

ELLEN RENATE IVANFY

IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO TRIBUNAL REGIONAL
ELEITORAL DO PARANÁ

CURITIBA

2011

ELLEN RENATE IVANFY

IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO TRIBUNAL REGIONAL
ELEITORAL DO PARANÁ

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade Federal do
Paraná para obtenção do título de MBA
em Gestão Estratégica.
Professora Orientadora: Dra. Denise
Carvalho

CURITIBA

2011

RESUMO

Uma das principais características da sociedade moderna é o constante estado de mudança. Isso impõe a todas as instituições a necessidade de agilidade, bem como de organização para identificar quais mudanças influenciam seus negócios e como se adaptar a elas. O Tribunal Regional Eleitoral do Paraná busca constantemente a celeridade e a excelência na prestação dos serviços à sociedade.

É nesse contexto que metodologias de Gerenciamento de Projetos e estruturas de suporte, como Escritório de Projetos, apresentam-se como potentes aliados no alcance dos objetivos organizacionais.

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar como uma organização do Setor Público pode ser bem sucedida em adotar a cultura de Gestão de Projetos, refletindo o processo de transformação e modernização do Poder Judiciário Nacional, com o intuito de melhorar a prestação dos serviços à sociedade, tornando-o mais eficiente, transparente e com gestão modernizada. O Escritório de Projetos (Project Management Office) é atualmente uma das estruturas mais estudadas pelas empresas de todos os segmentos e porte e por esse motivo sua implantação tornou-se projeto integrante do Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná para o período de 2010-2014. O Planejamento Estratégico é fundamental, pois, em 2010, a meta de cada unidade orçamentária da Justiça Eleitoral era reduzir em 10% o indicador da meta de perdas orçamentárias em relação a 2009. O Tribunal Regional Eleitoral do Paraná foi parabenizado pelo Tribunal Superior Eleitoral pela excelente *performance* na execução, tendo em vista que a perda orçamentária foi inferior a 1%, demonstrando o empenho e o comprometimento da administração.

Palavras-chave: planejamento estratégico, escritório, projetos, implantação no Tribunal Regional Eleitoral do Paraná.

ABSTRACT

A main characteristic of modern society is the constant changing. This requires to all institutions the need for agility, as well as organization to identify what changes affect your business and how to adapt to them. The Regional Electoral Court of Paraná constantly looks for agility and excellence in the service rendering to society. In this context, Project Management methodologies and support structures, such as Project Management Office, features as powerful allies in achieving organizational objectives.

This paper intend to demonstrate how a public sector organization can be successful adopting the culture of Project Management, reflecting the transformation and modernization of the Judiciary, in order to improve the service rendering to society, making it more efficient, transparent and modernized management. The Project Management Office is currently one of the most studied structures by businesses of all sectors and size and therefore its implementation became the Strategic Planning Project of Regional Electoral Court of Paraná for the period of 2010-2014.

The Strategic Planning is essential, because in 2010, the goal of each unit of Electoral Justice was cut 10% of the target indicator of losses compared to 2009 budget. The Regional Electoral Court of Paraná was congratulated by the Supreme Electoral Court for its excellent performance in implementation, considering that the loss budget was less than 1%, demonstrating the engagement and the commitment of the administration.

Keywords: strategic planning, office, projects, implementation in Regional Electoral Court of Paraná - TRE / PR.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 TEMA.....	5
1.2 OBJETIVO GERAL	6
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
2 DESENVOLVIMENTO	7
2.1 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – TERMOS E DEFINIÇÕES	13
3 METODOLOGIA DE TRABALHO	18
3.1 EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	19
3.2 CRONOGRAMA DE TRABALHO	19
3.3 RESPONSABILIDADES	20
3.4 PLANO DE COMUNICAÇÃO.....	21
3.5 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	21
3.6 CAMPANHA DE DIVULGAÇÃO	21
4 PLANO DE AÇÃO.....	22
4.1 O ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ.....	22
4.2 FUNÇÕES DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS – TRE - PR	23
4.3 MODELOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO TRE-PR.....	24
4.3.1 Procedimentos.....	24
4.3.2 Definição de papéis	25
4.3.3 Documentação.....	26
4.3.4 Formulários.....	26
4.3.5 Tecnologia	28
4.3.6 Ferramentas de suporte.....	28
5 RESULTADOS ESPERADOS.....	30
6 CONCLUSÃO.....	32
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
8 ANEXO 1 – MAPA ESTRATÉGICO.....	36
9 ANEXO 2 - CRONOGRAMA INICIAL	37
10 ANEXO 3 – PLANO DE RISCOS.....	38

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

A Justiça Eleitoral do Brasil foi criada pelo Decreto nº 21.076, de 24 de fevereiro de 1932, representando umas das inovações criadas pela Revolução de 1930. Em 1932 foi promulgado o Código Eleitoral Brasileiro, inspirado na Justiça Eleitoral tcheca e nas idéias do político Joaquim Francisco de Assis Brasil. Aos sete dias do mês de junho do ano de 1945 foi instalado o TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ.

O Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, órgão pertencente ao Poder Judiciário Federal, tem sua competência definida pela Constituição Federal. Atua como órgão julgador, em matéria específica, participa na elaboração do processo eleitoral como um todo, é prestador de serviços públicos, sendo o responsável pela emissão do título de eleitor e pela realização das eleições, garantindo assim, o exercício da cidadania e a democracia.

O Tribunal tem como objetivo tornar-se reconhecido pela importância de suas atividades, que são desenvolvidas por uma equipe diferenciada que está comprometida com o processo eleitoral e uma administração inovadora, preocupada com a eficiência, celeridade, qualidade e seriedade do serviço público. Não é por acaso que as instituições que têm sucesso são aquelas que compreendem este panorama de inovação e desenvolvem modelos de gestão adequados à sua realidade, adotando padrões flexíveis a ponto de permitir essa inovação. A Gestão por Projeto antes restrito às empresas de engenharia ou de tecnologia, ganha espaço em diversos segmentos de atuação, principalmente no poder Público, devido às características de controle e de conduta impostas pela legislação e crescente busca pela transparência e modernização da gestão. Importante ressaltar que é por meio de projetos que a estratégia se torna realidade. É por meio de projetos que se consolidam os processos. Pode-se chamar de ciclo de gestão: por meio do planejamento, definem-se as estratégias; os projetos deslocam as estratégias do papel e, ao serem executados, criam novas rotinas de trabalho.

Com isso em mente, o objetivo principal deste trabalho é demonstrar como uma organização do Setor Público pode ser bem sucedida em adotar a cultura de Gestão de Projetos, refletindo o processo de transformação e modernização do Poder Judiciário Nacional, com o intuito de melhorar a prestação dos serviços à sociedade, tornando-o mais eficiente, transparente e com gestão modernizada.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é analisar como o TRE-PR pode se beneficiar com implantação do Escritório de Projetos, além das metodologias, ferramentas e da mudança de cultura organizacional, consequências da sua criação.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Discutir como a implantação de metodologias voltadas ao gerenciamento de projetos facilitam o trabalho desenvolvido no Tribunal;
- Analisar a importância na divulgação da iniciativa do escritório de Projetos e da parceria com a alta administração, como elementos chave para o sucesso;
- Verificar se a implantação do escritório acontece de maneira integrada com as áreas ou ações administrativas já consolidadas na instituição;
- Analisar os impactos que a implantação do escritório traz sobre a cultura da instituição;
- Visualizar indicadores que com a implantação do Escritório de Projetos o TRE-PR obterá maior transparência no desenvolvimento dos seus projetos;

2 DESENVOLVIMENTO

Para dar prosseguimento a este novo desafio, implementar um Escritório de Projetos, a atual direção do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, em cumprimento ao disposto na Constituição Federal de 1988, artigo 37, ao determinado pelo Decreto 3507/2000, consoante às Resoluções do Conselho Nacional de Justiça nº 49/2007, do Tribunal Superior Eleitoral nº 22.138/2005 e nº 22.572/2007, criou em dezembro de 2007, a sua Assessoria de Planejamento Estratégia e Gestão, que em 14 de dezembro de 2010, através da Resolução nº 593-TRE, transformou-se em Secretaria de Planejamento, Estratégia e Gestão.

O Tribunal em cumprimento ainda às demais determinações do Conselho Nacional de Justiça, através da Resolução nº 70 e também seguindo as orientações do Tribunal Superior Eleitoral - TSE, elaborou seu Planejamento Estratégico¹, tendo em vista os desafios estratégicos para o período de 2010-2014, para estruturação, acompanhamento e divulgação da execução dos projetos estratégicos, alinhado aos objetivos contidos no Mapa Estratégico²: “Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da estratégia”, para planejar o orçamento de forma integrada, visado assegurar e gerir os recursos que viabilizem as ações e metas necessárias à execução da Estratégia, e ainda, ao Objetivo Estratégico: “Gestão de Pessoas – Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia”.

O projeto de implantação do Escritório de Projetos vinculou-se ainda às:

1. Diretrizes Estratégicas do Tribunal Superior Eleitoral:

- Desenvolver métricas para avaliação do desempenho organizacional e benchmarking;
- Otimizar o planejamento orçamentário e financeiro.

¹ Planejamento Estratégico do TRE/PR, Projetos Estratégicos.

² Mapa Estratégico da Justiça Eleitoral do Paraná (ver anexo..)

2. Ao Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, instituído na Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, do Conselho Nacional de Justiça, em especial aos objetivos estratégicos:

- Eficiência Organizacional;
- Buscar a excelência na gestão de custos operacionais, garantindo assim a economicidade dos recursos por meio da racionalização na aquisição e utilização de todos os recursos materiais, bens e serviços e da melhor alocação dos recursos humanos necessários à prestação dos serviços;
- Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário;
- Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia;

Vinculou-se também ao Planejamento Estratégico – Desafios 2010/2014 do TRE/PR, em seus objetivos e projetos relacionados, aprovados através da Resolução 566 de 30/12/2009:

Objetivos:

- Planejar o orçamento de forma integrada, visando assegurar e gerir recursos que viabilizem as ações e metas necessárias à execução da Estratégia.
- Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia;
- Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores;
- Aperfeiçoar o planejamento de eleições.

Por fim, a criação do Escritório de Projetos é Meta Prioritária estabelecida pelo Conselho Nacional de Justiça para o ano de 2011, é o que dispõe o informativo da Gestão Estratégica do Conselho Nacional de Justiça:

“As novas metas nacionais que deverão ser perseguidas pelo Poder Judiciário em 2011 foram definidas durante o 4º Encontro Nacional do Judiciário, no Rio de Janeiro, em 7/12.10. As metas foram escolhidas por votação, pelos presidentes de todos os 91 tribunais brasileiros. Foram selecionadas quatro metas para todo Judiciário e uma meta específica para cada segmento de Justiça – Trabalhista, Federal, Militar e Eleitoral, com exceção da Justiça Estadual.

...

»³ Metas Nacionais do Judiciário para 2011

Meta 1. Criar unidade de gerenciamento de projetos para auxiliar a implantação da gestão estratégica.” Grifos meus.

Com o objetivo de zelar pela relevância dos serviços do TRE/PR, a Secretaria de Planejamento Estratégico e Gestão criou amplo espaço para o diálogo estratégico na organização a fim de orientar os desafios a serem enfrentados no período 2010 / 2014 para concretização da sua missão.

“Garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia”.

Desde o início dos trabalhos o TRE/PR optou por uma metodologia construtivista para o desenvolvimento do seu Planejamento Estratégico. Uma metodologia inclusiva e participativa que proporcionasse ampla interação e integração para o debate sobre Temas Estratégicos, Objetivos, Desafios, Projetos e Processos que guardem e ampliem a sua relevância institucional, para ao final cumprir com sua visão institucional:

³ Fonte <http://www.cnj.jus.br>

*“Ser reconhecido como instituição pública de excelência,
indispensável para o aperfeiçoamento da democracia.”*

Com o Planejamento Estratégico - conjunto de necessidades, preceitos, objetivos, desafios e projetos, o Tribunal abriu o caminho para as fases de implementação da Gestão Estratégica na instituição como um todo.

A importância da implementação da Gestão Estratégica no ambiente empresarial ou institucional deve-se ao fato de que as organizações públicas estão cada vez mais voltadas ao efetivo desempenho, à excelência operacional, à correta utilização de seus recursos físicos, financeiros e humanos, para minimizar os problemas e maximizar as oportunidades.

O conceito de gestão estratégica como pode ser definido como o processo por meio do qual os gerentes estabelecem uma direção organizacional de longo alcance, estabelecendo o desempenho esperado a partir dos objetivos específicos, desenvolvendo estratégias para alcançar estes objetivos à luz de todas as relevantes circunstâncias internas e externas e comprometendo-se na execução dos planos de ação selecionados.

Considerando tais componentes, a Secretaria de Planejamento, Estratégia e Gestão, começou a partir do mês de novembro de 2010, a implantar seu escritório de projetos institucional. Contando com o apoio de uma consultoria externa, estabeleceu-se como meta principal do trabalho de implantação, a criação de uma estrutura ou equipe formal para a coordenação organizada e adequada dos projetos, de forma a efetivar ganhos de produtividade na execução dos projetos institucionais.

Esta estrutura, ou núcleo, tem como principal objetivo, prestar apoio no desenvolvimento de projetos estratégicos, buscando a padronização dos processos e ainda disponibilizar sistemas que atendam às necessidades de todos os envolvidos. Para dar cumprimento desta árdua tarefa, tornou-se necessário:

- Identificar o subconjunto de atividades necessárias à implantação do Escritório de Projetos do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, incluindo a definição da forma de atuação que ele terá no acompanhamento dos projetos institucionais;
- Implantar a estrutura física e institucional necessária ao escritório de projetos;
- Avaliar ferramentas tecnológicas (sistemas informatizados) disponíveis no mercado que possam dar o suporte necessário para a execução e controle dos projetos institucionais;
- Criar metodologia de gerenciamento de projetos própria para o TRE-PR, customizando processos e *templates*⁴.
- Definir os papéis a serem desempenhados pelo Escritório de Projetos, identificando os processos de acompanhamento e controle dos projetos.

Para tal, foi estabelecida uma rotina de trabalho semanal, com participação do Secretário Chefe e membros do Gabinete da Secretaria de Planejamento, Estratégia e Gestão, que estabeleceram ações necessárias para a entrega das metodologias e ferramentas necessárias para o funcionamento do escritório. Abaixo, seguem as principais entregas acordadas e realizadas ao longo do desenvolvimento do trabalho:

- A definição da metodologia e ferramentas de Gerenciamento dos Projetos do TRE-PR;
- A Disseminação da cultura de Gestão por Projetos em toda a instituição;
- Formação e treinamento da equipe gerencial do Escritório de Projetos;
- Identificação dos projetos em andamento;
- Identificação e documentação dos processos de trabalho do Escritório de Projetos;
- A manutenção do conhecimento facilitando o aprendizado dos novos servidores;
- Monitoramento dos projetos institucionais;

⁴ Documentos padronizados dos projetos

- O estabelecimento dos procedimentos de validação, priorização, compartilhamento de recursos, iniciação, planejamento, execução controle e encerramento do *portifólio*⁵ de dos projetos institucionais;
- O portfólio de projetos priorizados.

No entanto, a decisão de se implantar um escritório de gerenciamento de projetos levanta algumas questões importantes, a saber:

- De que forma criar a estrutura necessária para o correto gerenciamento ou acompanhamento de projetos estratégicos?
- Como ajustar-se às melhores práticas de gerenciamento de projetos, mantendo a simplicidade necessária para a agilidade característica do TRE-PR?
- Como definir a documentação a ser utilizada?
- Como realizar o acompanhamento dos projetos?
- Que ferramentas utilizar? Quais softwares? Que templates?
- Como definir padrões?
- Como selecionar projetos? Como priorizar projetos?
- Como dar suporte aos gerentes de projetos?
- Como posicionar a equipe de gerenciamento de projetos dentro da estrutura do Tribunal?
- Como sensibilizar os servidores da necessidade do uso das metodologias implantadas?

Com a análise das perguntas acima, fica claro que, a ideia de implementar o Escritório de Projetos não é uma tarefa tão fácil como se pensa, principalmente em se tratando de organização pública, com uma cultura consolidada focada na hierarquia e que exigirá uma cultura voltada para a gestão de projetos. Além disso, deve-se considerar a responsabilidade individual que recairá, principalmente, sob o quem tem a responsabilidade final dos projetos em curso – os gerentes de projetos, bem como os próprios

⁵ Portifólio: coleção de projetos ou programas que atendem a uma meta ou um objetivo. (fonte Gerência de Projetos – PMP – Guia para exame oficial do PMI).

responsáveis pela implementação e condução estratégica com relação à criação de um Escritório de Projetos.

Para responder aos questionamentos anteriores, primeiro precisamos entender de que se constitui o Gerenciamento de Projetos.

O Gerenciamento de Projetos é aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos e estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se apresentam ao longo do seu ciclo de vida. Além da aplicação de técnicas gerenciais das mais variadas áreas de conhecimento, o Gerenciamento de Projetos requer a capacidade de equilibrar e balancear as restrições de escopo, prazo e custos de um projeto de maneira a entregar o resultado previsto dentro do padrão de qualidade exigido.

Gerenciar Projeto inclui também:

- Identificar as necessidades que o projeto impõe;
- Estabelecer objetivos claros e factíveis;
- Adaptar as especificações do projeto às exigências do ambiente, e
- Identificar, ajustar e atender as expectativas das diversas partes interessadas.

Se um projeto é caracterizado por seus objetivos, gerenciamento de projetos, de acordo com Mendes (2006, introdução, p. 9), “é a arte de atingir ou exceder as expectativas e necessidades vinculadas ao projeto”. Para esta meta, devem-se aplicar os conhecimentos, habilidades e técnicas disponíveis. Tudo o que pode aumentar as chances de sucesso dos projetos pode ser classificado como Gerência de Projetos.

2.1 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS – TERMOS E DEFINIÇÕES

O conceito de projetos pode ser definido como:

“Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequencia clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.”

....

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo e sua elaboração é progressiva”.

‘Um projeto é um empreendimento temporário, com datas de início e término definidas, que tem por finalidade criar um, produto ou serviço único e que está concluído quando suas metas e objetivos foram alcançados e aprovados pelos stakeholders.’⁶

O conceito de escritório para gerenciamento de projetos, ou simplesmente escritório de projetos, às vezes conhecido como PMO (*Project Management Office*) já existe há alguns anos.

O PMO geralmente é uma unidade organizacional centralizada que supervisiona o gerenciamento dos projetos e programas organizacionais e poderá ser a mais importante atividade no campo de gestão de projetos nesta década. Interessante observar a descrição de HERZNER na introdução do capítulo 8 ao abordar sobre o assunto “Escritório de Projetos⁷”:

⁶ Guia PMBOCK – Terceira Edição, pg. 2 ; .
MENDES, João Ricardo Barroca; Gerenciamento de Projetos – Na Visão de um Gerente de Projetos. Pg. 9; 1ª. Ed. Rio de Janeiro.: Editora Ciência Moderna Ltda., 2006.

⁷ HAROLD, Kezner Ph.D; Gestão de Projetos – As melhores práticas. Pg. 265/268; 2ª. Ed. Porto Alegre.: Bookman, 2006.

...

“A maturidade e a excelência em gestão de projetos não ocorre simplesmente com o uso da gestão de projetos e o escritório de projetos. O planejamento estratégico geral envolve a determinação de onde se deseja estar no futuro e de como se planeja chegar lá. Para o planejamento estratégico do escritório de projetos, muitas vezes é mais fácil decidir que atividades devem estar sob seu controle do escritório em vez de determinar como ou quando exercê-las. Para cada atividade sob controle do escritório de projetos, pode haver pontos de resistência que percebem a retirada da atividade de sua área funcional como uma ameaça a seu poder e autoridade.

...

Atualmente o escritório de projetos tem a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico da corporação.”

O conceito de Escritório de Gerenciamento de Projetos surgiu no final da década de 50 e foi definido como uma estrutura que se preocupa com a aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos dentro de uma organização ou departamento.

Podemos elencar dez fatores críticos de sucesso para implantação de um PMO numa organização:

- Manter a implantação o mais simples possível;
- Comunicar os objetivos e sucessos atingidos pelo **PMO**;
- Compartilhar as expectativas e objetivos do processo;
- Focar os principais problemas da organização;
- Proporcionar auxílio aos gerentes de projeto;
- Analisar por vários pontos de vista os problemas da organização;
- Realizar testes pilotos das metodologias desenvolvidas;

- Estabelecer objetivos incrementais;
- Fazer um planejamento detalhado do processo de implementação do **PMO**.

Com relação aos fatores de fracasso, podemos destacar:

- Fazer tudo de uma só vez;
- Procrastinar;
- Esquecer os principais interessados;
- Demandar antes de prover e trabalhar sem apoio dos interessados e da alta administração.

O *Project Management Institute* (PMI®) foi estabelecido em 1969 e sediado na Filadélfia, Pensilvânia, e é a principal associação sem fins lucrativos em Gestão de Projetos, atualmente com mais de 170.000 associados em todo o mundo.

O PMBOK é o guia oficial publicado pelo *Project Management Institute* (PMI®), que congrega boas práticas reconhecidas em Gestão de Projetos, agrupando-as em áreas de conhecimento e grupos de processos.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos pode ser definido como uma entidade organizacional, formal ou não formal, criada para auxiliar os gerentes e os times de projetos da organização na implementação das diretrizes, práticas metodologias, ferramentas, técnicas e templates de gerenciamento de projetos. Tem como função básica dar orientação e suporte que permita à organização desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível.

A maneira como os escritórios de projetos são estruturados em uma organização ou instituição, e o que eles fazem podem variar de acordo com a organização.

Nesse aspecto a implantação ou a gerência de projetos no setor público apresenta algumas diferenças importantes em relação ao setor privado e necessita de uma visão diferenciada.

Em geral, os projetos públicos não possuem como motivação principal o retorno financeiro, mas sim o retorno social, ou a prestação do seu serviço com

mais qualidade, eficiência e com redução de custos. Outro fator importante é que muitas intervenções no setor público envolvem riscos elevados e obstáculos que devem ser superados, o que interfere na análise de viabilidade de determinados projetos. Isso significa dizer, que na administração pública, determinados projetos podem ser realizados, apesar de não serem financeiramente viáveis, mas garantem retornos à sociedade.

3 METODOLOGIA DE TRABALHO

O desenvolvimento desse trabalho aconteceu com a participação efetiva da sua autora, não só como membro da equipe de trabalho do projeto, mas também como fiscal do contrato de consultoria especializada.

Desta forma, houve participação da autora do trabalho em todas as etapas de implantação do escritório, desde a contratação da primeira capacitação de gerenciamento de projetos em 2009, passando pela contratação da atual consultoria, com a definição das principais etapas de trabalho e desenvolvimento das metodologias, ferramentas e soluções propostas.

Todos os trabalhos foram estabelecidos de maneira participativa, onde os membros da equipe de trabalho puderam opinar na construção das soluções. Coube ao consultor apresentar plano de trabalho, ajustado em conjunto com a equipe.

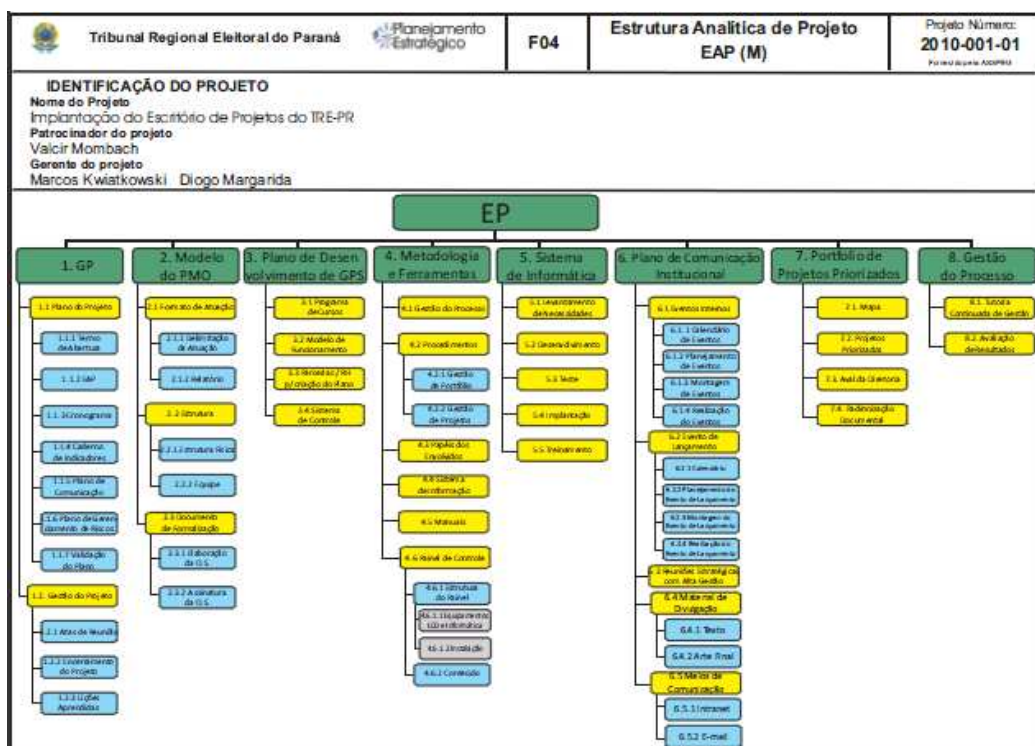
Como base para levantamento de dados para esse trabalho, foram utilizados os documentos desenvolvidos na metodologia de trabalho da consultoria. São eles:

- Atas de reuniões – Para todas as reuniões realizadas foram elaboradas atas de reunião, contendo os assuntos discutidos, decisões relevantes e pendências do trabalho realizado;
- Diretório de ferramentas desenvolvidas – Todos os produtos da consultoria foram arquivados em diretório próprio da SECPEG, para uso da equipe de trabalho.
- Reuniões de percepção – Foram realizadas reuniões com os membros da equipe de trabalho, com servidores externos ao desenvolvimento do projeto para levantamento de percepções quanto ao andamento dos trabalhos.
- Reuniões estratégicas com a alta gestão para validação do trabalho desenvolvido.

Inicialmente, para a implementação do Escritório de Projetos no TRE-PR, foram necessárias a elaboração dos seguintes documentos ou templates:

3.1 EAP - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

Além da entrega da metodologia de gestão de projetos e de portfólio, previu-se na EAP do projeto, as entregas de suporte, tais como a divulgação do plano, o programa de capacitação, o desenvolvimento de ferramenta de informática (sistema) próprio, a instalação de equipamentos para painel de controle e a formação de equipe, conforme descrito abaixo:



3.2 CRONOGRAMA DE TRABALHO

O cronograma de trabalho foi desenvolvido em conjunto entre a consultoria e os membros da equipe de projeto. O cronograma é uma ferramenta do gerenciamento do tempo, reflete todas as áreas de conhecimento. O cronograma é o documento formal que converte um plano de

ação em uma programação de trabalho com datas de início e término das atividades e do projeto.

A elaboração do cronograma envolveu diversos processos: definição de atividades; sequencia de atividades; estimativa de recursos da atividade; estimativa de duração da atividade; desenvolvimento do cronograma. Seu desenvolvimento apresentou como fator limitante o fato de que, decidiu-se pelo desenvolvimento de sistema de informática pela própria instituição, em detrimento da aquisição de ferramentas disponíveis no mercado. Desta forma, obviamente, o prazo de execução final do projeto teve que ser ampliado para seis meses, considerando o prazo de desenvolvimento. Porém, o contrato de consultoria extingue-se antes do prazo final de entrega do sistema. O cronograma inicial da consultoria consta no anexo 1.

3.3 RESPONSABILIDADES

Todo e qualquer projeto deverá contemplar uma matriz de responsabilidades. A matriz de responsabilidade é um documento de gerência vinculado à área de conhecimento do Gerenciamento de Recursos Humanos, que visa estabelecer as responsabilidades dos interessados no projeto a partir das atividades ou pacotes de trabalho previstos.

As atividades iniciaram sob a assessoria do Professor Flávio Kitzig, consultor da Fundação Getúlio Vargas – ISAE – FGV, com o apoio incondicional da Direção-Geral do TRE/PR, exercida pelo Dr. Ivan Gradowski e sob a coordenação do Secretário de Planejamento, Estratégia e Gestão, o Senhor Valcir Mombach.

A equipe inicial do projeto contou com o apoio dos seguintes servidores do quadro do Tribunal: Marcos Alberto Kwiatkowski (marcosk@tre-pr.gov.br); Diogo Sguissardi Margarida (diogom@tre-pr.gov.br); Ellen Renate Ivanfy (eivanfy@tre-pr.gov.br); Michele de Almeida (michelea@tre-pr.gov.br); Marina Burko (mburko@tre-pr.gov.br) e Eliana Regina G. Mass (elimass@tre-pr.gov.br).

A grande vantagem de centralizar as atividades de implantação do Escritório de Projetos é a facilidade no processo decisório.

3.4 PLANO DE COMUNICAÇÃO

Utilizando o *template* próprio, desenvolveu-se o plano de comunicação para o projeto de implantação do Escritório de Projetos. O Plano de comunicação visa informar os interessados no projeto sobre o seu andamento e necessidades, considerando os pacotes de trabalho ou atividades. O plano envolveu responsabilidades para: gerente de projeto; fiscal de contrato; consultoria envolvida; atividades do patrocinador do projeto; direção-Geral e para a equipe envolvida no projeto.

3.5 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O Plano de Gerenciamento de Riscos visa identificar, analisar qualitativa e quantitativamente, planejando as respostas aos riscos positivos e negativos de um projeto para maximizar ou minimizar suas conseqüências. O plano de riscos inicial consta no anexo 2.

3.6 CAMPANHA DE DIVULGAÇÃO

Sensibilizar servidores – eis aí o grande desafio! Como comunicar a instituição, atualmente cerca de 450 na capital e 400 servidores no interior do Estado, a respeito da nova metodologia de trabalho implantada por uma nova estrutura, ainda desconhecida da maioria? Para essa grande empreitada foi fundamental o apoio da Coordenadoria de Comunicação Social, dos servidores Marden L. do Amaral, Coordenador Chefe e do servidor, Márcio Carvalho Jardim, Chefe da Seção de Comunicação Institucional.

O plano de divulgação envolveu a realização de uma palestra para sensibilização dos servidores, a elaboração de cartazes explicativos sobre temas específicos relativos a projetos, banners, cartilha explicativa sobre o funcionamento do Escritório de Projetos e apresentação final realizada pela consultoria especializada a todos os servidores do tribunal.

4 PLANO DE AÇÃO

4.1 O ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ

A implantação do Escritório de Projetos do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná tem como escopo a forma de atuação, o posicionamento institucional, as atribuições e os processos de gerenciamento do portfólio de projetos institucionais.

A implantação do Escritório de Projetos teve seu primeiro início no segundo semestre de 2009, a partir de uma capacitação que além dos conceitos e das melhores práticas, procurou demonstrar a importância da estruturação do trabalho de Gerenciamento de Projetos a ser desenvolvido.

Com o término da capacitação, criou-se uma equipe de trabalho, de servidores do próprio quadro do Tribunal, contando com pelo menos um representante de cada Secretaria, totalizando uma equipe de 14 colaboradores. Como resultado, construiu-se uma primeira versão, ainda simplificada e incabada de metodologia de gerenciamento de projetos.

No entanto, a experiência não surtiu os resultados esperados e ao final do ano de 2010, a implantação ficou centralizada e sob a responsabilidade da Secretaria de Planejamento, Estratégia e Gestão, que contratou serviços de consultoria especializada da Fundação Getúlio Vargas – ISAE-FGV, para assessorar e orientar os trabalhos de implantação.

Como primeira providência na implantação, estabeleceu-se tratar a consultoria como um projeto, utilizando a metodologia vigente para o planejamento de suas etapas, tendo com isso a oportunidade de verificar a aderência e a validade da mesma.

4.2 FUNÇÕES DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS – TRE - PR

O Escritório de Projetos é uma estrutura ou serviço existente na instituição que tem por objetivo dar orientação e suporte à organização para que ela venha a desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível.

A alocação para a execução das atividades do Escritório de Projetos ficou definida nas atribuições do Gabinete da Secretaria de Planejamento, Estratégia e Gestão – SECPEG.

É um serviço colocado a disposição dos servidores em que os próprios servidores lotados no gabinete, sob a supervisão direta do Secretário Chefe e a coordenação operacional de servidores designados.

O Escritório atua no nível estratégico, sob a orientação do Secretário Chefe e Direção-Geral. Cabe ao escritório dar suporte à alta gestão na tomada de decisão e escolha de projetos estratégicos. Ao nível tático e operacional, dá suporte ao planejamento, implantação e controle dos projetos. É responsável pelo desenvolvimento e aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos e da definição de modelo de formação de gerentes.

Cabe ao Escritório de Projetos desenvolver todas as ações que garantam a organização na execução dos projetos institucionais. Isso será possível por meio do estabelecimento de prioridades de ações e aplicação dos recursos disponíveis.

Dentre as principais funções, destacam-se:

- Desenvolver, implementar e monitorar a metodologia de gerenciamento de projetos e portfólio;
- Prestar orientação metodológica aos envolvidos nos projetos;
- Promover a capacitação de servidores para atuarem como Gerentes de Projetos;
- Promover a divulgação do andamento e do histórico dos projetos no âmbito interno do TRE;
- Acompanhar a execução e monitora resultados dos projetos;
- Identificar problemas, remetendo-os aos responsáveis (gerente e patrocinador)

- Manter biblioteca com os arquivos dos projetos já executados;
- Otimizar a utilização de recursos compartilhados;
- Ranquear e priorizar idéias e projetos;
- Prestar suporte aos gerentes, solicitando às áreas os servidores indicados para comporem as equipes dos projetos.

4.3 MODELOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO TRE-PR

O Tribunal criou duas categorias para classificar seus projetos, considerando suas características, nível de complexidade e importância.

Projetos Institucionais – Envolvem mais de uma área do tribunal; são destinados a promover melhorias relacionadas aos processos e às atividades operacionais e quase nunca requerem ou dependem de recurso financeiro.

Projetos Estratégicos – são aqueles selecionados pela Direção-Geral; estão alinhados à missão do tribunal; contribuem diretamente para o alcance das metas institucionais; envolvem mais de duas secretarias – áreas do tribunal e na maioria das vezes, possuem orçamento.

A metodologia foi construída com base em quatro elementos fundamentais: procedimentos, definição de papéis, documentação e tecnologia.

4.3.1 Procedimentos

Os procedimentos básicos de gestão de projetos visam descrever, organizar e complementar as atividades do projeto. O Escritório de Projetos acompanha a aplicação dos procedimentos pelos gerentes na execução das atividades dos projetos, prestando as orientações necessárias para a sua correta utilização.

4.3.2 Definição de papéis

Para o bom funcionamento da metodologia, é de fundamental importância que cada envolvido no projeto saiba qual papel desempenhar. No Tribunal foram definidas as seguintes responsabilidades:

Direção-Geral – autoriza a transformação de ideias em projetos; define a prioridade dos projetos e designa os patrocinadores e gerentes de projetos.

Secretaria de Planejamento, Estratégia e Gestão – coordena o processo de planejamento estratégico da organização; auxilia a Direção-Geral na aprovação ou substituição do Gerente de Projetos e Patrocinados; prioriza ideias que poderão ser transformadas em projetos; acompanha a *performance* dos projetos através da análise de indicadores estabelecidos; presta suporte gerencial aos patrocinadores e gerentes e por fim, media conflitos.

Patrocinador – aprova os termos e formulários utilizados, de acordo com os padrões a serem estabelecidos; autoriza as mudanças no projeto e comunica ao Secretário de Planejamento e ao Diretor-Geral; define em conjunto com o Secretário de Planejamento a designação e substituição de gerentes e das equipes de projetos; auxilia na obtenção dos recursos necessários para a execução do projeto e acompanha a *performance* dos projetos através da análise de indicadores estabelecidos.

Gerente de projetos – seleciona servidores para comporem a equipe do projeto; elabora os documentos para início do projeto e atualiza dados no sistema; elabora documentos do planejamento do projeto; inicia a tramitação dos projetos; solicita a autorização de mudanças nos projetos; gerencia a execução, ajustes, controle e encerramento dos projetos; solicita as ações e providências de outras áreas do Tribunal, necessárias para a execução do projeto; informa as lições aprendidas no projeto encerrado; comunica o andamento do projeto aos envolvidos; gerencia a equipe de projeto.

Equipe de projeto - participa da reunião de partida de trabalho do projeto; integra o grupo de trabalho do projeto; realiza as atividades designadas pelo gerente de projeto; informa a execução das atividades, lançando no

sistema de informática; informa pessoalmente as não-conformidades ou falhas na execução ao gerente de projeto.

Secretários, coordenadores, chefes e servidores – propõem ideias; liberam servidores para comporem as equipes de projeto; verificam disponibilidade orçamentária para execução dos projetos e realizam as atividades de suporte necessárias para a execução do projeto.

4.3.3 Documentação

Foi desenvolvida documentação padrão, a ser preenchida por Patrocinadores e Gerentes, no intuito de facilitar o trâmite das ações e legitimar institucionalmente a existência de projetos. Foram padronizados dois tipos de documentos de projetos:

Documentos formais – são aqueles que delimitam o escopo do projeto ou que precisam ser assinados pelos patrocinadores;

Documentos de gerência – são aqueles que servem de suporte ao gerente e não precisam ser disseminados, além dos limites da equipe do projeto.

4.3.4 Formulários

Foram elaborados formulários para documentar a iniciação ou implantação de projetos, quais sejam:

Termo de abertura ou projeto básico: é o documento formal que autoriza a realização de um projeto. Ele delimita preliminarmente, as características e requisitos do projeto. Sua concepção deve ter participação e assinatura do patrocinador.

Estrutura Analítica do Projeto – EAP – é a base de todo o planejamento do projeto, a EAP é um documentos formal que define o objetivo do projeto – seu escopo, fazendo sua decomposição hierárquica em entregas ou pacotes de trabalhos gerenciáveis.

Cronograma: é a principal ferramenta do gerenciamento do tempo. O cronograma é o documento formal que converte um plano de ação em uma

programação de trabalho com datas de início e término das atividades e do projeto.

Plano de Comunicação – é o documento de gerência que visa informar os interessados no projeto sobre seu andamento e necessidades, considerando os pacotes de trabalho ou atividades.

Plano de Gerenciamento de Riscos: é o documento de gerência que visa identificar, analisar qualitativa e quantitativamente, planejando as respostas aos riscos positivos e negativos de um projeto para maximizar ou minimizar suas conseqüências.

Matriz de responsabilidades – é o documento de gerência vinculado à área de conhecimento do Gerenciamento de Recursos Humanos, que visa estabelecer as responsabilidades dos interessados e envolvidos no projeto.

Autorização de mudança – é o documento formal que visa aprovar alterações que impacte, no escopo, prazo e custos do projeto. As mudanças nas atividades deverão ser apontadas no sistema pelo executor da tarefa. O gerente de projeto deverá identificar o problema e avaliar, juntamente com o patrocinador, as mudanças necessárias. Com base em referência acordadas no início do projeto, o gerente deverá encaminhar a autorização de mudança para aprovação formal do patrocinador que, em conjunto com a Direção-Geral, autorizará ou não, a mudança proposta. Uma vez autorizada, o gerente de projetos fará os ajustes necessários.

Atas de reunião: As atas são importantes documentos de gerência, que servem para relatar o andamento e as decisões tomadas. Todas as reuniões de projeto deverão ser documentadas em atas, que ficarão arquivadas no repositório de informações.

Termo de encerramento: é um documento formal que autoriza o encerramento das atividades do projeto. Sua assinatura requer prévia verificação do encerramento de todos os contratos vinculados. O termo de encerramento é uma garantia para o gerente de que seu projeto foi entregue e aceito pela instituição.

Lições aprendidas: é um documento de gerência que será arquivado no repositório de informações, junto com a documentação do projeto, e que servirá para consulta futura. É um importante componente de aprendizado para

projetos futuros. É um documento que deverá ser preenchido ao longo do ciclo de vida do projeto.

4.3.5 Tecnologia

O Tribunal está desenvolvendo internamente um sistema próprio para dar suporte à gestão de projetos e portfólio. O sistema caracteriza-se como uma potente ferramenta de suporte aos gerentes, facilitando o planejamento, acompanhamento e controle das ações dos projetos.

O sistema prevê uma série de controle que facilitarão a acompanhamento das atividades pelos gerentes de projetos. Será criado, ainda, um painel gerencial de controle, para que a Direção possa acompanhar a performance dos projetos.

O sistema está em desenvolvimento e sua completa implantação está prevista ainda para o final de 2011.

4.3.6 Ferramentas de suporte

Para a iniciação dos trabalhos que envolvem o gerenciamento de projetos, algumas ferramentas de suporte foram previstas, quais sejam em resumo:

Sistema de informática: é a ferramenta de suporte, que será desenvolvida para apoiar as atividades dos Gerentes e do Escritório de Projetos. Por meio do sistema, os gerentes poderão planejar e monitorar a execução de seus projetos;

Banco de talentos: é um banco de dados administrado pela Secretaria de Gestão de Pessoas, com informações sobre a formação e experiência dos servidores da instituição. Por meio do Banco serão identificados servidores com potencial (conhecimento e habilidade) para desempenhar funções de gerência ou membros de equipes de projetos;

Banco de recursos: é um banco de dados administrado pelo Escritório de Projetos que mostra o envolvimento e a disponibilidade dos servidores para

participação nos projetos institucionais. O gerente de projetos poderá acessar o banco para a formação de seus times de projeto;

Repositório de informações: Ambiente virtual para arquivamento de informações sobre projetos em andamento e encerrados. É um importante instrumento de aprendizado e de desenvolvimento da cultura do gerenciamento de projetos na instituição.

Painel de controle: Ambiente virtual, vinculado ao sistema de informática, composto por relatórios gerenciais sintetizados que permitem verificar a performance e o andamento dos projetos institucionais. O objetivo do painel é tornar públicas as informações dos projetos aos servidores através de monitores distribuídos em pontos estratégicos do Tribunal.

Programa de Formação e suporte a gerentes de projeto: Programa voltado à capacitação e treinamento de servidores no tema “Gerenciamento de Projetos”. A partir de uma grade de módulos, serão utilizadas diversas modalidades e plataformas de ensino como forma de estimular o aprofundamento dos participantes no tema.

5 RESULTADOS ESPERADOS

Em geral os projetos são iniciados por solicitações de clientes, patrocinadores de projetos, gerentes, entre outros. Os *stakeholders* são aqueles que têm algo a ganhar ou a perder com a implementação de um projeto – e, como tal, têm diferentes interesses e necessidades.

Essa é a definição de Heldman (2006, capítulo 1 p. 4), “Um projeto é bem-sucedido quando atende (ou excede) as expectativas dos *stakeholders*, que são as pessoas(ou organizações) que têm algum interesse envolvido – aquelas que têm algo a ganhar ou perder como consequência do projeto”.

Provavelmente, a satisfação do cliente será a principal meta em qualquer projeto. Se o cliente ficar satisfeito, a organização terá atendido ou ultrapassado suas expectativas e liberado o produto ou serviço esperado.

Apesar de encontrar diversas bibliografias apontando os benefícios de um escritório de projetos, na prática, ou seja, no processo de implantação do escritório no TRE-PR, verificar alguns ganhos imediatos, mesmo com o projeto de implantação ainda em andamento. São eles:

- A uniformização de linguagem entre os envolvidos no projeto;
- A conscientização da alta gestão (direção e secretarias) quanto à importância da iniciativa. Vários secretários já começam a demandar orientações para desenvolvimento de suas ações setoriais;
- A possibilidade de enxergar todo o modelo de gestão da instituição, fazendo com que haja um pensamento integrado entre os membros da equipe de trabalho;
- O suporte que o escritório começa a iniciar ao trabalho de planejamento estratégico.

Além disso, com a completa implantação do escritório, pretende-se alcançar diversos benefícios, ainda não consolidados:

- A possibilidade de planejar e executar mais facilmente os projetos institucionais.
- Padronizar as atividades, diminuindo o retrabalho;
- Melhorar a qualidade dos produtos e dos serviços gerados pelos projetos;
- Reduzir os custos e otimizar o uso dos recursos (tempo, dinheiro, espaço, pessoal, etc);
- Desenvolver aptidões e capacidades de gerenciamento de projetos;
- Ter acesso mais rápido a informações de maior qualidade;
- Priorizar o trabalho a ser executado;
- Aumentar a satisfação dos clientes;
- Apresentar idéias que contribuam para a melhoria dos processos do seu setor e do TRE como um todo.

6 CONCLUSÃO

Com a conclusão da implantação do escritório de projetos, podemos perceber diversos pontos de relevância a serem considerados.

Percebe-se a importância da vinculação do escritório de projetos à área de planejamento estratégico. Sabendo que por meio dos projetos que se materializam as estratégias, faz todo sentido as áreas serem vinculadas, pois assim o escritório poderá dar o suporte necessário na definição e priorização de projetos a serem desenvolvidos.

Outra questão extremamente importante é a parceria e o apoio institucional da Direção geral e das Secretárias na implantação da iniciativa. Percebe-se que com a chancela da alta gestão, tem-se maior possibilidade de sucesso, seja no engajamento dos servidores nas ações desenvolvidas ou na disseminação do uso das metodologias e ferramentas. Mesmo com a implantação ainda em andamento, percebe-se um movimento espontâneo das secretarias no sentido de dar importância ao escritório de projetos.

Por outro lado, tal movimento precisa ser muito bem monitorado, no sentido de evitar o repasse de atribuições que não cabem ao escritório de projetos. Como a compreensão de seu papel ainda não é clara na instituição, tem-se a tendência de querer repassar atribuições descabidas ao escritório. É de suma importância delimitar claramente quais os papéis e atribuições do escritório de projetos, disseminando a informação a todas as áreas do Tribunal.

Além disso, é fundamental “não inventar a roda”. O Tribunal possui uma série de procedimentos, sejam legais ou administrativos, já consolidados e plenamente difundidos entre seus servidores. Não faz sentido querer começar do zero. Assim, percebe-se que a metodologia desenvolvida considerou o modelo de gestão implantado, ajustando-se e integrando-se aos modelos pré-estabelecidos. Adotando essa filosofia, já existe como resultado o uso das ferramentas do escritório na definição do plano orçamentário de 2012.

Por ser um órgão de natureza pública, seu modelo de gestão é hierarquizado. Assim, verificou-se a necessidade de adotar a simplicidade como lema no desenvolvimento da metodologia. O uso de ferramentas complexas seria um dificultador na disseminação do uso, devido à necessidade de agilidade de decisão da alta gestão e da não exclusividade dos servidores na execução do papel de gerente ou membro da equipe de projetos.

A partir do processo de implantação e dos objetivos traçados para os próximos ciclos de evolução e massificação do gerenciamento de projetos na organização, fica claro a dimensão de valor que a disciplina passa a ocupar na administração do tribunal, tomando papel fundamental na priorização e acompanhamento das ações estratégicas e aumento da produtividade.

Também percebemos que o processo de implantação não é trivial, envolve grandes desafios, especialmente no trato dos fatores comportamentais do corpo de servidores. Determinante para o sucesso é a estratégia de entregas progressivas em curtos intervalos de tempo, de forma a demonstrar os benefícios da metodologia o mais cedo possível e, também, sua constante potencialidade de expansão.

O Tribunal Regional Eleitoral do Paraná atualmente tem sob sua responsabilidade, talvez um dos projetos mais complexos de nossa sociedade, que é a realização de uma eleição. Diferente de outros projetos, não existe possibilidade de ajuste de prazo ou de escopo, ou seja, a eleição precisa acontecer na data prevista e tem que ser para todos os eleitores. A logística envolvida na realização de uma eleição é gigantesca, os riscos são inúmeros e a tolerância para erros tem que ser muito pequena. Além disso, outros projetos de interesse indiscutível para a sociedade são iniciados.

O sucesso da prática de gerenciamento de projetos no Tribunal Regional Eleitoral do Paraná dependerá do apoio da Direção-Geral e do comprometimento dos servidores da instituição com a nova metodologia.

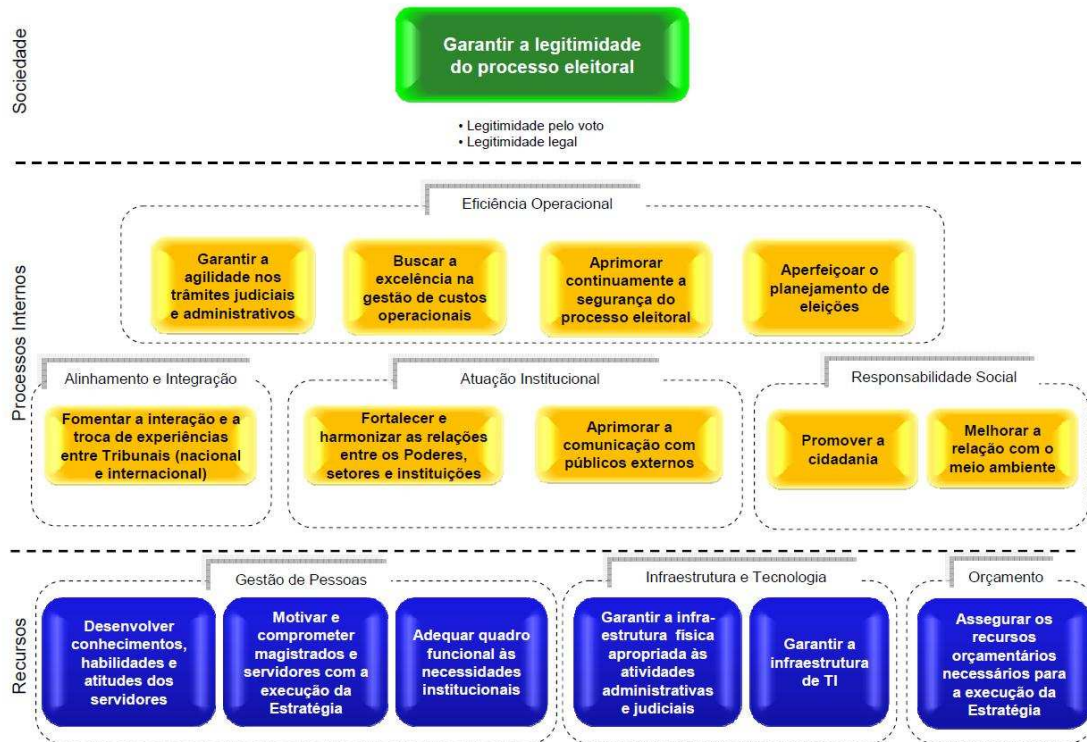
Assim, mesmo sendo um órgão público, sem aparente vocação para engenharia ou Tecnologia da Informação - TI, a implantação de um escritório de projetos e de todas as metodologias e ferramentas a ele vinculados, apresenta-se como uma iniciativa de extrema relevância para a instituição. Sua implantação, mesmo em andamento começa a trazer ganhos importantes para o modelo de gestão da instituição.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. HELDMAN, Kim, PMP; **Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3ª edição revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
2. HAROLD, Kezner Ph.D; **Gestão de Projetos – As melhores práticas**. 2ª. Ed. Porto Alegre.: Bookman, 2006.
3. MENDES, João Ricardo Barroca; **Gerenciamento de Projetos – Na Visão de um Gerente de Projetos**. Pg. 9; 1ª. Ed. Rio de Janeiro.: Editora Ciência Moderna Ltda., 2006.
4. KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**, 2ª Edição. Editora Bookman, 2005.
5. VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano de Projeto**, 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2005.
6. XAVIER, Carlos Magno da Silva...(et al). **Metodologia de gerenciamento de projetos**, 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2005.
7. KAPLAN, Robert S. A estratégia em ação, 26ª reimpressão. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1997.
8. TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. Regimento Interno da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná. 2010.
9. TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PARANÁ. Revista 65 anos. 2010.
10. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. MBA – Gestão Estratégica - **Guia para apresentação de monografias**.

8 ANEXO 1 – MAPA ESTRATÉGICO

Mapa Estratégico da Justiça Eleitoral do Paraná



10 ANEXO 3 – PLANO DE RISCOS

F13	Gerenciamento de Riscos	Número do Projeto 2010-001-01						
		Fornecido pela ASSPEG						
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO								
Projeto	IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO TRE-PR		Data: 11/11/2010					
Gerente	Diogo Margarida e Marcos Kwiatkowski		Versão: 1.0					
2. PRIORIZAÇÃO E RESPOSTAS AOS RISCOS DO PROJETO								
ITEM	RISCO	IMPACTO DO RISCO * Ver Legenda abaixo			RESPOSTA AO RISCO	DESCRIÇÃO DA RESPOSTA	RESPONSÁVEL	ÁREA
		Impacto	Probabilidade	CONSEQUÊNCIAS				
1	Não normatização dos procedimentos por meio do instrumento legal devido.	3	3	9	Transferir	Solicitar providências ao patrocinador, explicando as consequências da não formalização.	Flávio Kitzig	Consultoria
2	Falta de reconhecimento institucional para o gerente e equipe do projeto.	3	3	9	Mitigar	Propor a criação de um sistema de recompensa. Ter como princípio que todas as divulgações conterão os créditos da autoria.	Valcir Mombach	ASSPEG
3	Não internalização da cultura de GP.	3	3	9	Mitigar	Disseminação maciça da informação por meio das ferramentas de mídia disponíveis. Conversas individuais com as secretárias, com a presença do patrocinador. Imposição e respaldo da Direção-Geral.	Marcos Kwiatkowski Valcir Mombach Valcir Mombach	Direção Geral
4	Definição inadequada dos papéis e atribuições dos envolvidos no projeto.	3	2	6	Mitigar	Benchmarking das iniciativas dos outros Tribunais. Validação dos papéis com Direção-Geral e ASSPEG. Revisão trimestral dos papéis estabelecidos.	Marina Burko Flávio Kitzig Diogo Margarida	ASSPEG
5	Falha na disseminação do novo modelo de Gerenciamento de Projetos.	3	2	6	Mitigar	Disseminação maciça da informação por meio das ferramentas de mídia disponíveis. Buscar apoio na Direção-Geral para tornar obrigatório o uso da metodologia gerenciada pelo EP.	Marcos Kwiatkowski Valcir Mombach	ASSPEG
6	Tendência de complicar a gestão, com ferramentas e processos complexos.	3	2	6	Eliminar	Testar as ferramentas na fase de planejamento do escritório. Ter como princípio a simplicidade na construção da metodologia.	Flávio Kitzig	Consultoria
7	Resistência dos servidores na utilização da metodologia e estrutura montada.	3	2	6	Transferir	Imposição e respaldo da Diretoria-Geral	Valcir Mombach	ASSPEG
8	Falta de recursos financeiros para treinamentos institucionais.	2	2	4	Aceitar			
9	Extrapolar o prazo previsto para execução do projeto.	2	2	4	Mitigar	Reuniões semanais com grupo do projeto para acompanhamento do cronograma e solicitação de providências.	Ellen Ivanfy	ASSPEG
10	Não conseguir adequar o sistema informatizado com a equipe de informática do Tribunal.	2	2	4	Mitigar	Negociar antecipadamente com a SETI (Gilmar de Deus) o cronograma de desenvolvimento.	Diogo Margarida	ASSPEG
11	Não aceitação da centralização do controle sobre os projetos.	2	2	4	Transferir	Imposição e respaldo da Diretoria-Geral	Valcir Mombach	ASSPEG
12	Dificuldade de relacionamento ou não compreensão da metodologia proposta pelo consultor.	3	1	3	Mitigar	Dar e receber feedback semanal.	Flávio Kitzig	Consultoria
13	Não conseguir implantar as idéias do painel de controle multimídia.	1	3	3	Mitigar	Achar outras formas de implantação do painel de controle (cartazes e murais).	Marcos Kwiatkowski	ASSPEG
14	Falta de apoio da Direção-Geral.	3	1	3	Mitigar	Reuniões estratégicas quinzenais.	Valcir Mombach	ASSPEG
15	Falta de comprometimento e/ou disponibilidade da equipe interna do projeto.	3	1	3	Mitigar	Desenvolver calendário prévio compatível com as atividades funcionais. Envolver todos os componentes nas reuniões de planejamento e de controle de cronograma.	Diogo Margarida Ellen Ivanfy	ASSPEG