídos e 17 foram encerrados antes do tempo ou suspensos. Vários benefícios foram alcançados com a implantação dos produtos entregues, porém, a Casa carece de uma política de valorização dos servidores que participaram e se empenharam no desenvolvimento desses trabalhos.

A premiação, além de valorizar e motivar os servidores do TCU, permitirá:

- Incentivar e disseminar a metodologia de trabalho baseada em projetos;

- Identificar boas práticas em gestão de projetos;
- Identificar as dificuldades enfrentadas na condução dos projetos, com o intuito de propor ações posteriores de treinamentos para suprir as carências gerenciais levantadas;
- Garantir a efetividade e a eficácia do projeto;
- Estimular e reconhecer a competência gerencial; e
- Estimular e fortalecer a cultura de gestão por projetos.

Paralelamente ao trabalho de instituição do prêmio, deve ser implantado o monitoramento dos benefícios dos projetos encerrados por meio de indicadores de desempenho. A pesquisa para a instituição do prêmio irá contribuir para a instituição dessa importante atividade, fundamental para revelar a real contribuição dos projetos para o alcance das metas organizacionais.

2.2.7. Produto do Projeto

Sistemática de avaliação e premiação dos gestores e das equipes de projetos do TCU. Espera-se entregar os seguintes produtos (detalhamento da EAP):

a) Pesquisa

- Pesquisar em outros órgãos da administração pública federal direta e indireta, mecanismos de premiação para projetos, gestores ou equipes que mais se destacaram na condução dos trabalhos ou nos resultados alcançados (Visitas de Benchmarking);
- Pesquisar na Internet premiações para projetos bem sucedidos, com o objetivo de conseguir material de apoio como, por exemplo: regulamentos, formulários, formas de avaliação, entre outros (pesquisa na Internet);
- As informações coletadas serão condensadas em um único documento que servirá para consultas posteriores (relatório de pesquisas).

b) Mapeamento dos novos processos de trabalho do Escritório de Projetos para que o prêmio possa ser realizado

- Realizar Workshop com os setores envolvidos para levantar os dados necessários;
- Definir os novos processos de trabalho e modelar seu fluxo;
- Definir como as informações sobre os projetos serão coletadas (planilhas/formulários para a coleta de dados);

- Definir os formulários de avaliação.
- c) Elaboração de regulamento para a premiação
- Elaborar regulamento contendo os objetivos do prêmio, os critérios de pontuação, o cronograma de atividades, os projetos que podem participar, os prêmios que serão dados aos ganhadores e os responsáveis pela coleta de dados e julgamento das propostas. Serão propostos três tipos de premiação, que serão aplicados à medida que a organização for ganhando maturidade no acompanhamento dos resultados dos projetos concluídos.
 - Regulamento (fase introdução): como ainda não existe uma sistemática de mensuração e acompanhamento dos benefícios produzidos pelos projetos encerrados, esta 1ª Premiação será baseada nas informações prestadas pelos gestores. A idéia é continuar trabalhando para que os futuros editais de premiação sejam baseados em critérios mais objetivos. Deste modo, os gestores dos projetos concluídos, caso queiram participar da premiação, deverão informar a situação atual dos produtos implantados e seus benefícios em formulário próprio. Após análise preliminar realizada pelo Escritório de Projetos, três serão escolhidos para apresentarem os resultados para a Comissão Julgadora, que avaliará as informações e decretará o vencedor.
 - Regulamento (fase crescimento): instituir a premiação para as equipes de projeto em andamento. Os projetos serão avaliados segundo as nove áreas de conhecimento do PMBOK. Iremos avaliar a gestão e a condução dos trabalhos. A premiação será anual. Trimestralmente, a equipe do Escritório de Projetos irá visitar os projetos e coletar as informações em planilhas pré-definidas, contendo perguntas estruturadas para que todos colem as mesmas informações. Após a coleta de dados, a pontuação será atribuída, utilizando-se critérios objetivos. Ao final de cada ano, será realizada cerimônia para divulgar os vencedores de cada categoria. Paralelamente à premiação dos projetos em andamento, podem ser premiados os projetos encerrados, seguindo os padrões estabelecidos para a primeira fase.
 - Regulamento (fase maturidade): além da premiação anual, que verifica a gestão dos projetos em andamento, instituir, de dois em dois anos, prêmios para os projetos encerrados. A sistemática de ambos os prêmios é diferente da realizada no primeiro ano, pois é baseada em critérios objetivos e mensurada

pelo Escritório de Projetos, que irá divulgar os resultados. O regulamento da fase de maturidade deverá ser lançado quando o TCU já tiver implantado a sistemática de monitoramento dos resultados alcançados pelos projetos encerrados. São trabalhos concomitantes e complementares.

- d) Banco de Dados
 - Definir as ferramentas que deverão ser utilizadas para o armazenamento dos dados coletados.
- e) Monitoramento dos Benefícios
 - Requisitos para acompanhar os projetos concluídos – Relatório que irá demonstrar as regras para acompanhar os projetos da Casa;
 - Definição dos Indicadores de Impacto – O TCU possui projetos em diferentes áreas (valorização de servidores, educação de servidores, TI, modelagem de processos, etc). Apesar de cada projeto ser único, nota-se que projetos da mesma área podem ter indicadores semelhantes. Este produto visa identificar essas áreas e definir indicadores padrões que podem ou não serem utilizados para medir o desempenho dos projetos. A idéia é construir um conjunto de indicadores, com descrição e fórmula de cálculo, para facilitar os trabalhos futuros. Esse “pool” de indicadores será constantemente aperfeiçoado e alimentado à medida que foram sendo criadas novas formas de mensuração;
 - Processos de trabalho desenhado – a implantação do monitoramento dos benefícios produzidos pelos projetos encerrados exigirá novos processos de trabalho para o Escritório de Projetos;
 - Formulários – será necessária a criação de formulários para a coleta de dados dos projetos encerrados;
 - Definir formas de incentivo a criação de novas formas de premiar servidores.
- f) Plano de Implantação
 - Normativo publicado – providenciar a publicação dos regulamentos dos prêmios e providenciar alterações e/ou atualizações das competências do Escritório de Projetos nos normativos do TCU;
 - Demonstração dos pontos fortes do mecanismo de premiação;
 - Plano de sensibilização dos altos dirigentes;

- Plano de treinamento da equipe do Escritório de Projetos e parceria com as unidades que receberão os produtos de forma a possibilitar a mensuração dos indicadores.
- g) Plano de divulgação
- Definição das estratégias de marketing e comunicação da premiação e do monitoramento dos resultados. O Plano de divulgação é importante para conscientizar os servidores da Casa dos benefícios da implantação dessas duas iniciativas, minimizando possíveis resistências;
 - Definição de campanhas de conscientização.

2.2.8. Expectativa do Cliente

- Projeto em conformidade com o Termo de Abertura ou Project Charter;
- Projeto dentro do prazo e do orçamento previsto;
- Produtos dentro do padrão de qualidade acordado com o patrocinador.

2.2.9. Fatores de sucesso do Projeto

- Gerenciamento de Projeto;
- Visão Sistêmica da organização;
- Liderança;
- Poder de Negociação;
- Criatividade;
- Sinergia;
- Aprendizado Contínuo;
- Proatividade;
- Apoio do patrocinador;
- Comunicação.

2.2.10. Restrições do Projeto

- O orçamento será limitado ao orçamento de custeio do Tribunal;
- Apenas o gerente do projeto terá dedicação integral. Os demais membros terão dedicação em tempo parcial;
- Não haverá prorrogação do prazo do projeto;

- O apoio logístico para o projeto se restringirá à Secretaria de Planejamento e Gestão.

2.2.11. Premissas do Projeto

- As pessoas podem mudar seu comportamento se adequadamente estimuladas e preparadas;
- É necessário o apoio irrestrito de todos os envolvidos dentro do Tribunal;
- O gerente do projeto deverá ter dedicação integral ao projeto;
- O gerente do projeto deverá ter conhecimento de gerenciamento de projetos e os demais membros da equipe conhecimento em gestão de pessoas;
- É necessário o apoio incondicional do patrocinador;
- A comunicação é fundamental para que os servidores apoiem as iniciativas que serão implantadas;
- A premiação deve ser vista como um mecanismo de motivação e não como uma forma de cobrança, estimulando, assim, a metodologia de trabalho baseada em projetos e o alcance dos objetivos propostos.

2.2.12. Exclusões específicas

- O projeto não administrará o prêmio após sua implementação. A gestão do prêmio ficará a cargo do Escritório de Projetos;
- O projeto não tem como objetivo criar outras formas de reconhecimento das atividades dos servidores do Tribunal;
- Caberá ao setor jurídico o estudo técnico de premiações financeiras.

2.2.13. Principais atividades estratégicas do projeto

- a) Geral
 - Levantamento de casos de sucesso;
 - Sensibilização dos demais servidores da casa.
- b) Diagnóstico
 - Será realizado pelo Escritório de Projetos;

- A metodologia será a já utilizada pelo tribunal nos demais projetos institucionais;
 - O acompanhamento do projeto será realizado pelo Escritório de Projetos da Secretaria de Planejamento.
- c) Treinamento
- Repasse da metodologia desenvolvida para os demais integrantes do Escritório de Projetos, que ficará encarregado de dar continuidade a premiação dos gestores.
- d) Software
- Desenvolvimento, em parceria com Setec – Secretaria de Tecnologia da Informação, de software para coleta e o armazenamento dos dados.
- e) Piloto
- A metodologia será testada pelo projeto e ajustada para a realidade do Tribunal;
 - Serão feitos seminários para divulgar e sensibilizar a organização da importância da premiação;
 - Avaliação de resultados incluindo o patrocinador.
- f) Padronização
- Definição dos processos de trabalho que definirão os quesitos para a premiação dos gestores;
 - Todos os modelos deverão ser aprovados pelo gerente do projeto e pelo patrocinador.

2.2.14. Entregas do projeto

- Relatório de Pesquisas identificando mecanismos de premiação para projetos, gestores ou equipes que mais se destacaram na condução dos trabalhos ou nos resultados alcançados em outros órgãos da administração pública federal direta e indireta;
- Mapeamento dos processos de trabalho do Escritório de Projetos;
- Banco de Dados;
- Regulamentos para a premiação dos gestores (fases: introdução, crescimento e maturidade) contendo:
 - Objetivo do prêmio;
 - Critérios de pontuação;

- Classificação dos Projetos;
 - Cronograma de atividades;
 - Projetos que podem participar;
 - Prêmios que serão dados aos ganhadores;
 - Responsáveis pela coleta de dados e julgamento das propostas.
- Monitoramento dos benefícios;
 - Plano de Implantação.

2.2.15. Orçamento do projeto

Os gastos do projeto serão suportados pelo orçamento do Tribunal, sem gastos fora da previsão orçamentária de custeio.

O Escritório de Projetos poderá buscar parceiras com outras entidades com o intuito de conseguir recursos para a aquisição de prêmios materiais como passagens aéreas, inscrição em cursos, assinaturas de revistas especializadas etc.

2.2.16. Plano de entregas e marcos do projeto

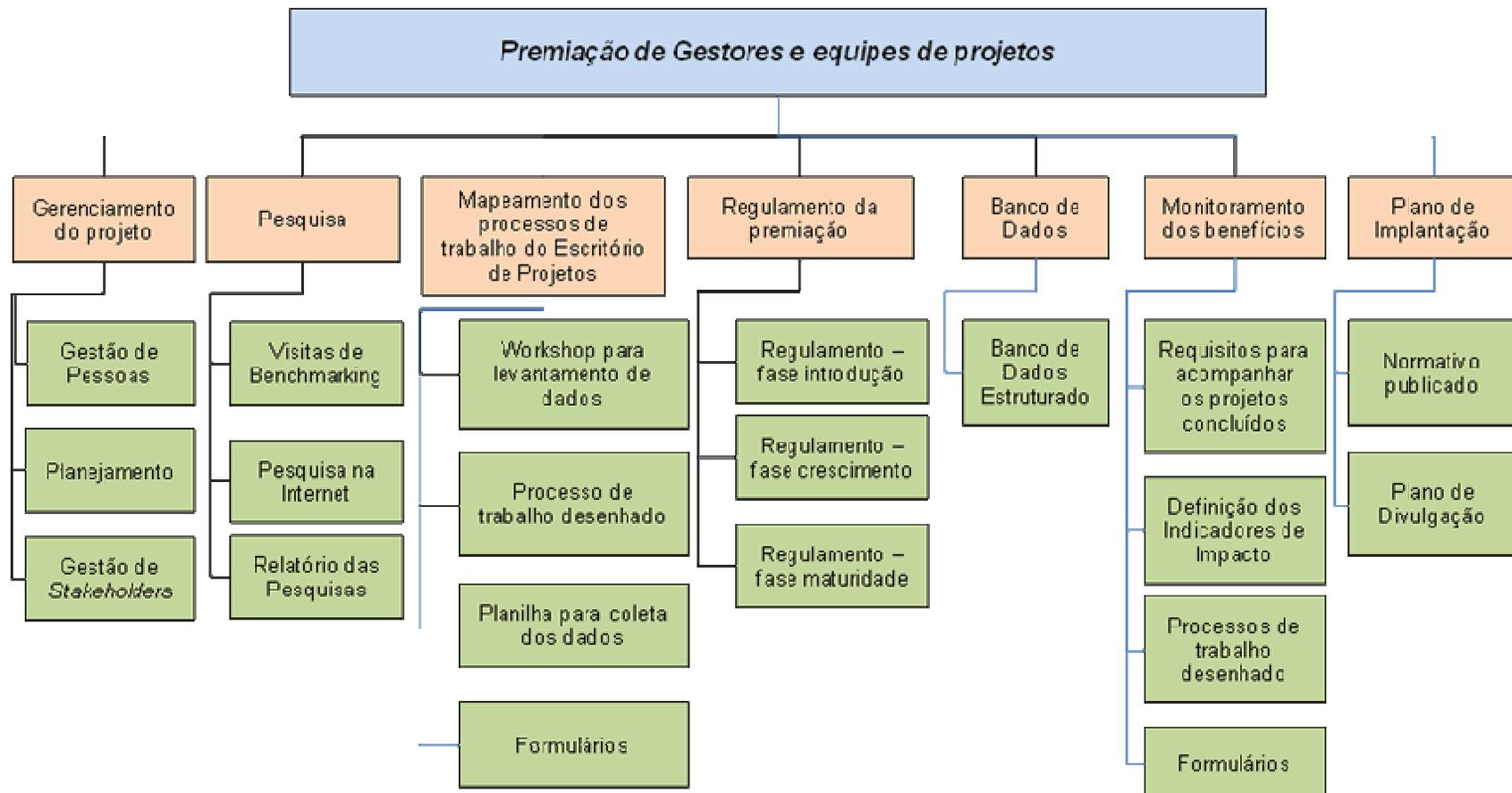
A execução dos trabalhos terá início em Junho de 2009 e deve durar aproximadamente oito meses. O planejamento do projeto, bem como sua finalização, deverá ser realizado dentro do período descrito.

Entrega	Descrição	Data
Fase de Iniciação	Gerente do Projeto definido	14/09/2008
	Project Charter aprovado	11/10/2008
Fase de Planejamento	Escopo definido	14/11/2008
	Cronograma definido	24/11/2008
	Orçamento definido	25/11/2008
	Plano do projeto definido	19/05/2009
	Aprovação do plano do projeto	30/07/2009
Fase de Execução	Pesquisa realizada	20/08/2009
	Regulamentos elaborados	20/09/2009
	Mapeamento dos processos de trabalho	20/11/2009
	Banco de Dados instalado	15/12/2009
	Monitoramento dos Benefícios	15/03/2010
	Plano de Implantação	29/03/2010
Fase de Finalização	Projeto Concluído	30/03/2010
	Lições Aprendidas Registradas	03/05/2010

APROVAÇÕES			
Aprovado por	<hr/> Secretário da Seplan	Data 30/07/2009	Versão 1.0

2.2.17. EAP

Projeto premiação de gestores e equipes de projetos



2.3. Sessão III – Plano de gerenciamento de riscos

2.3.1. Plano de gestão 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.

O gerenciamento de riscos do projeto, com base nos riscos previamente identificados, tem como objetivo descrever todo o processo de gerenciamento do risco que será desenvolvido no decorrer do projeto, incluindo o monitoramento e o controle de novos riscos que podem não ter sido identificados oportunamente.

2.3.2. 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. É importante definir o responsável por cada ação que busque reduzir os riscos do projeto, bem como aumentar os riscos de eventos positivos.

2.3.3. Riscos

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 seja, ou não seja, bem sucedido. A descrição desses eventos, que podem comprometer a realização do projeto ou o alcance dos resultados pretendidos, deve ser registrada.

O detalhamento expresso dos riscos é elaborado visando maximizar os resultados de eventos positivos e a minimizar as conseqüências de eventos negativos.

Impacto, o efeito de cada risco previsto é definido como:

- a) alto - quando os riscos podem trazer como conseqüência atrasos inaceitáveis ou a chance do projeto ser abortado, causando prejuízo considerável para o projeto ou instituição;
- b) médio - quando os riscos podem trazer como conseqüência atraso fora do planejado causando ou podendo causar relativo prejuízo para o projeto ou instituição;
- c) baixo - quando os riscos podem trazer como conseqüência atrasos compensáveis ao longo do projeto, com pouco prejuízo para o projeto ou instituição.

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.

2.3.4. Riscos identificados e possíveis causas

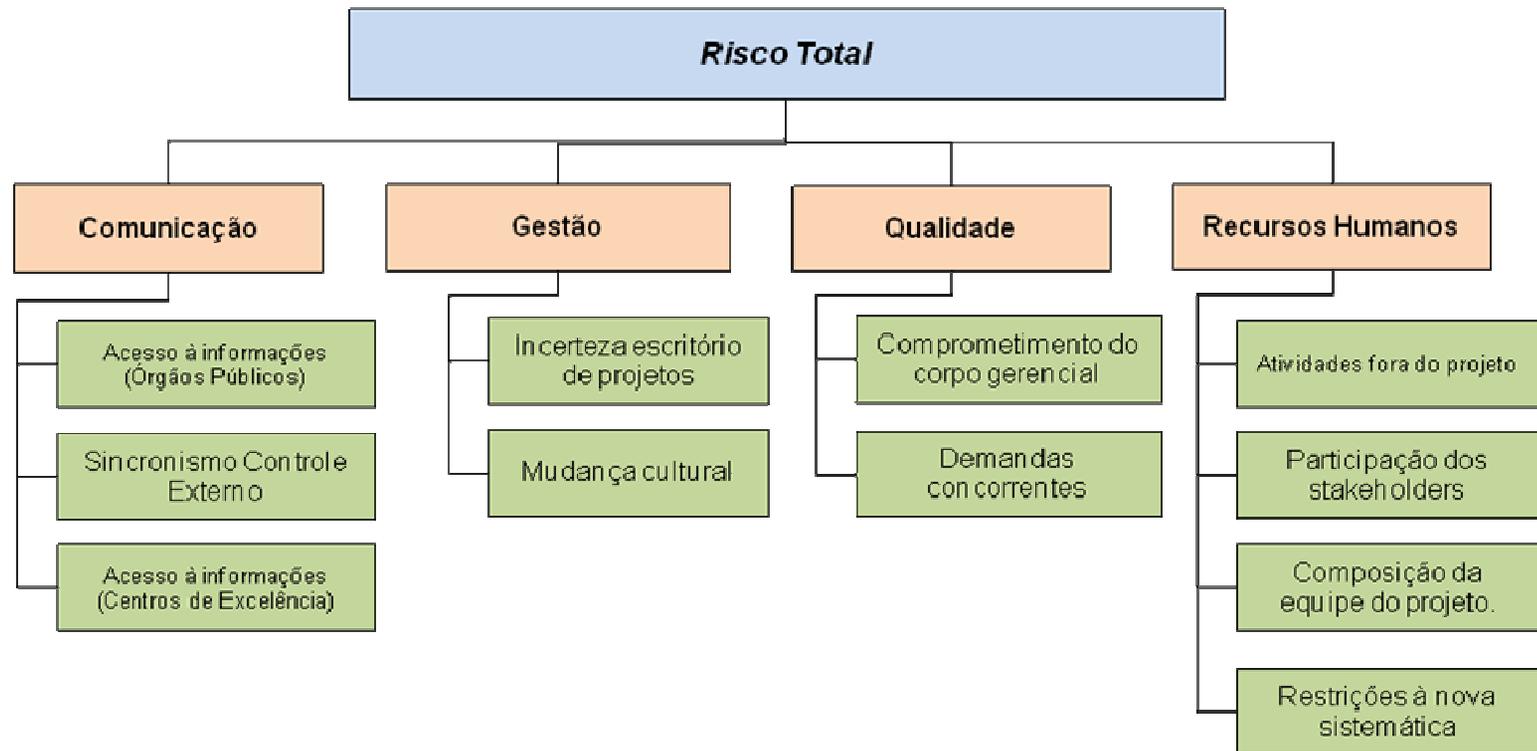
2.3.4.1. RBS – Risk Breakdown Structure

Os riscos foram identificados e contextualizados nas seguintes áreas:

Áreas	Risco	Possíveis causas	Consequências
Comunicação	Dificuldade de acesso a informações de órgãos que já desenvolveram um sistema equivalente de reconhecimento de gestores.	Ausência do espírito cooperativo entre órgãos públicos.	Não realização de benchmarking com outras organizações.
	Dificuldade de sincronismo com o a área de controle externo (possível disputa por reconhecimento).	Cultura organizacional individualista. Falta de negociação entre unidades.	Dificuldade de implementação do Prêmio para Gestores de Projetos.
	Dificuldade na obtenção das informações junto aos órgãos externos e centro de excelência em projetos.	Ausência do espírito cooperativo entre órgãos públicos e centros de excelência em projetos.	Não realização de benchmarking com outros órgãos externos e centro de excelência em projetos.
Gestão	Incerteza quanto à evolução do escritório de projetos	Mudança de gestão. Novos paradigmas no sistema de trabalho.	Falta de uma estrutura organizacional para apoiar a premiação de gestores.

Áreas	Risco	Possíveis causas	Consequências
	Mudança de orientação cultural em relação às ações desenvolvida pela Secretaria de Planejamento e Gestão.	Mudança de gestão. Novos paradigmas no sistema de trabalho.	Demanda excessiva que inviabilize o desenvolvimento dos trabalhos.
Qualidade	Falta de comprometimento do corpo gerencial do Tribunal com atividades necessárias ao desenvolvimento do projeto e a implementação do prêmio.	Corpo gerencial focado nas atividades de controle externo. Não reconhecimento da importância da gestão de projetos.	Resistência ao projeto e inviabilidade da continuidade dos trabalhos do projeto.
	Surgimento de novas demandas ao longo do projeto.	Corpo dirigente interessado em focar as ações na melhora do processo de trabalho, ou seja, focar em mapeamento de processos e reengenharia.	Atraso na entrega dos produtos do projeto.
Recursos Humanos	Atribuição à equipe de outras atividades não vinculadas aos objetivos do projeto.	Demanda excessiva de trabalhos de gestão para Secretaria de Planejamento e Gestão.	Atraso na entrega dos produtos do projeto. Perda de foco nos objetivos do projeto.
	Dificuldade de participação dos stakeholders no desenvolvimento do sistema de premiação.	Falta de comprometimento do stakeholders com os objetivo do projeto.	Não aceitação do modelo de premiação pelos demais envolvidos nas atividades de projetos.

Áreas	Risco	Possíveis causas	Consequências
	Dificuldade na liberação de servidores para compor a equipe do projeto.	Falta de pessoal para as atividades de controle externo. Priorização das ações de controle.	Falta de pessoal capacitado para atuar no projeto.
	Restrições à implementação da nova sistemática, que dificultem o cumprimento dos objetivos do projeto.	Falta de interesse na implementação do prêmio para gestores de projetos.	Dificuldade para desenvolver as atividades do projeto. Impacto direto nos prazos.

RBS – RISK BREAKDOWN STRUCTURE

2.3.5. Qualificação e quantificação do Risco

2.3.5.1. Probabilidade de ocorrência

Descrição	Fator	Faixa
Baixa	0,15	Menor que 30%
Médio	0,45	Entre 30% e 60%
Alto	0,85	Acima de 60%

Obs.: As 3 faixas definidas seguem os modelos utilizados no Tribunal de Contas da União

2.3.5.2. Impacto qualitativo no tempo

Descrição	Faixa	Valor Médio
Baixa	Menos que 30 dias	15.000
Médio	Entre 30 e 60 dias	45.000
Alto	Acima de 60 dias	85.000

Obs.: As 3 faixas definidas seguem os modelos utilizados no Tribunal de Contas da União

Obs. Cada dia de atraso representa \$ 1.000,00 de custo.

2.3.5.3. Cálculo do risco

2.3.5.3.1. Abertura

Ferramenta de Gerência de Riscos em Projetos	
versão 5.1	
MBA em Gerência de Projetos	
Dados Comuns do Projeto:	
Projeto:	Premiação de Gestores
Cliente:	Tribunal de Contas da União - TCU
Gerente Responsável:	Nicole Veiga Prata
Data Análise:	01/03/2009
Resp. Revisão:	Renato Vilela de Magalhães
Data Última Revisão:	103/2009
Foco da Análise:	Análise de Resultado (custos+receita)
Valor Base do Projeto:	1.500.000,00
Novo Valor Base do Projeto:	1.297.000,00
Sistema Gerencial:	Planilha Excel
Processo de Identificação dos Riscos:	Brainstorming
Responsáveis no Acompanhamento:	Renato Vilela de Magalhães
Desenvolvida por: André Guilhon Henriques Renato Vilela de Guimarães Nicole Veiga Prata Alunos do MBA em GP da FGV	

2.3.5.3.2. Ameaças – Pré-reação

Lista de Riscos - Ameaças - Análise Inicial Pré-Reação

Sensibilidade: 100%

No.	Data Identif.	Categoria	Evento de Ameaça		Probabilidade (%)	Impacto (input)	Impacto Ajustado	Valor Esperado	Prioridade
			Causa Raiz	Efeito					
1	01/03/2009	Comunicação	Ausência do espírito cooperativo entre órgãos públicos.	Dificuldade de acesso a informações de órgãos que já desenvolveram um sistema equivalente de reconhecimento de gestores.	45%	\$85.000	\$85.000	\$38.250	7
2	01/03/2009	Comunicação	Cultura organizacional individualista. Falta de negociação entre unidades.	Dificuldade de sincronismo com o a área de controle externo (possível disputa por reconhecimento).	15%	\$45.000	\$45.000	\$6.750	2
3	01/03/2009	Comunicação	Ausência do espírito cooperativo entre órgãos públicos e centros de excelência em projetos.	Dificuldade na obtenção das informações junto aos órgãos externos e centro de excelência em projetos.	45%	\$45.000	\$45.000	\$20.250	7
4	01/03/2009	Gestão	Mudança de gestão. Novos paradigmas no sistema de trabalho.	Incerteza quanto à evolução do escritório de projetos.	45%	\$85.000	\$85.000	\$38.250	4
5	01/03/2009	Gestão	Mudança de gestão. Novos paradigmas no sistema de trabalho.	Mudança de orientação cultural em relação às ações desenvolvidas pela Seplan.	85%	\$85.000	\$85.000	\$72.250	2

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - (Entrega IV – Final)

Propor mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos

No.	Data	Categoria	Evento de Ameaça	Efeito	Probabilidade (%)	Impacto (input)	Impacto Ajustado	Valor Esperado	Prioridade
6	01/03/2009	Qualidade	Corpo gerencial focado nas atividades de controle externo. Não reconhecimento da importância da gestão de projetos.	Falta de comprometimento do corpo gerencial do Tribunal com atividades necessárias ao desenvolvimento do projeto e a implementação do prêmio.	15%	\$85.000	\$85.000	\$12.750	1
7	01/03/2009	Qualidade	Corpo dirigente interessado em focar as ações na melhoria do processo de trabalho, ou seja, focar em mapeamento de processos e reengenharia.	Surgimento de novas demandas ao longo do projeto.	45%	\$85.000	\$85.000	\$38.250	5
8	01/03/2009	Recursos Humanos	Demanda excessiva de trabalhos de gestão para Secretaria de Planejamento e Gestão.	Atribuição à equipe de outras atividades não vinculadas aos objetivos do projeto.	45%	\$85.000	\$85.000	\$38.250	11
9	01/03/2009	Recursos Humanos	Falta de comprometimento dos stakeholders com os objetivos do projeto.	Dificuldade de participação dos stakeholders no desenvolvimento do sistema de premiação.	15%	\$45.000	\$45.000	\$6.750	7

No.	Data	Categoria	Evento de Ameaça	Probabi-	Impacto	Impacto	Valor	Priori-
	Identif.		Causa Raiz	lidade (%)	(input)	Ajustado	Esperado	dade
10	01/03/2009	Recursos Humanos	Falta de pessoal para as atividades de controle externo. Priorização das ações de controle.	15%	\$85.000	\$85.000	\$12.750	10
11	01/03/2009	Recursos Humanos	Falta de interesse na implementação do prêmio para gestores de projetos.	45%	\$45.000	\$45.000	\$20.250	5

Probabilidade: Chance de Ocorrência do Risco (%)

Sensibilidade: Percentual de variação sobre a Quantificação (probabilidade e Impacto) do Risco - ferramenta de análise de Sensibilidade

2.3.5.3.3. Oportunidades – Pré-reação

Lista de Riscos - Oportunidades - Analise Inicial Pré-Reação								
							Sensibilidade:	100%

TOTAL - Valor Esperado das Oportunidades								\$91.500	\$22.725	
No.	Data	Categoria	Evento de Oportunidade		Probabilidade (%)	Impacto (input)	Impacto Ajustado	Valor Esperado	Prioridade	
	Identif.		Causa Raiz	Efeito						
1	01/03/2009	Comunicação	Elevado padrão tecnológico.	Facilidade de comunicação entre os stakeholders.	15%	\$1.500	\$1.500	\$225	3	
2	01/03/2009	Gestão	Ambiente favorável para boa prática de gestão.	Apóio do corpo dirigente para as ações do projeto.	30%	\$45.000	\$45.000	\$13.500	2	
3	01/03/2009	Recursos Humanos	Alto nível de capacitação da equipe.	Alto nível de capacitação da equipe.	20%	\$45.000	\$45.000	\$9.000	1	

Probabilidade: Chance de Ocorrência do Risco (%)

Sensibilidade: Percentual de variação sobre a Quantificação (probabilidade e Impacto) do Risco - ferramenta de análise de Sensibilidade

2.3.5.3.4. VE – Pré-reação

Valor Esperado do Projeto - Inicial (Pré-Reação)		Sensibilidade:
	Ameaças:	100%
	Oportunidades:	100%

Análise de Resultado (custos+receita)	Valores	Variação	Observação	
Valor Base do Projeto	\$1.500.000	100,00%	sem Riscos	
Riscos - Ameaças	(\$304.750)	-20,32%	Valor Esperado	
Riscos - Oportunidades	\$22.725	1,52%	Valor Esperado	
Valor Esperado do Projeto com Riscos	\$1.217.975	-18,80%		Totais
Valor Esperado - Melhor Caso	\$1.591.500	6,10%	Oportunidades	\$91.500
Valor Esperado - Pior Caso	\$725.000	-51,67%	Ameaças	\$775.000

2.3.5.3.5. Prioridade

Priorização de Riscos por Análise Comparativa

Riscos - Ameaças		Efeito										#	Prioridade		
1	Ausência do espírito cooperativo entre órgãos públicos.	1												3	7
2	Cultura organizacional individualista. Falta de negociação entre unidades.	2	2											8	2
3	Ausência do espírito cooperativo entre órgãos públicos e centros de excelência em projetos.	3	2	3										3	7
4	Mudança de gestão. Novos paradigmas no sistema de trabalho.	4	2	4	4									7	4
5	Mudança de gestão. Novos paradigmas no sistema de trabalho.	5	2	5	5	5								8	2
6	Corpo gerencial focado nas atividades de controle externo. Não reconhecimento da importância da gestão de projetos.	6	6	6	6	6	6							10	1

Riscos - Ameaças		Efeito												#	Prioridade			
7	Corpo dirigente interessado em focar as ações na melhora do processo de trabalho, ou seja, focar em mapeamento de processos e reengenharia.	Surgimento de novas demandas ao longo do projeto.	1	2	7	4	5	6	7								5	5
8	Demanda excessiva de trabalhos de gestão para Secretaria de Planejamento e Gestão.	Atribuição à equipe de outras atividades não vinculadas aos objetivos do projeto.	1	2	3	4	5	6	7	8							1	11
9	Falta de comprometimento do stakeholders com os objetivo do projeto.	Dificuldade de participação dos stakeholders no desenvolvimento do sistema de premiação+	1	2	9	4	5	6	7	9	9						3	7
10	Falta de pessoal para as atividades de controle externo. Priorização das ações de controle.	Dificuldade na liberação de servidores para compor a equipe do projeto.	10	10	3	4	5	6	7	8	9	10					2	10
11	Falta de interesse na implementação do prêmio para gestores de projetos.	Restrições à implementação da nova sistemática, que dificultem o cumprimento dos objetivos do projeto.	11	2	11	4	5	6	7	11	11	11	11				5	5

Riscos - Oportunidades		Efeito												#	Prioridade			
1	Elevado padrão tecnológico.	Facilidade de comunicação entre os stakeholders.	1														0	3
2	Ambiente favorável para boa prática de gestão.	Apóio do corpo dirigente para as ações do projeto.	2	2													1	2
3	Alto nível de capacitação da equipe.	Alto nível de capacitação da equipe.	3	3	3												2	1

2.3.5.3.6. Reação-Ameaças

Reações Aos Riscos - Contenção/ Prevenção e Contingência - AMEAÇAS

Valores Totais nas Reações de AMEAÇAS					\$304.750
AMEAÇAS		Dados antes da Reação			
No.	Data Identif.	Categoria	Evento Causa Raiz	Efeito	Valor Esperado
1	01/03/2009	Comunicação	Ausência do espírito cooperativo entre órgãos públicos.	Dificuldade de acesso a informações de órgãos que já desenvolveram um sistema equivalente de reconhecimento de gestores.	\$38.250
2	01/03/2009	Comunicação	Cultura organizacional individualista. Falta de negociação entre unidades	Dificuldade de sincronismo com o a área de controle externo (possível disputa por reconhecimento).	\$6.750
3	01/03/2009	Comunicação	Ausência do espírito cooperativo entre órgãos públicos e centros de excelência em projetos	Dificuldade na obtenção das informações junto aos órgãos externos e centro de excelência em projetos	\$20.250
4	01/03/2009	Gestão	Mudança de gestão. Novos paradigmas no sistema de trabalho.	Incerteza quanto à evolução do escritório de projetos	\$38.250
5	01/03/2009	Gestão	Mudança de gestão. Novos paradigmas no sistema de trabalho.	Mudança de orientação cultural em relação às ações desenvolvida pela Secretaria de Planejamento e Gestão.	\$72.250

No.	Data Identif.	Categoria	Evento		Valor Esperado
			Causa Raiz	Efeito	
6	01/03/2009	Qualidade	Corpo gerencial focado nas atividades de controle externo. Não reconhecimento da importância da gestão de projetos.	Falta de comprometimento do corpo gerencial do Tribunal com atividades necessárias ao desenvolvimento do projeto e a implementação do prêmio.	\$12.750
7	01/03/2009	Qualidade	Corpo dirigente interessado em focar as ações na melhora do processo de trabalho, ou seja, focar em mapeamento de processos e reengenharia.	Surgimento de novas demandas ao longo do projeto.	\$38.250
8	01/03/2009	Recursos Humanos	Demanda excessiva de trabalhos de gestão para Secretaria de Planejamento e Gestão.	Atribuição à equipe de outras atividades não vinculadas aos objetivos do projeto.	\$38.250
9	01/03/2009	Recursos Humanos	Falta de comprometimento do stakeholders com os objetivos do projeto.	Dificuldade de participação dos stakeholders no desenvolvimento do sistema de premiação.	\$6.750
10	01/03/2009	Recursos Humanos	Falta de pessoal para as atividades de controle externo. Priorização das ações de controle.	Dificuldade na liberação de servidores para compor a equipe do projeto.	\$12.750
11	01/03/2009	Recursos Humanos	Falta de interesse na implementação do prêmio para gestores de projetos.	Restrições à implementação da nova sistemática, que dificultem o cumprimento dos objetivos do projeto.	\$20.250

Valores Totais nas Reações de AMEAÇAS: \$163,000				
CONTENÇÃO/ PREVENÇÃO			NOVO	
Reação	Estratégia	Custo da Reação	Probabilidade (%)	Impacto (input)
Envolver as instituições buscando estabelecer parcerias.	Mitigar	\$25.000	45%	\$85.000
Envolver a área de controle externo nos trabalhos do projeto.	Mitigar	\$10.000	15%	\$45.000
Envolver os órgãos externos e os centros de excelência em projetos de forma a estabelecer parcerias.	Mitigar	\$13.000	45%	\$45.000
Identificar possíveis alternativas para preservação da estrutura do escritório de projetos.	Mitigar	\$23.000	45%	\$85.000
Estudos de sensibilização buscando demonstrar a importância de uma cultura organizacional preocupada com a qualidade da gestão.	Mitigar	\$15.000	85%	\$85.000
Aprimorar o processo de comunicação com o corpo gerencial. (divulgações sistemáticas).	Mitigar	\$10.000	15%	\$85.000
Sistematizar a análise da demanda e priorização das ações.	Eliminar	\$12.000	45%	\$85.000
Estabelecer processo de trabalho e responsabilidades dos membros da equipe do projeto.	Mitigar	\$8.000	45%	\$85.000
Reunir previamente com stakeholders para estabelecer o nível de participação e necessidades.	Mitigar	\$5.000	15%	\$45.000
Negociação prévia com as chefias imediatas.	Mitigar	\$32.000	15%	\$85.000
Negociar restrições com o corpo dirigente da casa.	Mitigar	\$10.000	45%	\$45.000

Valores Totais nas Reações de AMEAÇAS:	\$639.000
CONTINGÊNCIA	
Reação	Custo da Reação
Envolver autoridades na negociação.	\$58.000
Envolver Secretários nos trabalhos do projeto.	\$15.000
Envolver autoridades na negociação.	\$58.000
Desenvolver o projeto sem a estrutura do escritório de projetos.	\$50.000
Seminários de sensibilização da importância de uma cultura organizacional preocupada com a qualidade da gestão.	\$30.000

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - (Entrega IV – Final)
 Propor mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos

Reação	Custo da Reação
Adiar o projeto para nova gestão.	\$300.000
Criar critérios rígidos para análise da demanda.	\$15.000
Redefinir responsabilidades e processo de trabalho.	\$8.000
Realizar reuniões com stakeholders.	\$5.000
Negociar com Secretários.	\$50.000
Alterar produtos restritos.	\$50.000

2.3.5.3.7. Reação-Oportunidades

Reações Aos Riscos - Ações para as OPORTUNIDADES

Valores Totais nas Ações de OPORTUNIDADES					\$22.725
OPORTUNIDADES		Dados antes da Reação			
No.	Data	Categoria	Evento		Valor
	Identif.		Causa Raiz	Efeito	Esperado
1	01/03/2009	Comunicação	Elevado padrão tecnológico.	Facilidade de comunicação entre os stakeholders.	\$225
2	01/03/2009	Gestão	Ambiente favorável para boa prática de gestão.	Apóio do corpo dirigente para as ações do projeto.	\$13.500
3	01/03/2009	Recursos Humanos	Alto nível de capacitação da equipe.	Alto nível de capacitação da equipe.	\$9.000

Valores Totais nas Ações de OPORTUNIDADES				\$40.000
REAÇÃO PRÉ-PROPOSTA				
AÇÃO	Estratégia	Custo da Ação	NOVO Probabilidade (%)	Impacto (input)
Disciplinar o uso da tecnologia.	Melhorar	\$5.000	15%	\$1.500
Sensibilizar o corpo dirigente.	Provocar	\$20.000	30%	\$45.000
Estimular o trabalho em equipe.	Provocar	\$15.000	20%	\$45.000

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - (Entrega IV – Final)

Propor mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos

Valores Totais nas Ações de OPORTUNIDADES		\$25.000
REAÇÃO DURANTE O DESENVOLVIMENTO		
Estratégia de Ação	Custo da Ação	Observação
Criar instrução normativa para o uso da tecnologia.	\$20.000	
Contratar consultoria externa para sensibilizar o corpo dirigente.	\$60.000	
Premiar o resultado em equipe.	\$45.000	

2.3.5.3.8. VE

Valor Esperado do Projeto - Pós-Reação - Base para Proposta			Sensibilidade		Ameaças:	100%
					Oportunidades:	100%
Análise de Resultado (custos+receita)	Valores	Variação	Observação	Val. Originais	Variação	
Valor Base do Projeto - Original	\$1.500.000	100%	sem Riscos	\$1.500.000	100%	
Custo das Reações - Ameaças	(\$163.000)					
Custo das Reações - Oportunidades	(\$40.000)					
Novo Valor Base do Projeto	\$1.297.000	-13,53%	Com os Custos das Reações			
Riscos - Ameaças	(\$304.750)	-23,50%	Valor Esperado	(\$304.750)	-20%	
Riscos - Oportunidades	\$22.725	1,75%	Valor Esperado	\$22.725	2%	
Valor Esperado do Projeto com Riscos	\$1.014.975	-32,34%		\$1.217.975	-18,80%	
Valor Esperado - Melhor Caso	\$1.388.500	-7,43%		\$1.591.500	6,10%	
Valor Esperado - Pior Caso	\$522.000	-65,20%		\$725.000	-51,67%	
Totais de	Valor Total					
	Ameaças	\$775.000				
	Oportunidades	\$91.500				
Reserva de Contingência	(\$764.000)	-58,91%	Somatório dos custos das ações de Contingência			
Reserva Gerencial	\$0	0,00%				
	\$0					
Total das Reservas	(\$764.000)	-58,91%	Para Durante o Projeto			
Valores Esperados com Reservas	Valores	Variação				
Valor Esperado do Projeto com Riscos	\$250.975	-83,27%				
Valor Esperado - Melhor Caso	\$624.500	-58,37%				
Valor Esperado - Pior Caso	(\$242.000)	-116,13%				

2.3.5.3.9. Ameaças

Lista de Riscos Residuais - Ameaças (Pós-Reação, para durante o Projeto)

TOTAL - Valor Esperado das Ameaças								\$775.000	\$304.750	
No.	Data	Categoria	Evento de Ameaça		Probabi- lidade (%)	Impacto (input)	Impacto Ajustado	Valor Esperado	Priori- dade	
	Identif.		Causa Raiz	Efeito						
1	01/03/2009	Comunicação	Ausência do espírito cooperativo entre órgãos públicos.	Dificuldade de acesso a informações de órgãos que já desenvolveram um sistema equivalente de reconhecimento de gestores.	45%	\$85.000	\$85.000	\$38.250	7	
2	01/03/2009	Comunicação	Cultura organizacional individualista. Falta de negociação entre unidades.	Dificuldade de sincronismo com o a área de controle externo (possível disputa por reconhecimento).	15%	\$45.000	\$45.000	\$6.750	2	
3	01/03/2009	Comunicação	Ausência do espírito cooperativo entre órgãos públicos e centros de excelência em projetos.	Dificuldade na obtenção das informações junto aos órgãos externos e centro de excelência em projetos.	45%	\$45.000	\$45.000	\$20.250	7	
4	01/03/2009	Gestão	Mudança de gestão. Novos paradigmas no sistema de trabalho.	Incerteza quanto à evolução do escritório de projetos.	45%	\$85.000	\$85.000	\$38.250	4	
5	01/03/2009	Gestão	Mudança de gestão. Novos paradigmas no sistema de trabalho.	Mudança de orientação cultural em relação às ações desenvolvida pela Secretaria de Planejamento e Gestão.	85%	\$85.000	\$85.000	\$72.250	2	
6	01/03/2009	Qualidade	Corpo gerencial focado nas atividades de controle externo. Não reconhecimento da importância da gestão de projetos	Falta de comprometimento do corpo gerencial do Tribunal com atividades necessárias ao desenvolvimento do projeto e a implementação do prêmio.	15%	\$85.000	\$85.000	\$12.750	1	

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - (Entrega IV – Final)

Propor mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos

No.	Data	Categoria	Evento de Ameaça		Probabi-	Impacto	Impacto	Valor	Priori-
	Identif.		Causa Raiz	Efeito	lidade (%)	(input)	Ajustado	Esperado	
7	01/03/2009	Qualidade	Corpo dirigente interessado em focar as ações na melhora do processo de trabalho, ou seja, focar em mapeamento de processos e reengenharia.	Surgimento de novas demandas ao longo do projeto.	45%	\$85.000	\$85.000	\$38.250	5
8	01/03/2009	Recursos Humanos	Demanda excessiva de trabalhos de gestão para Secretaria de Planejamento e Gestão.	Atribuição à equipe de outras atividades não vinculadas aos objetivos do projeto.	45%	\$85.000	\$85.000	\$38.250	11
9	01/03/2009	Recursos Humanos	Falta de comprometimento do stakeholders com os objetivo do projeto.	Dificuldade de participação dos stakeholders no desenvolvimento do sistema de premiação.	15%	\$45.000	\$45.000	\$6.750	7
10	01/03/2009	Recursos Humanos	Falta de pessoal para as atividades de controle externo. Priorização das ações de controle.	Dificuldade na liberação de servidores para compor a equipe do projeto.	15%	\$85.000	\$85.000	\$12.750	10
11	01/03/2009	Recursos Humanos	Falta de interesse na implementação do prêmio para gestores de projetos.	Restrições à implementação da nova sistemática, que dificultem o cumprimento dos objetivos do projeto.	45%	\$45.000	\$45.000	\$20.250	5

Probabilidade: Chance de Ocorrência do Risco (%)

Sensibilidade: Percentual de variação sobre a Quantificação (probabilidade e Impacto) do Risco - ferramenta de análise

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - (Entrega IV – Final)

Propor mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos

2.3.5.3.10. Oportunidades

Lista de Riscos Residuais - Oportunidades (Pós-Reação, para durante o Projeto)

TOTAL - Valor Esperado das Oportunidades							\$91.500	\$22.725	
No.	Data	Categoria	Evento de Oportunidade		Probabi- lidade (%)	Impacto (input)	Impacto Ajustado	Valor Esperado	Priori- dade
	Identif.		Causa Raiz	Efeito					
1	01/03/09	Comunicação	Elevado padrão tecnológico.	Facilidade de comunicação entre os stakeholders.	15%	\$1.500	\$1.500	\$225	3
2	01/03/09	Gestão	Ambiente favorável para boa prática de gestão.	Apóio do corpo dirigente para as ações do projeto.	30%	\$45.000	\$45.000	\$13.500	2
3	01/03/09	Recursos Humanos	Alto nível de capacitação da equipe.	Alto nível de capacitação da equipe.	20%	\$45.000	\$45.000	\$9.000	1

Probabilidade: Chance de Ocorrência do Risco (%)

Sensibilidade: Percentual de variação sobre a Quantificação (probabilidade e Impacto) do Risco - ferramenta de análise

2.3.5.3.11. Controle – Riscos

Controle dos Riscos Durante o Desenvolvimento do Projeto

AMEAÇAS							
No.	Data Identif.	Categoria	Evento de Ameaça Causa Raiz	Efeito	Novo Valor Esperado	Reação	Custo da Reação
1	01/03/09	Comunicação	Ausência do espírito cooperativo entre órgãos públicos.	Dificuldade de acesso a informações de órgãos que já desenvolveram um sistema equivalente de reconhecimento de gestores.	\$38.250	Envolver autoridades na negociação.	\$58.000
2	01/03/09	Comunicação	Cultura organizacional individualista. Falta de negociação entre unidades.	Dificuldade de sincronismo com o a área de controle externo (possível disputa por reconhecimento).	\$6.750	Envolver Secretários nos trabalhos do projeto.	\$15.000
3	01/03/09	Comunicação	Ausência do espírito cooperativo entre órgãos públicos e centros de excelência em projetos.	Dificuldade na obtenção das informações junto aos órgãos externos e centro de excelência em projetos.	\$20.250	Envolver autoridades na negociação.	\$58.000
4	01/03/09	Gestão	Mudança de gestão. Novos paradigmas no sistema de trabalho.	Incerteza quanto à evolução do escritório de projetos.	\$38.250	Desenvolver o projeto sem a estrutura do escritório de projetos.	\$50.000
5	01/03/09	Gestão	Mudança de gestão. Novos paradigmas no sistema de trabalho.	Mudança de orientação cultural em relação às ações desenvolvida pela Secretaria de Planejamento e Gestão.	\$72.250	Seminários de sensibilização da importância de uma cultura organizacional preocupada com a qualidade da gestão.	\$30.000

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - (Entrega IV – Final)

Propor mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos

No.	Data	Categoria	Evento de Ameaça		Novo Valor	Reação	Custo da
	Identif.		Causa Raiz	Efeito	Esperado		Reação
6	01/03/09	Qualidade	Corpo gerencial focado nas atividades de controle externo. Não reconhecimento da importância da gestão de projetos.	Falta de comprometimento do corpo gerencial do Tribunal com atividades necessárias ao desenvolvimento do projeto e a implementação do prêmio.	\$12.750	Adiar o projeto para nova gestão.	\$300.000
7	01/03/09	Qualidade	Corpo dirigente interessado em focar as ações na melhora do processo de trabalho, ou seja, focar em mapeamento de processos e reengenharia.	Surgimento de novas demandas ao longo do projeto.	\$38.250	Criar critérios rígidos para análise da demanda.	\$15.000
8	01/03/09	Recursos Humanos	Demanda excessiva de trabalhos de gestão para Secretaria de Planejamento e Gestão.	Atribuição à equipe de outras atividades não vinculadas aos objetivos do projeto.	\$38.250	Redefinir responsabilidades e processo de trabalho.	\$8.000
9	01/03/09	Recursos Humanos	Falta de comprometimento do stakeholders com os objetivo do projeto.	Dificuldade de participação dos stakeholders no desenvolvimento do sistema de premiação.	\$6.750	Realizar reuniões com stakeholders.	\$5.000
10	01/03/09	Recursos Humanos	Falta de pessoal para as atividades de controle externo. Priorização das ações de controle.	Dificuldade na liberação de servidores para compor a equipe do projeto.	\$12.750	Negociar com Secretários.	\$50.000
11	01/03/09	Recursos Humanos	Falta de interesse na implementação do prêmio para gestores de projetos.	Restrições à implementação da nova sistemática, que dificultem o cumprimento dos objetivos do projeto.	\$20.250	Alterar produtos restritos.	\$50.000

OPORTUNIDADES							
No.	Data Identif.	Categoria	Evento de Oportunidade (descrição do Risco)		Novo Valor Esperado	Ação	Custo da Ação
1	01/03/09	Comunicação	Elevado padrão tecnológico.	Facilidade de comunicação entre os stakeholders.	\$225	Criar instrução normativa para o uso da tecnologia	\$20.000
2	01/03/09	Gestão	Ambiente favorável para boa prática de gestão.	Apóio do corpo dirigente para as ações do projeto.	\$13.500	Contratar consultoria externa para sensibilizar o corpo dirigente	\$60.000
3	01/03/09	Recursos Humanos	Alto nível de capacitação da equipe.	Alto nível de capacitação da equipe.	\$9.000	Premiar o resultado em equipe	\$45.000
					\$22.725		\$125.000

2.3.6. Controle dos riscos

O controle tem o objetivo de garantir que o projeto seja realizado conforme o planejado e, no caso de implantação de mudanças, garantir que elas sejam benéficas para o resultado do projeto. É de vital importância estar atento ao controle dos riscos e acompanhar o 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 corra os menores riscos.

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 no plano do projeto. Um controle preventivo é a verificação dos impactos e probabilidades dos riscos ocorrerem.

2.3.7. Processo de controle do risco

Será realizado através do acompanhamento de todas as fases do projeto e dos riscos identificados, inicialmente, bem como da inclusão de novos riscos identificados no decorrer do processo de controle.

Os riscos identificados deverão ser quantificados e qualificados. Os riscos identificados anteriormente deverão ser redimensionados (quantitativamente e qualitativamente), de forma a garantir as melhores respostas.

As respostas aos riscos deverão ser revisadas continuamente de forma a garantir a melhor ação corretiva, caso o risco ocorra.



2.3.8. Respostas aos riscos

2.3.8.1. Mudança

As mudanças devem ocorrer quando forem imprescindíveis para a adequação dos produtos e ações para minimizar os riscos. No entanto deve-se avaliar o impacto de cada alteração em termos de prazo, custo, oportunidade e impacto.

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 interessadas 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 interessadas devem ser obedecidas.

2.3.8.2. Respostas Dadas

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 do risco;
- c) **ações de contingência (para reduzir impacto)** - visam reduzir as conseqüências, se o risco ocorrer.

Responsável pela ação: é importante definir o responsável por cada ação a ser desenvolvida.

Risco	Resposta (ação)	Responsável
Dificuldade de acesso a informações de órgãos que já desenvolveram um sistema equivalente de reconhecimento de gestores.	Envolver as instituições buscando estabelecer parcerias.	Patrocinador
Dificuldade de sincronismo com o a área de controle externo (possível disputa por reconhecimento).	Envolver a área de controle externo nos trabalhos do projeto	Gestor do projeto
Dificuldade na obtenção das informações junto aos órgãos externos e centro de excelência em projetos	Envolver os órgãos externos e os centros de excelência em projetos de forma a estabelecer parcerias	Patrocinador e Gestor do projeto
Incerteza quanto à evolução do escritório de projetos	Identificar possíveis alternativas para preservação da estrutura do escritório de projetos	Patrocinador
Mudança de orientação cultural em relação às ações desenvolvidas pela Secretaria de Planejamento e Gestão.	Estudos de sensibilização buscando demonstrar a importância de uma cultura organizacional preocupada com a qualidade da gestão	Gestor do Projeto
Falta de comprometimento do corpo gerencial do Tribunal com atividades necessárias ao desenvolvimento do projeto e a implementação do prêmio.	Aprimorar o processo de comunicação com o corpo gerencial. (divulgações sistemáticas)	Gestor do projeto
Surgimento de novas demandas ao longo do projeto.	Sistematizar a análise da demanda e priorização das ações	Secretário
Atribuição à equipe de outras atividades não vinculadas aos objetivos do projeto	Estabelecer processo de trabalho e responsabilidades dos membros da equipe do projeto	Patrocinador
Dificuldade de participação dos stakeholders no desenvolvimento do sistema de premiação	Reunir previamente com stakeholders para estabelecer o nível de participação e necessidades	Patrocinador e Gestor do Projeto
Dificuldade na liberação de servidores para compor a equipe do projeto.	Negociação prévia com as chefias imediatas	Patrocinador e Gestor do Projeto
Restrições à implementação da nova sistemática, que dificultem o cumprimento dos objetivos do projeto.	Negociar restrições com o corpo dirigente da casa	Gestor do projeto

2.4. Sessão IV – Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

2.4.1. Equipe do projeto

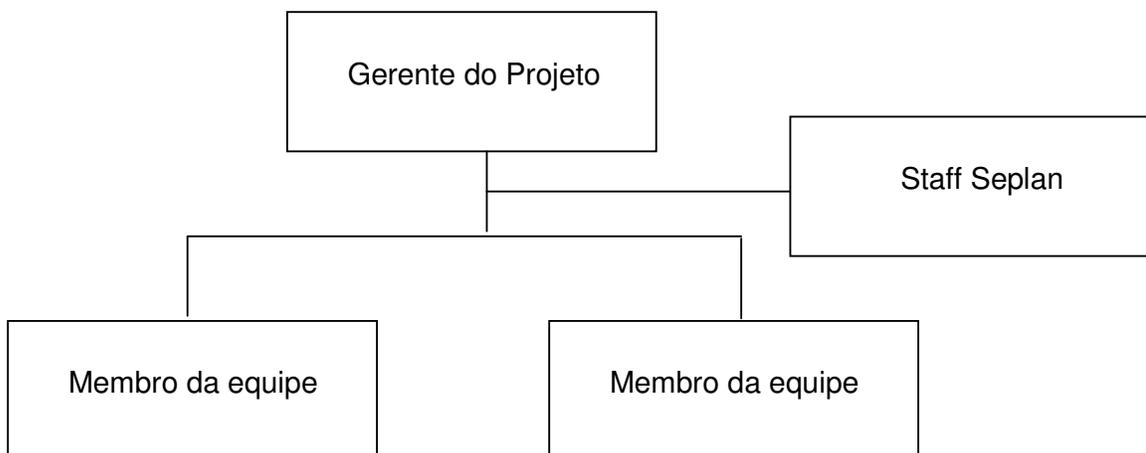
O presente projeto deverá possuir estrutura bastante simples já que irá compartilhar recursos existentes no escritório de projetos do Tribunal.

Além do Gerente do Projeto, a equipe conta com dois Analistas que desempenharão as atividades administrativas necessárias à iniciação, ao controle e ao encerramento do projeto.

Os recursos adicionais, tais como estagiários e secretárias não terão alocação permanente, serão utilizados os postos de trabalhos atualmente existentes na Seplan.

Nome	Área	e-mail	Telefone
Nicole Veiga Prata	Gerente de Projetos	nicolevp@tcu.gov.br	3316.7252
André Guilhon	Membro da Equipe	andreg@tcu.gov.br	3316.7252
Renato Vilela	Membro da Equipe	Vilela@tcu.gov.br	3316.7252

2.4.1.1. Organograma



2.4.2. Matriz de responsabilidade

No	Nome	Diagnóstico	Acompanhamento	Encerramento	Planos					
					Riscos	Financeiro	RH	Comunicações	Aquisições	Qualidade
1	Nicole Veiga	r	r	r	r	r	r	r	r	r
2	André Guilhon	a	a	a	s	a	a	a	a	s
3	Renato Vilela	a	a	a	a	s	a	S	a	a

R – responsável; A – Apoio; S – Suplente

2.4.3. Gerenciamento da equipe

O Gerente do projeto tem a responsabilidade e autoridade para gerenciar e acompanhar o projeto em todo o seu ciclo de vida de forma a permitir a adequada alocação, re-alocação e substituição de recursos.

2.4.4. Avaliação de resultados

Os resultados serão avaliados por meio do cumprimento do cronograma e dos indicadores de desempenho e, ainda, por meio de reuniões entre os membros do projeto e o patrocinador.

A cada reunião será elaborado documento com informações do projeto, tais como o seu andamento, possíveis ajustes e avaliações individuais de cada membro da equipe.

2.4.5. Análise de cenários

Os riscos identificados relacionados ao Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos são relativamente simples de serem mitigados. Caso a alocação de servidores não possa ser completamente preenchida, conforme este plano, devem ser realizados treinamentos para capacitar membros da equipe além de reuniões com os stakeholders de forma a ajustar e informar eventuais atrasos do cronograma.

2.5. Sessão V – Plano de Gerenciamento das Comunicações

O plano de gerenciamento das comunicações contém, além de diretrizes gerais para a condução das reuniões, o mapeamento de todo o fluxo de informações necessário ao acompanhamento e desenvolvimento dos produtos do projeto.

2.5.1. Reuniões

Todas as reuniões realizadas pelos membros da equipe do projeto devem ser documentadas por meio de atas de reunião, conforme modelos disponíveis no portal da Seplan.

As atas devem ser classificadas em:

- a) Reuniões de andamento do projeto;
- b) Reuniões com *stakeholders*;
- c) Reuniões da equipe do projeto e
- d) Reuniões eletrônicas.

• **Item de comunicação:** Ata de reunião.

• **Objetivo:** registrar a tomada de decisão e compromissos firmados, bem como documentar toda e qualquer deliberação feita por qualquer *stakeholder* do projeto.

• **Frequência:** a cada reunião realizada.

• **Datas de início/conclusão:** a cada reunião realizada.

• **Formato/meio físico:** o formato é definido pela padronização feita pelo escritório de projetos da Seplan.

• **Responsabilidade:** Gerente do projeto e/ou responsável pela organização da reunião.

2.5.2. Correspondência eletrônica

Todas as correspondências eletrônicas (e-mails) enviadas e recebidas, que sejam relevantes ao projeto, devem ser arquivadas na pasta compartilhada do projeto, no correio corporativo. Os e-mails são classificados em:

- a) Documental: registra qualquer fato relevante ao projeto;
- b) Deliberativo: registra a concordância de *stakeholders* com deliberações acerca do projeto;
- c) Informativo: registra alguma informação relevante ao projeto para efeitos de histórico;

d) Diversos: quaisquer informações relevantes ao projeto que não se enquadrem nas classificações anteriores.

- **Item de comunicação:** E-mail

- **Objetivo:** registrar qualquer fato relevante ao projeto, a concordância de *stakeholders* com deliberações acerca do projeto ou, ainda, alguma informação relevante ao projeto para efeitos de histórico.

- **Frequência:** a cada e-mail enviado ou recebido.

- **Datas de início/conclusão:** a cada e-mail enviado ou recebido.

- **Formato/meio físico:** formato eletrônico.

- **Responsabilidade:** membro da equipe receptor ou emissor do e-mail.

2.5.3. Boletim Interno

A Secretaria do Tribunal de Contas da União publica todas as suas normas, portarias e quaisquer atos administrativos em semanário com circulação interna. A cada ano em que a premiação for realizada será necessário estabelecer as regras por meio de portaria de presidência. A publicação da portaria é feita no BTCU e tem a sua vigência à contar da data de publicação, que ocorre a cada segunda-feira (dias úteis).

- **Item de comunicação:** Boletim Interno

- **Objetivo:** registrar qualquer ato administrativo relativo ao projeto ou aos seus produtos, tais como designações de pessoal, editais de inscrição, editais de resultado, portarias, dentre outros.

- **Frequência:** a cada segunda-feira útil é publicado o boletim. Sempre que houver ato administrativo vinculado ao projeto ou aos seus produtos o extrato do ato deve ser enviado para publicação.

- **Datas de início/conclusão:** quarta-feira anterior à publicação do boletim.

- **Formato/meio físico:** formato eletrônico.

- **Responsabilidade:** Gerente do projeto.

2.5.4. União

A Assessoria de Imprensa do Tribunal de Contas da União edita diário com resumo das notícias de interesse interno ou funcional, assim como as principais notícias acerca de matérias de interesse relevante ao Tribunal.

- **Item de comunicação:** União

- **Objetivo:** divulgar a realização da premiação assim como os editais de inscrição e seus respectivos resultados. Quaisquer atos relacionados ao projeto e seus produtos devem ser divulgados por meio deste instrumento.

- **Frequência:** a cada evento passível de divulgação interna ao TCU.
- **Datas de início/conclusão:** dia anterior à publicação do informativo.
- **Formato/meio físico:** formato eletrônico.
- **Responsabilidade:** Gerente do projeto ou membro da equipe.

2.5.5. Diário Oficial da União

Qualquer ato administrativo relevante e de interesse geral deve ser publicado no DOU. Os editais de licitação para aquisição dos insumos do projeto conforme PGA devem ser publicados no DOU por exigência da legislação vigente.

- **Item de comunicação:** Diário Oficial da União
- **Objetivo:** atender ao princípio da publicidade de atos praticados por agentes públicos.
- **Frequência:** a cada ato praticado.
- **Datas de início/conclusão:** a cada ato praticado.
- **Formato/meio físico:** formato eletrônico.
- **Responsabilidade:** Gerente do projeto.

2.5.6. Portal Corporativo

A Secretaria do Tribunal de Contas da União divulga informações estratégicas, publica editais e seus informativos no portal corporativo da Internet.

- **Item de comunicação:** Portal corporativo
- **Objetivo:** registrar qualquer informação pertinente de divulgação ampla, como editais de licitação, resultados de concursos e divulgações de campanhas internas.
- **Frequência:** indeterminada.
- **Datas de início/conclusão:** indeterminada.
- **Formato/meio físico:** formato eletrônico.
- **Responsabilidade:** Gerente do projeto.

2.5.7. Administração do plano de gerenciamento das comunicações

O plano de gerenciamento das comunicações será conduzido por Nicole Veiga e monitorado por Renato Vilela.

2.6. Sessão VI – Plano de Gerenciamento de Custos

2.6.1. Planilha de Custos

Em R\$ 1,00

Custos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1 Prêmios	60.000,00	60.000,00	120.000,00	120.000,00	240.000,00
2 Placas de honra	10.000,00	10.000,00	20.000,00	20.000,00	40.000,00
3 Troféu	5.000,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00	20.000,00
4 Coquetel de encerramento	10.000,00	10.000,00	20.000,00	20.000,00	40.000,00
5 Divulgação	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
6 Treinamento para a equipe do projeto	10.000,00	-----	-----	-----	-----
7 Equipe do projeto	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00
TOTAL	172.000,00	162.000,00	247.000,00	247.000,00	417.000,00

TOTAL GERAL: R\$ 1.245.000,00

A equipe do projeto foi estimada em 3 (três) analistas de controle externo em dedicação parcial, durante 3 meses a cada ano em que a premiação for promovida.

Conforme definido no plano financeiro, os custos com os prêmios poderão ser patrocinados por entidades ligadas ao TCU (Associação de Servidores e sindicato) e por empresas que prestam serviço ao órgão. Os demais custos serão financiados, preferencialmente, com recursos orçamentários, como a divulgação, o troféu e o treinamento para a equipe do projeto (divulgação, coquetel de encerramento, treinamento para a equipe do projeto, etc). O valor dos prêmios pode sofrer variação, pois o montante total a ser despendido depende do que for possível negociar com os patrocinadores. A tabela acima demonstra o valor ideal, que serve como referência.

2.6.2. Descrição dos processos de gerenciamento de custos

2.6.2.1. Recursos Orçamentários

Para garantir os recursos orçamentários primordiais para a realização da premiação, é necessário, a cada ano, negociar a inclusão das despesas no orçamento do TCU.

O projeto de orçamento é encaminhado para a aprovação pelo Congresso Nacional, tipicamente, em agosto. Porém, sua elaboração inicia-se em abril. Assim, o Escritório de Projetos precisa determinar os gastos com a premiação do próximo ano até o final de março para, em abril, estar apto a negociar.

A inclusão das despesas no orçamento do órgão é o processo mais delicado, pois os recursos são escassos e existem várias iniciativas necessitando de apoio financeiro. É preciso justificar com argumentos sólidos a importância da premiação para a Casa, utilizando sempre que possível informações objetivas obtidas com a aplicação dos indicadores de desempenho.

Após a inclusão das despesas no orçamento, é preciso providenciar as aquisições de bens e as contratações dos serviços. Essas aquisições e contratações devem ser bem planejadas, pois o TCU deve seguir uma série de procedimentos definidos na Lei nº 8.666, o que torna o processo de compra mais demorado do que usualmente ocorre nas instituições privadas.

O controle da execução orçamentária é realizado pela Secretaria de Orçamento (Secof) do TCU. O Escritório de Projetos deve solicitar relatórios semanais da execução dos recursos referentes ao prêmio, para acompanhar e ter informações sobre os saldos existentes em cada item de despesa. Assim, pode-se solicitar à Secof a migração de saldos entre os itens de despesa, caso seja necessário, evitando-se a má utilização e a sobra de recursos.

2.6.2.2. Recursos dos parceiros

Para garantir os recursos destinados aos prêmios, a equipe do projeto deverá buscar patrocinadores e parceiros. Esta negociação é permanente. No início de cada ano, serão definidos os prêmios, levando-se em conta o tipo de premiação que será realizada e a quantidade de equipes a serem contempladas.

A princípio, esses recursos não serão gerenciados pela Equipe de Projetos. Caso a entidade patrocinadora deseje contribuir com dinheiro em espécie, será necessário providenciar a compra do item. A compra poderá ser feita sem seguir os ritos ditados pela lei das licitações, já que trata-se de recursos privados. Por questões de transparência devem ser utilizados, no mínimo, três orçamentos.

2.6.3. Frequência de avaliação do orçamento do projeto

Recursos	Frequência	Responsável
1. Orçamentários	Semanal	Nicole
2. Patrocinadores	Semanal	Nicole

2.6.4. Autonomias

O gerente de projeto tem as seguintes autonomias quanto à utilização dos recursos:

- a) Incluir no orçamento do TCU recursos para a execução do prêmio;
- b) Acompanhar a execução orçamentária;
- c) Solicitar o remanejamento de recursos entre os itens de despesa;
- d) Verificar os recursos já assegurados para a aquisição dos prêmios;
- e) Negociar com os patrocinadores os recursos;

- f) Adquirir prêmios quando forem disponibilizados patrocínios em dinheiro;
- g) Alterar o tipo de prêmio de acordo com o andamento das negociações.

2.7. Sessão VII – Plano de Gerenciamento das Aquisições

2.7.1. Finalidade do Plano de Gerenciamento das Aquisições (PGA):

O plano de Gerenciamento de Aquisições - PGA descreve como serão administrados os processos de aquisição de bens e serviços. As perguntas respondidas no plano são: o que, quanto, quando e como obter os bens e serviços necessários ao projeto. Assim sendo, o plano de aquisições indica como o processo de aquisições será gerenciado por meio:

- a) do planejamento das solicitações;
- b) da solicitação de respostas dos fornecedores,
- c) da seleção de fornecedores,
- d) da administração do contrato e
- e) do fechamento do contrato.

O plano está subordinado às normas contidas na lei 8.666/93, que trata da contratação de bens e serviços da administração pública.

A finalidade principal do PGA é selecionar fornecedores qualificados para os bens e serviços do projeto e controlá-los eficazmente. O PGA envolve selecionar fornecedores, estabelecer compromissos com os fornecedores, e acompanhar e rever o desempenho e resultados do fornecedor.

A equipe do projeto deve documentar as exigências do projeto e do produto que cobrem todas as necessidades a serem atendidas, técnicas ou não. As exigências serão estabelecidas e usadas como base para o pedido de contratação/aquisição e do contrato subsequente. Os padrões de qualidade que devem ser seguidos pelos fornecedores devem ser compatíveis com os padrões do Tribunal de Contas da União.

O gerente do projeto executa o planejamento, o monitoramento das aquisições para se assegurar que o trabalho foi executado apropriadamente e que os produtos, entregues pelos fornecedores, satisfaçam aos critérios acordados de aceitação.

2.7.2. Responsabilidades do PGA

- a) O trabalho a ser contratado deve ser definido e planejado de acordo com os procedimentos estabelecidos;
- b) Os fornecedores devem ser selecionados baseados em uma avaliação das suas habilidades em executar o trabalho;
- c) O contrato entre o Tribunal e o fornecedor deve ser usado como base para a administração da contratação;

- d) O fornecedor deve providenciar um plano de trabalho que deverá ser revisto e aprovado pela equipe do projeto;
- e) O plano de trabalho documentado e aceito será incorporado ao plano do projeto, que será usado para acompanhar as atividades do fornecedor;
- f) As mudanças nos termos e condições do contrato, e outros compromissos devem ser resolvidos de acordo com as cláusulas contratuais;
- g) A equipe do projeto deve conduzir revisões periódicas de coordenação com a gerência do fornecedor;
- h) Revisões técnicas periódicas devem ser realizadas com os fornecedores;
- i) Revisões formais para verificar os resultados do fornecedor devem ser conduzidas em marcos selecionados de acordo com o plano do projeto;
- j) O grupo de garantia de qualidade deve monitorar as atividades do fornecedor, usando para isso o plano de garantia de qualidade do projeto;
- k) A equipe do projeto deve conduzir testes de aceitação como parte da entrega dos produtos do fornecedor de acordo com um plano de teste-aceitação previamente estabelecido em contrato;
- l) O desempenho do fornecedor deve ser avaliado periodicamente.

2.7.3. Aspectos éticos do processo de aquisição

Os aspectos éticos do processo de aquisição serão rigorosamente acompanhados respeitando os seguintes princípios:

- a) legalidade;
- b) igualdade;
- c) publicidade;
- d) impessoalidade;
- e) imparcialidade;
- f) moralidade e
- g) probidade Administrativa.

2.7.4. Considerações sobre as aquisições:

As aquisições no projeto foram planejadas com base na WBS. Os pacotes de trabalho da WBS devem passar por uma decisão *Make-or-buy*, de forma a ser decidido o que será adquirido fora da organização. Pode ser contratado o pacote todo ou recursos (materiais,

equipamentos e mão de obra) necessários para o trabalho que será feito visando à entrega do pacote de trabalho.

Durante a análise *Make-or-buy*, deve ser fornecida uma análise breve do custo direto e indireto associado com o fato de fazer ou comprar o serviço ou o produto. Por exemplo, a análise da "compra" deve incluir o custo da obtenção e o custo de gerenciamento do processo de compra. Isto pode ser o sumário de um estudo de viabilidade quando requerido.

Ao serem levantadas as condições de mercado, devem ser listados os produtos e/ou prestadores de serviços disponíveis no mercado, e sob que termos e condições.

Para os itens a serem contratados, deve ser elaborado um pedido de contratação/aquisição que permita que os fornecedores entendam o que será fornecido e possam apresentar as suas propostas.

A Secretaria Geral de Administração deve centralizar todas as aquisições, devendo haver uma troca de informações constante com a equipe do projeto, com relatórios semanais de acompanhamento, de forma a que as prioridades sejam adequadas ao andamento do projeto.

2.7.5. Produtos e serviços a serem contratados

Produto/Serviço Descrição	Valor Estimado (*)
Troféu	5.000,00
Placas de honra	2.000,00
Serviço de Coquetel	10.000,00
Treinamento para a equipe do projeto	35.000,00
Contratação de consultoria para desenvolvimento do banco de dados	30.000,00
Prêmios: Passagens aéreas, viagens, cursos, assinatura de revistas e cursos.	60.000,00

(*) O Valor estimado será revisto pela equipe de pesquisa de preços da Secretaria Geral de Administração

2.7.6. Avaliação de propostas

Cada proposta será julgada em conformidade com a legislação referente à aquisição e contratação de bens e serviços para administração pública. A avaliação deverá considerar os requisitos estabelecidos no edital de licitação e na lei de licitações.

2.7.6.1. Critérios de avaliação de cotações e propostas

Premissas:

- a) Serão consideradas cotações para as aquisições de bens diversos disponíveis em vários fornecedores e plenamente substituíveis;

- b) Os editais de licitação serão publicados em jornais de grande tiragem e distribuição nacional;
- c) O processo de decisão é especificado no edital de cada contratação;
- d) O responsável por realizar as cotações será a Secretaria Geral de Administração;
- e) A aprovação será do gerente do projeto em conjunto com a comissão de licitações;
- f) Para bens que necessitem de especificação ou para contratação de serviços de qualquer natureza será necessária a criação de uma proposta qualificada pelo proponente e o processo de decisão será baseado conforme o edital de licitação de cada contratação.

2.7.7. Administração do contrato

- a) Deverão ser programadas visitas periódicas aos fornecedores de itens críticos, visando diligenciar o andamento dos pedidos de compra;
- b) Nessas visitas deverão ser verificados os documentos aplicáveis;
- c) Acompanhar o andamento físico do item contratado, seguido de análise crítica em relação ao desempenho esperado do fornecedor;
- d) Quando necessário, o gerente do projeto deverá solicitar ações corretivas;
- e) A Secretaria Geral de Administração deve emitir relatórios semanais com registro de andamento dos pedidos de compra. Esses relatórios deverão ser enviados ao gerente do projeto e
- f) Solicitações de alterações de escopo deverão ser tratadas de acordo com o Plano Integrado de Mudanças do Projeto e, se aprovadas, refletidas em alterações no contrato.

2.7.8. Contratos

Todos os contratos serão avaliados pela consultoria jurídica do TCU, em conformidade com a Lei 8.666/93. As cláusulas contratuais pactuadas devem ser rigorosamente respeitadas, principalmente no que diz respeito ao cumprimento dos prazos de entrega e atendimento aos requisitos solicitados. A elaboração dos contratos é de responsabilidade da Secretaria Geral de Administração e estes deverão ser aprovados pelo ordenador de despesa do Tribunal.

A fim de assegurar que o fornecedor cumpra os seus compromissos e exigências do contrato, os seguintes itens serão acompanhados, dependendo do tipo de contrato:

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - (Entrega IV – Final)
Propor mecanismo de premiação para gestores e equipes de projetos

- a) Contrato geral (sem opções, sem ordens de serviço): o número do contrato, datas de término do contrato, dias restantes, administrador do contrato e número da emenda;
- b) Por ordem de serviço: Número da ordem de serviço, datas do termo, despesas realizadas;
- c) Por cada fatura: número da fatura, data da fatura, período do faturamento da fatura, horas faturadas (Contratos que não são seguidos por hora, mas por um preço fixo, não usará a coluna de horas);
- d) O valor total, total restante e percentual do trabalho executado;
- e) Comentários da situação do contrato.

2.7.8.1. Processo de gerência de mudança do contrato:

As mudanças do contrato deverão seguir o processo de gerência de mudança do projeto, porém as exigências adicionais para o processo de revisão e de aprovação para todos os tipos de mudanças deverão estar descritas nas exigências de contrato.

2.7.8.2. Fechamento e arquivamento do contrato

A equipe do projeto verificará se as exigências do contrato foram cumpridas e documentará as lições aprendidas. O projeto arquivará também as informações de contrato geradas em consequência da gerência de aquisição.

A equipe do projeto deve manter uma série de pastas, ou um arquivo, como referência do contrato, com finalidade de facilitar auditorias ou revisões.

2.7.9. Procedimentos para aquisição de bens e contratação de serviços

Quando é verificada a necessidade de aquisição de bens ou contratação de serviços, deve-se enviar um requerimento solicitando à Secretaria Geral de Administração o início do processo de contratação de fornecedores.

Todo o processo de aquisição e contratação será realizado pela área responsável por essa atividade no Tribunal de Contas da União – TCU. Cabe ao gestor de projeto providenciar a devida especificação técnica do produto ou serviço, bem como o acompanhamento da execução do contrato.

A autonomia dos contratos é de exclusiva competência do gerente do projeto que irá assinar todos os contratos e medições de serviços previstos em cada um deles.

2.7.10. Cronograma e Recursos Críticos

O cronograma de aquisições seguirá o cronograma geral do projeto inclusive suas eventuais flutuações. No entanto, deverá considerar o tempo necessário para contratação. O tempo para contratação deverá ser informado pela unidade responsável pela contratação no tribunal.

2.7.11. Riscos (Ameaças e Oportunidades)

Tendo em vista a mitigação dos riscos inerentes à contratação de fornecedores, o gestor do projeto deverá providenciar que a solicitações sejam feitas com tempo hábil para não prejudicar o cronograma das atividades do projeto.

Também pode ser adotada uma forma de licitação única e conjunta de forma a aumentar a agilidade para contratação dos serviços e aquisição dos bens.

2.8. Sessão VIII – Plano de Gerenciamento da Qualidade

2.8.1. Introdução

Este documento define o Plano de Qualidade do projeto. Para cada produto identificado na “Estrutura Analítica de Projetos”-EAP foram definidos parâmetros básicos de qualidade, que devem ser observados para que os mesmos possam ser aceitos pelos patrocinadores.

2.8.2. Produtos do Projeto

Na EAP, os produtos do projeto foram agrupados em grandes grupos de “entregáveis”, que agregam as mesmas características e naturezas. Em um primeiro momento, pode parecer que exista uma repetição dos produtos, como é o caso dos regulamentos dos prêmios, mas isso não é verdade. O projeto busca alcançar a maturidade dos processos de coleta, análise e divulgação das informações necessárias para reconhecer gestores e equipes que mais se destacaram no decorrer da execução dos trabalhos. Assim, para cada nível de maturidade, foi pensado um tipo de regulamento que reflita a situação encontrada, já que as mudanças serão realizadas de forma cadenciada e por etapas.

A descrição explicita o que o produto deve ter para ser aceito pelo patrocinador.

O responsável é o representante da equipe do projeto encarregado de averiguar se o produto está saindo com as especificações pré-definidas.

Grupos de Entregáveis	Produto	Descrição	Responsável
Pesquisa	Visitas de Benchmarking	Visitas às seguintes organizações: Banco do Brasil, Banco Central, Caixa Econômica Federal, Correios e Brasil Telecom. Para cada organização visitada será preenchido um relatório de visita.	Nicole
	Pesquisa na Internet	Pesquisar na Internet instituições públicas e privadas que desenvolvam qualquer tipo de iniciativa de reconhecimento de funcionários, trabalhos, projetos, entre outras. Organizar o material encontrado em pastas diferenciadas.	Nicole

	Relatório das Pesquisas	Relatar as conclusões alcançadas com as visitas de benchmarking e pesquisas na internet, destacando as instituições que possuem iniciativas de reconhecimento de gestores e equipes de projetos. Relatar o tipo de premiação, o regulamento, os procedimentos e processos utilizados por elas.	Nicole
Mapeamento dos processos de trabalho do Escritório de Projetos	Workshop para levantamento de dados	Reunião com a equipe do Escritório para levantar as informações necessárias para a implantação das novas rotinas de trabalho. Elaboração da matriz cliente-produto-necessidade.	André
	Processo de trabalho desenhado	Desenhar, na ferramenta ARIS, o fluxo de trabalho que deverá ser implantado para a realização do prêmio.	André
	Planilha para coleta de dados	Definir as planilhas que serão utilizadas para a coleta de dados, verificando que estas devem possuir os campos identificados como imprescindíveis para a realização do prêmio. Voltar às informações levantadas no Workshop.	André
	Formulários	Definir os formulários internos do Escritório. Comparar com as informações obtidas no Workshop. Verificar se está de acordo com as especificações do fluxo desenhado.	André
Regulamento da premiação	Regulamento – fase introdução	Nesta primeira fase de implantação do prêmio serão avaliados os projetos concluídos até dezembro de 2008. A estrutura da premiação será mais simples, pois os processos de trabalho estão sendo implantados paralelamente. Os gestores dos projetos concluídos irão informar em formulário próprio os resultados alcançados com a implantação dos produtos.	Nicole

		Itens imprescindíveis que devem constar no regulamento: apresentação, objetivos, projetos que podem participar, cronograma das atividades, inscrição, classificação dos projetos em categorias de complexidade, papel da comissão técnica e julgadora, processo de seleção, pontuação, apresentação dos projetos selecionados e prêmios.	
	Regulamento – fase crescimento	Instituir a premiação para as equipes de projeto em andamento. Os projetos serão avaliados segundo as nove áreas de conhecimento do PMBOK. Iremos avaliar a gestão e a condução dos trabalhos. A premiação será anual. Trimestralmente, a equipe do Escritório de Projetos irá visitar os projetos e coletar as informações em planilhas pré-definidas, contendo perguntas estruturadas para que todos colem as mesmas informações. Após a coleta de dados, a pontuação será atribuída, utilizando-se critérios objetivos. Ao final de cada ano (a partir de 2010), será realizada cerimônia para divulgar os vencedores de cada categoria. Itens imprescindíveis que devem constar no regulamento: apresentação, objetivos, projetos que podem participar, cronograma das atividades, classificação dos projetos em categorias de complexidade, papel do Escritório de Projetos, critérios de avaliação, pontuação, prêmios e anexos (planilhas).	Renato
	Regulamento – fase maturidade	Além da premiação anual, que visa avaliar a gestão dos trabalhos, pretende-se instituir, bimestralmente, prêmios para os projetos encerrados. O	Renato

		<p>“sucesso” dos projetos será medido pelo Escritório por meio da utilização de indicadores de impacto definidos ao final de cada projeto. Os projetos serão divididos por tipo e por nível de complexidade. Os projetos de destaque de cada categoria serão premiados em cerimônia de premiação. Este é o nível máximo de maturidade do TCU, pois a premiação é totalmente baseada em critérios objetivos, captados por meio de indicadores de desempenho.</p> <p>Itens imprescindíveis que devem constar no regulamento: apresentação, objetivos, projetos que podem participar, cronograma das atividades, classificação dos projetos em categorias de complexidade, papel do Escritório de Projetos, critérios de avaliação, pontuação e prêmios.</p>	
Banco de Dados	Banco de Dados estruturado	Banco de dados em Access. O banco deve possibilitar uma série de cruzamento de dados, que permita a comparação dos projetos. Deverão ser desenvolvidos consultas e relatórios.	Renato
Monitoramento dos Benefícios	Requisitos para acompanhar os projetos concluídos	Categorizar os projetos do TCU levando-se em conta o tipo de trabalho desenvolvido e o nível de complexidade. A carteira de projetos do TCU é diversificada e não é possível comparar projetos de diferentes níveis de complexidade. Cada tipo de projeto tem indicadores de desempenho semelhantes e podem ser comparados. Criar, pelo menos, três níveis de complexidade com critérios de classificação e justificativa.	Nicole

Monitoramento dos Benefícios	Definição dos indicadores de impacto	Criar manual com a metodologia utilizada para definir indicadores de impacto. O manual deverá conter: conceito de indicadores, a importância de medir os resultados, explicação de como construir indicadores e as categorias de indicadores para cada tipo de projeto.	Renato
	Processos de trabalho desenhados	Definir os processos de trabalho relativos ao monitoramento dos impactos produzidos pelos projetos do TCU. Mapeamento no Aris.	André
	Formulários	Definir os formulários que serão utilizados para a criação de indicadores e coleta de informações.	André
Plano de Implantação	Normativo Publicado	Minuta de portaria com as alterações necessárias para a instituição da premiação.	Renato
	Plano de Divulgação	Definir diretrizes para a divulgação do prêmio. Pedir auxílio para a Assessoria de Comunicação. O documento deve conter: estratégias para divulgar o prêmio, modelos de folders, periodicidade das ações de comunicação, entre outras ações consideradas importantes.	Renato

2.8.3. Processos para averiguar a qualidade

A tabela abaixo explicita como os produtos serão aceitos pelo patrocinador, levando-se em consideração os requisitos de qualidade definidos.

Produto	Processo	Periodicidade
Visitas de <i>Benchmarking</i>	Relatório de visita será encaminhado por <i>email</i> para análise. Caso haja algum ponto a ser esclarecido, pode ser marcada uma reunião para tirar dúvidas.	Ao término de cada visita de <i>benchmarking</i> .

Pesquisa na Internet	A estrutura da organização das informações deverá ser relatada por <i>email</i> . Divulgar o <i>link</i> para toda a equipe, que pode contribuir com outras informações. Caso algum tema que desperte o interesse, pode-se solicitar o envio da informação.	Semanalmente, durante o período de execução do produto.
Relatório das Pesquisas	Relatório das pesquisas será encaminhado por <i>email</i> para análise. Caso haja algum ponto a ser esclarecido, pode ser marcada uma reunião para tirar dúvidas.	Ao término do relatório.
Workshop para levantamento de dados	Realização de duas reuniões. Na segunda, deve estar presente o Secretário para a validação do produto.	Durante o prazo de elaboração do produto. Ver cronograma do projeto.
Processo de trabalho desenhado	Realização de três reuniões. Duas para coleta de dados com a equipe e uma para a validação, que deverá contar com a presença obrigatória do secretário.	Durante o prazo de elaboração do produto. Ver cronograma do projeto.
Planilha para coleta de dados	As planilhas devem ser apresentadas em reunião. Correções posteriores averiguadas por <i>email</i> .	Durante o prazo de elaboração do produto. Ver cronograma do projeto.
Formulários	As planilhas devem ser apresentadas em reunião. Correções posteriores averiguadas por <i>email</i> .	Durante o prazo de elaboração do produto. Ver cronograma do projeto.
Regulamento – fase introdução	Duas reuniões para apresentação e validação do regulamento. Envio do produto pronto por <i>email</i> .	Durante o prazo de elaboração do produto. Ver cronograma do projeto.
Regulamento – fase crescimento	Duas reuniões para apresentação e validação do regulamento. Envio do produto pronto por <i>email</i> .	Durante o prazo de elaboração do produto. Ver cronograma do projeto.
Regulamento – fase maturidade	Duas reuniões para apresentação e validação do regulamento. Envio do produto pronto por <i>email</i> .	Durante o prazo de elaboração do produto. Ver cronograma do projeto.
Banco de Dados estruturado	Serão realizadas reuniões semanais para acompanhar o desenvolvimento do produto.	Durante o prazo de elaboração do produto. Ver cronograma do projeto.

Requisitos para acompanhar os projetos concluídos	Duas reuniões para apresentação e validação dos requisitos.	Durante o prazo de elaboração do produto. Ver cronograma do projeto.
Definição dos indicadores de impacto	Duas reuniões para apresentação e validação dos indicadores	Durante o prazo de elaboração do produto. Ver cronograma do projeto.
Processos de trabalho desenhados	Duas reuniões para apresentação e validação dos processos desenhados.	Durante o prazo de elaboração do produto. Ver cronograma do projeto.
Formulários	Duas reuniões para apresentação e validação dos formulários.	Durante o prazo de elaboração do produto. Ver cronograma do projeto.
Normativo Publicado	Envio da norma para avaliação por <i>email</i> .	Sempre que necessário, durante a execução do produto.
Plano de Divulgação	Envio do plano para avaliação por <i>email</i> .	Sempre que necessário, durante a execução do produto.

2.9. Sessão IX – Termo de encerramento do projeto.

O termo de encerramento do projeto é elaborado com base na sua execução. O termo 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. Os conceitos aqui apresentados foram extraídos do “Manual de Gestão de Projetos do TCU (uso interno)”.

2.9.1. Objetivos propostos e executados

O termo de encerramento do projeto deve ter o comparativo entre o que foi planejado e o que foi executado de forma a deixar claro quais as medidas que foram executadas para viabilizar a conclusão do projeto.

Devem constar os aspectos relevantes na execução ou no formato do produto, discrepância entre as datas, alteração de escopo, inclusão de novos produtos, outros assuntos pertinentes.

2.9.2. Lições aprendidas após o encerramento de contratos

Se durante a condução do projeto, 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

2.9.3. 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 termo de encerramento proponha indicadores para acompanhamento dos novos produtos ou dos processos de trabalho que irão incorporar as melhorias oferecidas pelo projeto.

2.9.3.1. Desvios em relação a 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 termo de encerramento devem ser registrados os desvios significativos em relação à linha de base do projeto, suas causas, as ações corretivas

2.9.4. Modelo do Termo de encerramento de projetos

Unidade patrocinadora	Gestor do projeto
Secretaria Geral da Presidência	Nicole Veiga Prata

Objetivo geral do projeto

Premiação, a partir de desempenho, para gestores e equipes de projetos do TCU que mais se destacaram na condução dos trabalhos e no alcance dos resultados propostos.

Termo

Pelo presente instrumento fica encerrado o projeto supra relacionado. Sintonizadas com essas informações todos os signatários, abaixo mencionados, estão de acordo que o motivo desse encerramento é devido ao fato de:

Conclusão	Substituição por outro Projeto	Cancelamento
-----------	--------------------------------	--------------

- a) Descrição dos impactos dos produtos para instituição
 - i. Quais resultados ainda deverão ser atingidos
 - ii. Quais resultados foram alcançados
- b) Incorporação dos produtos do projeto às atividades do Tribunal
 - i. Quais rotinas que serão definidas/alteradas (como fazer e quais as medidas para viabilizar).
 - ii. Indicadores para acompanhamento dos novos produtos ou processos de trabalho que irão incorporar as melhorias introduzidas pelo projeto
 - iii. Sugestões e outras recomendações
- c) Lições aprendidas
 - i. Recomendações para outros projetos

- ii. O que não foi previsto e facilitou o andamento do projeto
 - iii. O que não foi previsto e prejudicou o andamento do projeto
 - iv. Facilidade ou dificuldade em conseguir a contribuição e apoio das partes envolvidas (externas ao projeto)
 - v. Utilidade do emprego das ferramentas e técnicas próprias da gestão de projetos
- d) Equipe: prevista x alocada
- i. Dedicção conforme planejada
 - ii. Alocação posterior
- e) Custos: estimados x incorrido
- i. Informar o comparativo entre os custos estimados e incorridos de forma a demonstrar a possíveis divergências e a motivação das mesmas.
- f) Contrato: serviço contratado x serviço fornecido
- i. Informar, por fornecer, os serviços/produtos contratos de forma a demonstrar a real execução dos contratos e prestar contas para administração.
- g) Finalização
- i. Termo de encerramento do projeto com as assinaturas do gestor do projeto e da unidade patrocinadora do projeto.

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

Em ___/___/2009

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

Manifestação do titular da unidade patrocinadora (aceite ou restrição)

(Despacho do patrocinador)

Segepres, em ___/___/2009

(PATROCINADOR)
(Secretário Geral da Presidência)

3. Bibliografia

TCU; Diversos. **Manual de Gestão de Projetos do TCU (uso interno)**. 1,Ed. Brasília. TCU/Seplan, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. 2.ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996. 334p.

CIERCO, Agilberto; Rocha, Alexandre; Mota, Edmarson – **Gestão da Qualidade – Série Gestão Empresarial** – M Publicações – FGV Editora – 2003. PMBOK versão 2000.

C., William e LaBarre, Polly. **Inovadores em ação**. Editora Sextante. 2008

COUTINHO, A. R. e Mangels, Mathias. **Preenchendo a lacuna entre estratégia, projetos e processos**. Revista Mundo PM, São Paulo, n. 12, p. 66-71, dez. 2006/ jan. 2007.

FILHO, Armando Terribili. Indicadores de Desempenho de projetos. **Revista Mundo PM**, São Paulo, n. 16, p. 12-18, ago./set. 2007.

CARVALHAL, Eugênio do; Neto, Antônio André; Andrade, Gersem Martins de Andrade; Araújo, João Vieira – **Negociação e Administração de Conflitos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 183p.

_____. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 6.ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. 229p.

GILLEN, Terry. **Assertividade**. tradução Edith Nicole Laniado. São Paulo: Nobel, 2001. 63p.

MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. **Administração de Projetos: Como Transformar Idéias em Resultados**. São Paulo: Atlas, 1997. 195p.

BORDEAUX-RÊGO, Ricardo e outros. **Viabilidade econômico-financeira de projeto**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. 161p.

SALLES JR;Carlos Alberto Corrêa e outros. **Gerenciamento de Riscos em Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 160p.

JUNIOR, J. R. S. S. e Spinola, Mauro de Mesquita. Um modelo de Mensuração da Contribuição da Gestão do Conhecimento em projetos. **Revista Mundo PM**, São Paulo, n. 16, p. 70-75, ago./set. 2007.

KALLÁS, D. e Sausa, Araújo. **Medindo os benefícios reais do Balanced Scorecard**. Revista Mundo PM, São Paulo, n.09, p. 18-24, jun./jul. 2006.

VALLE, André Bittencourt do. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 170p.

PFEIFFER, Peter. **Elementos da Metodologia para o Gerenciamento de Projetos Demonstrativos**. Série Gestão Ambiental Urbana nº 01. Rio de Janeiro: Projeto GAU, 2001.

SOTILLE, Mauro Afonso. **Gerenciamento do escopo em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 150p.

PINTO, Américo. Balanced Scorecard para projetos. **Revista Mundo PM**, São Paulo, n.2, p. 08-13, 2005.

PMBOK, **Project Management Institute**. tradução livre, PMI-MG, 1996.

XAVIER, Carlos Magno da Silva e outros. **Gerenciamento de aquisições em projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008. 132p.

PRADO, Darci. **Gerência de Projetos em Tecnologia da Informação**. Belo Horizonte: EDG, 1999.

DINSMORE, Paul Campbell. & SILVEIRA NETO, Fernando Henrique Da. **Gerenciamento de Projetos**, 4ª edição, Rio de Janeiro: editora Qualitymark. 2005.

_____. Gestão Estratégica e Gerenciamento de Projeto. **Revista Mundo PM**, São Paulo, n.2, p. 55-59, 2005.

CHAVES, Lúcio Edi e outros. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008. 159p.

_____. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. Belo Horizonte: EDG, 2000. 208p.

ECTHOS. **Capacitação em Gerenciamento de Projetos**, 1ª edição, Rio de Janeiro: editora Brasport, 2004.

BARBOSA, Christina e outros. **Gerenciamento de custos em projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008. 146p.

_____. **Planejamento e Controle de Projeto**. Belo Horizonte: EDG, 1998. 236p.

RAJ, Paulo Pavarini e outros. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008. 178p.

_____. **Usando o MS Project 2000 em Gerenciamento de Projetos**. Belo Horizonte: EDG, 2000.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Estratégico do TCU**. Brasília: 2000.

PAVANI, Cláudia; DEUTSCHER, José Arnaldo & LOPES, Santiago Maia. **Plano de Negócios: Planejando o Sucesso de seu Empreendimento**. Rio de Janeiro: Lexikon Editorial, 1997.

_____. Tribunal de Contas da União. **Sistema de Planejamento e Gestão**. Brasília, Boletim nº27, 2001.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. Makron Books, 1998.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2000. 238p.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático de Plano de Projeto**, 2ª edição, Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Microsoft Office Project 2003: Standard, Professional & Server**, 1ª edição, Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos utilizando Análise de Valor Agregado**, 3ª edição, Rio de Janeiro: editora Brasport, 2005.

_____. **Microsoft Project 2000: Transformando Projetos em Resultados de Negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andréa Cecília; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo Planos de Negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.