

Plano Anual de Diretrizes da Presidência 2015



Tribunal de Contas
do Estado de Goiás

Sumário

Apresentação	2
Objetivos Estratégicos para 2015	4
Iniciativas Estratégicas para 2015	5
Plano Anual de Diretrizes 2015.....	7
Considerações Finais.....	12
Glossário	13

Apresentação

A história do planejamento estratégico no Tribunal de Contas está sendo escrita. O ano de elaboração, 2013, e o primeiro ano de implementação, 2014, do Plano Estratégico Institucional, 2014-2020, foram de alta relevância para a Corte de Contas, pois inseriram, no contexto organizacional, esta ferramenta e técnica para gerenciar a condução da instituição ao seu objetivo maior, o alcance de sua Visão.

A partir de um balanço dos objetivos e das iniciativas estratégicas planejadas para 2014, desde a concepção dessas até a execução dos planos de ação, por meio de análise das lições aprendidas, tornou-se evidente, para este segundo ano da fase de implementação, a necessidade de se avançar institucionalmente no que se denomina “pensamento estratégico”.

No “pensamento estratégico”, tem-se a identificação clara do que somos, do que queremos e para onde estamos indo no âmbito organizacional. Estes são o conteúdo e o material de trabalho que devem preencher a mente organizacional, que, a partir de então, terá capacidade de identificar os servidores e as ações que poderão contribuir e maximizar a implantação da própria estratégia.

O “pensamento estratégico” tem como base a visão sistêmica organizacional que é alcançada pelo conhecimento de seus ambientes internos e externos, em constante mutação. Somente adaptando-se com rapidez a esse contexto dinâmico no qual está inserido é que o Tribunal de Contas poderá responder de modo consistente e adequado à sociedade, considerando suas atribuições de órgão controlador externo.

O processo do planejar deve ser constante na mente institucional. Reprogramar, redirecionar, adequar, analisar, avaliar e outras ações, que conduzem a instituição a adaptar-se às mudanças ambientais, devem estar presentes na estratégia para que ela possa efetivamente conduzir a uma trajetória evolutiva. Este Plano de Diretrizes da Presidência 2015 tem, assim, o objetivo de dar mais um passo em direção à consolidação do pensamento estratégico, colocando em prática iniciativas estratégicas prioritárias, no contexto atual, que serão as balizadoras das decisões organizacionais.

Cabe observar ainda que as diretrizes emanadas diretamente da Presidência evidenciam preocupação no sentido de promover:

- Revisão da estrutura orgânica instituída pela RESOLUÇÃO 009/2014;
- Foco da fiscalização no monitoramento das deliberações deste Tribunal; e
- A estruturação do serviço de jurisprudência.

Observando o ambiente externo, tem-se que o Poder Executivo constitui o maior foco da atuação fiscalizadora do Tribunal de Contas, visto ser o detentor da maior parcela orçamentária e da mais ampla estrutura. A reforma em sua estrutura organizacional administrativa, realizada por meio da Lei nº 18.687/14, foi um dos aspectos que influenciaram na definição deste Plano de Diretrizes 2015, pois refletirá diretamente na atuação fiscalizatória da Corte de Contas.

Em 2015 ocorrerá, também, a elaboração do novo Plano Plurianual (2016-2019), instrumento essencial de planejamento do Estado, que direciona, do ponto de vista da Corte de Contas, os critérios de atuação para suas ações de fiscalização. Participar ativamente de seu

processo de planejamento é uma prática já adotada por outros Tribunais, por exemplo: o Tribunal de Contas da União (TCU), e que será adotada por esta instituição.

A partir, então, da avaliação do cenário atual, sinteticamente apresentado neste documento, a alta administração decidiu direcionar os esforços da Corte de Contas para os seguintes objetivos de resultado:

- Promover a melhoria do desempenho da gestão pública estadual; e
- Fomentar a transparência na gestão pública, estimulando o controle social.

Desta feita, priorizaram-se os demais objetivos estratégicos e foram concebidos os seus conjuntos de iniciativas.

A organização das atividades, procedimentos e processos de trabalho por meio da normatização e da elaboração de manuais permite um olhar para o futuro. Os próximos planos de diretrizes anuais, inclusive o de 2016, partirão de sólidas bases para o fortalecimento das demais funções e competências institucionais.

Relevante destacar, ainda, alguns dos projetos mais complexos e de maior impacto institucional que serão desenvolvidos exercício 2015:

- A conclusão das obras da nova sede;
- O projeto de Gestão da Mudança que certamente trará reflexos à vida de todos que se relacionam, de uma maneira ou de outra, com a instituição;
- O projeto de Plano de Cargos, Carreiras e Salários;
- E, no âmbito do Controle Externo, o projeto que visa à mudança de atitude em relação ao acesso e processamento de dados, filosofia de trabalho já adotada por outros Tribunais, e que se refere ao desenvolvimento de técnicas de inteligência que visam tornar as ações de controle mais efetivas.

É fundamental reforçar, neste documento, a necessidade de uma liderança que apoie e auxilie a consolidação da modernização da administração da instituição e de um corpo de servidores integrado e cooperativo, em todos os níveis hierárquicos, para que o instrumento "Plano Estratégico" e todas as propostas apresentadas neste Plano Anual de Diretrizes 2015 possam obter os resultados almejados.

Objetivos Estratégicos para 2015

Considerando o norte definido pela alta administração – **aprimorar os resultados dos objetivos: Promover a melhoria do desempenho da gestão pública estadual e Fomentar a transparência na gestão pública, estimulando o controle social**, foram estabelecidos e priorizados objetivos estratégicos e então apresentadas propostas de iniciativas/ações a serem desenvolvidas, nos levando à definição do Foco Estratégico 2015.

Os objetivos estratégicos estão, assim, contemplados com iniciativas estratégicas, ações de magnitude e efeito duradouro que visam alcançar ou manter as condições essenciais para o êxito dos objetivos estratégicos, com metas definidas e medidas periodicamente por indicadores de desempenho.

A figura 1 apresenta o Mapa Estratégico da instituição com os objetivos estratégicos que serão trabalhados, em 2015, em negrito, denominado Foco Estratégico 2015. Tal definição não exclui a atuação deste Tribunal nos outros objetivos, apenas define as iniciativas prioritizadas para 2015, sendo que nos anos seguintes do planejamento definido (até 2020) outros objetivos serão priorizados.

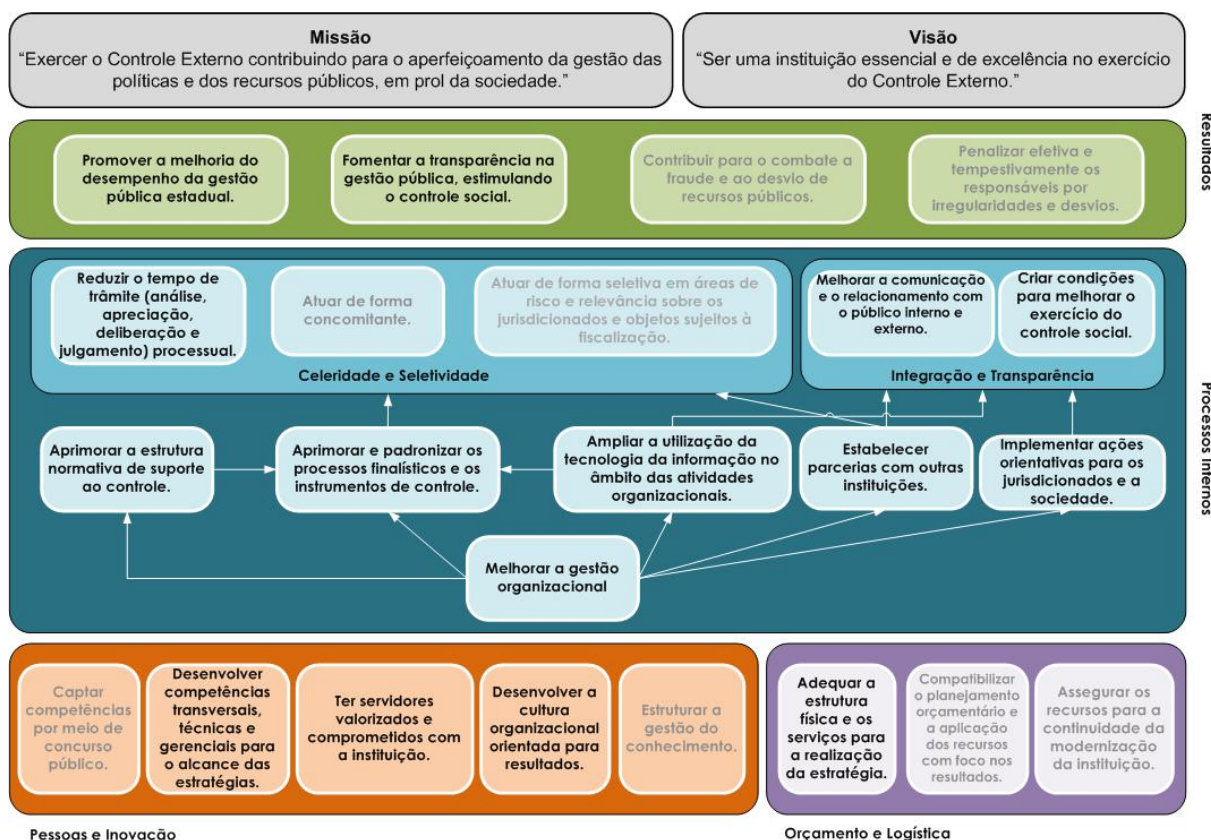


Figura 1. Foco Estratégico 2015

Iniciativas Estratégicas para 2015

As iniciativas estratégicas, que indicam, em linhas gerais, as ações que devem ser implementadas para assegurar a realização dos objetivos estabelecidos como foco para 2015, estão apresentadas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1. Iniciativas Estratégicas 2015

Iniciativas (Ações) Estratégicas	Responsável	Parceiros
2015-A - Desenvolver projeto de revisão da estrutura organizacional considerando a experiência obtida na implantação da RESOLUÇÃO 009/2012, as normas de auditoria governamental e a compatibilidade com o novo plano de cargos, carreiras e vencimentos.	SecPlan	Presidência
2015-B - Desenvolver projeto de revisão da gestão documental no âmbito do Tribunal considerando as melhores práticas de gestão documental existentes.	SecGeral	Presidência SecPlan SecCE externo AssCom
2015-C - Desenvolver projeto de revisão das bases normativas do TCE-GO com foco na adequação e alinhamento das resoluções normativas e administrativas existentes. (LOTCE e RITCE)	SecGeral	Presidência Gabinetes Diretoria Jurídica SecCE externo
2015-D - Promover plano de fiscalização alinhado às diretrizes estabelecidas no plano de diretrizes 2015, com foco em resultados, em processos de trabalho e no monitoramento e cumprimento das deliberações.	SecCE externo	Presidência SecGeral SecPlan
2015-E - Desenvolver projeto para normatizar e manualizar os procedimentos definidos para os instrumentos de fiscalização e o uso do Sistema de Gestão da Fiscalização - SGF.	SecCE externo	Presidência SecPlan
2015-F - Desenvolver projeto para normatizar e manualizar os procedimentos referentes a análise, estudo, indexação, catalogação e sistematização da jurisprudência relativa às decisões das Câmaras e do Tribunal Pleno.	SecGeral	Presidência
2015-G - Desenvolver projeto para ampliar o acesso a dados e sistemas para o controle externo com foco no processamento de dados e na atuação por meio de técnicas de inteligência.	SecPlan	Presidência SecCE externo
2015-H - Promover a celebração de convênios e parcerias que possibilitem o acesso a dados e informações de modo eletrônico tanto para uso no controle externo quanto para divulgação para a sociedade.	SecCE externo	SecPlan
2015-I - Promover a celebração de parcerias e convênios com foco no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais aos servidores do Tribunal de Contas.	ILB	SecPlan SecAdmin
2015-J - Promover ações de cooperação, orientação e/ou integração com o poder público estadual. (PPA, LDO, LOA, grandes obras, etc.)	Presidência	SecCE externo
2015-K - Estabelecer metodologia e critérios institucionais, para redução de estoque de processos e do tempo de trâmite.	SecPlan	Presidência Secretarias
2015-L - Ampliar e uniformizar o uso de técnicas de auditoria nos procedimentos ligados aos processos de	SecCE externo	SecPlan

controle externo.		
2015-M - Promover a publicação dos resultados das ações de fiscalização.	AssCom	SecCExterno Gabinetes
2015-N - Implementar programa de comunicação com foco no estímulo ao controle social.	AssCom	SecCExterno Presidência
2015-O - Realizar ações de comunicação promovendo a função de Ouvidoria do Tribunal.	AssCom	Presidência
2015-P - Aprovar e implementar plano anual de capacitação para o Tribunal contemplando as competências essenciais necessárias e o desenvolvimento dos servidores na carreira.	ILB	Secretarias Gabinetes
2015-Q - Aprovar e implementar plano de formação de novos servidores.	ILB	SecAdmin
2015-R - Definir e aprovar a destinação de recursos do fundo de modernização do Tribunal para 2015 com foco na implementação do plano anual de capacitação e do plano de formação de novos servidores.	ILB	SecAdmin
2015-S - Implementar os direitos previstos no plano de cargos, carreiras e vencimentos.	Presidência	SecAdmin
2015-T - Conceber e implementar programa de reconhecimento e valorização dos servidores do Tribunal.	SecAdmin	Presidência AssCom
2015-U - Aprimorar o processo de avaliação de desempenho institucional e dos servidores.	SecAdmin	Presidência SecPlan
2015-V - Conclusão das obras da nova sede.	SecAdm	Presidência
2015-W - Readequar o Projeto Mudança de Sede e executá-lo.	SecAdm	SecPlan SecGeral SecCExterno AsCom ILB Presidência

Plano Anual de Diretrizes 2015

1. Perspectiva Resultados

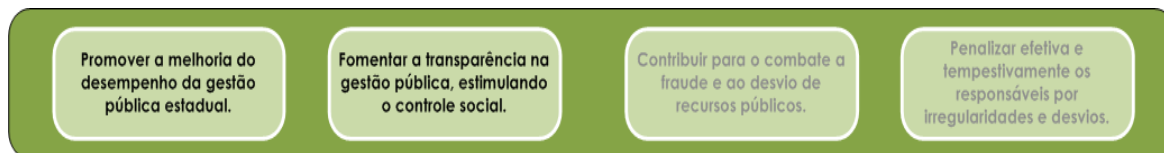


Figura 2. Foco Perspectiva "Resultados" - 2015

O foco estratégico, definido para 2015, se relaciona diretamente aos dois objetivos da Perspectiva de Resultados apresentados, em negrito, na figura 2.

2. Perspectiva Processos Internos

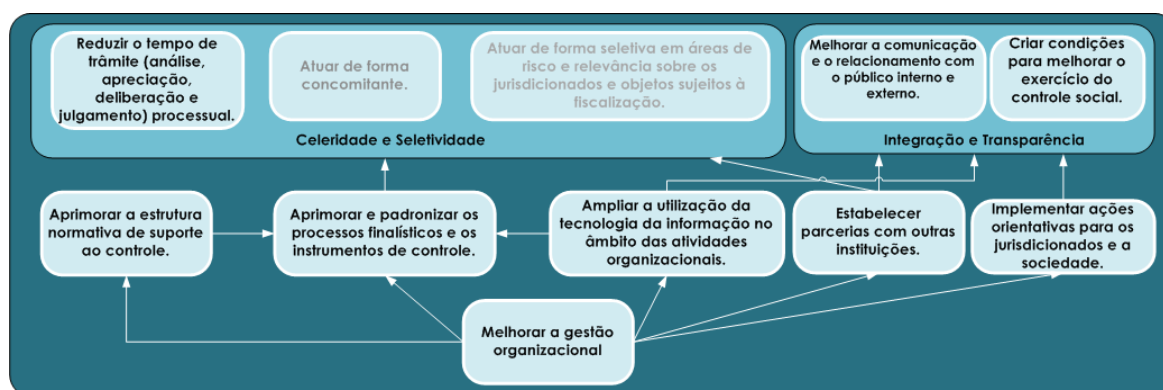


Figura 3. Foco Perspectiva "Processos Internos" – 2015

Diretrizes		
Objetivo 2.01: Melhorar a gestão organizacional.		
Indicador	Meta	Prazo
2.01.1. Percentual de processos organizacionais padronizados, implementados e manualizados.	10%	Dez. 2015
2.01.2. Percentual de projetos elaborados que utilizam os procedimentos definidos para Gestão de Projetos no Tribunal.	30%	Dez. 2015
Iniciativas (Ações) Estratégicas	Responsável	Parceiros
2015-A - Desenvolver projeto de revisão da estrutura organizacional considerando a experiência obtida na implantação da RESOLUÇÃO 009/2012, as normas de auditoria governamental e a compatibilidade com o novo plano de cargos, carreiras e vencimentos.	SecPlan	Presidência
2015-B - Desenvolver projeto de revisão da gestão documental no âmbito do Tribunal considerando as melhores práticas de gestão documental existentes.	SecGeral	Presidência SecPlan SecCEsterno

		AssCom
Objetivo 2.02.: Aprimorar a estrutura normativa de suporte ao controle.		
Indicador	Meta	Prazo
2.02.1. Percentual de execução das ações voltadas para estruturação das normativas.	100%	Nov. 2015
Iniciativas (Ações) Estratégicas	Responsável	Parceiros
2015-C - Desenvolver projeto de revisão das bases normativas do TCE-GO com foco na adequação e alinhamento das resoluções normativas e administrativas existentes. (LOTCE e RITCE) (a meta se relaciona às resoluções selecionadas no plano diretor da área responsável)	SecGeral	Presidência Gabinetes Diretoria Jurídica SecCExterno
2015-D - Promover plano de fiscalização alinhado às diretrizes estabelecidas no plano de diretrizes 2015, com foco em resultados, em processos de trabalho e no monitoramento e cumprimento das deliberações.	SecCExterno	Presidência SecGeral SecPlan

Objetivo 2.03.: Aprimorar e padronizar os processos finalísticos e os instrumentos de controle.		
Indicador	Meta	Prazo
2.03.2. Percentual de procedimentos (instrumentos) de fiscalização padronizados, implementados e manualizados.	71%	Dez. 2015
Iniciativas (Ações) Estratégicas	Responsável	Parceiros
2015-E - Desenvolver projeto para normatizar e manualizar os procedimentos definidos para os instrumentos de fiscalização e o uso do Sistema de Gestão da Fiscalização - SGF.	SecCExterno	Presidência SecPlan
2015-F - Desenvolver projeto para normatizar e manualizar os procedimentos referentes a análise, estudo, indexação, catalogação e sistematização da jurisprudência relativa às decisões das Câmaras e do Tribunal Pleno.	SecGeral	Presidência

Objetivo 2.04.: Ampliar a utilização da tecnologia da informação no âmbito das atividades organizacionais.		
Indicador	Meta	Prazo
2.04.2. Quantidade de novos serviços, para o público interno, disponibilizados no site do Tribunal de Contas.	4	Dez. 2015
Iniciativas (Ações) Estratégicas	Responsável	Parceiros
2015-G - Desenvolver projeto para ampliar o acesso a dados e sistemas para o controle externo com foco no processamento de dados e na atuação por meio de técnicas de inteligência.	SecPlan	Presidência SecCExterno

Objetivo 2.05.: Estabelecer parcerias com outras instituições.		
Indicador	Meta	Prazo
2.05.1. Quantidade de ações realizadas em parceria com	4	Dez. 2015

outras instituições.		
Iniciativas (Ações) Estratégicas	Responsável	Parceiros
2015-H - Promover a celebração de convênios e parcerias que possibilitem o acesso a dados e informações de modo eletrônico tanto para uso no controle externo quanto para divulgação para a sociedade.	SecCExterno	SecPlan
2015-I - Promover a celebração de parcerias e convênios com foco no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais aos servidores do Tribunal de Contas.	ILB	SecPlan SecAdmin

Objetivo 2.06.: Implementar ações orientativas para os jurisdicionados e para a sociedade.		
Indicador	Meta	Prazo
2.06.1. Quantidade de ações orientativas e educativas aos jurisdicionados.	6	Dez. 2015
2.06.2. Quantidade de ações orientativas e educativas à sociedade.	4	Dez. 2015
Iniciativas (Ações) Estratégicas	Responsável	Parceiros
2015-J – Promover ações de cooperação, orientação e/ou integração com o poder público estadual. (PPA, LDO, LOA, grandes obras, etc.)	Presidência	SecCExterno

Objetivo 2.07.: Reduzir o tempo de trâmite (análise, apreciação, deliberação e julgamento) processual.		
Indicador	Meta	Prazo
2.07.1. Tempo médio de trâmite (análise, apreciação, deliberação e julgamento) dos processos.	-	-
Iniciativas (Ações) Estratégicas	Responsável	Parceiros
2015-K – Estabelecer metodologia e critérios institucionais, para redução de estoque de processos e do tempo de trâmite.	SecPlan	Presidência Secretarias
2015-L – Ampliar e uniformizar o uso de técnicas de auditoria nos procedimentos ligados aos processos de controle externo.	SecCExterno	SecPlan

Objetivo 2.10.: Melhorar a comunicação e o relacionamento com o público interno e externo.		
Indicador	Meta	Prazo
2.10.1. Quantidade de ações de comunicação externa implementadas.	25	Dez. 2015
Iniciativas (Ações) Estratégicas	Responsável	Parceiros
2015-M – Promover a publicação dos resultados das ações de fiscalização.	AssCom	SecCExterno Gabinetes
2015-N – Implementar programa de comunicação com foco no estímulo ao controle social.	AssCom	SecCExterno Presidência

Objetivo 2.11.: Criar condições para melhorar o exercício do controle social.		
Indicador	Meta	Prazo
2.11.1. Quantidade de ações realizadas para o fortalecimento do controle social.	4	Dez. 2015
Iniciativas (Ações) Estratégicas	Responsável	Parceiros
2015-O - Realizar ações de comunicação promovendo a função de Ouvidoria do Tribunal.	AssCom	Presidência

3. Perspectiva Pessoas e Inovação

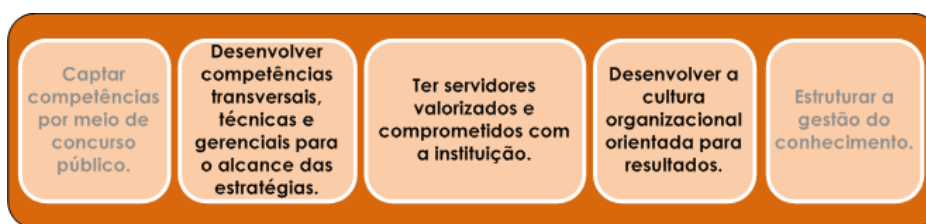


Figura 4. Foco Perspectiva "Pessoas e Inovação"- 2015

Diretrizes		
3.02. Objetivo: Desenvolver competências transversais, técnicas e gerenciais para o alcance da estratégia.		
Indicador	Meta	Prazo
3.02.1. Índice de capacitação em competências transversais, técnicas e gerenciais.	10 horas/servidor	Dez. 2015
3.02.2. Percentual de execução das ações de melhoria aplicadas ao desenvolvimento e à gestão das competências.	100%	Dez. 2015
Iniciativas (Ações) Estratégicas	Responsável	Parceiros
2015-P - Aprovar e implementar plano anual de capacitação para o Tribunal contemplando as competências essenciais necessárias e o desenvolvimento dos servidores na carreira.	ILB	Secretarias Gabinetes
2015-Q - Aprovar e implementar plano de formação de novos servidores.	ILB	SecAdmin
2015-R - Definir e aprovar a destinação de recursos do fundo de modernização do Tribunal para 2015 com foco na implementação do plano anual de capacitação e do plano de formação de novos servidores.	ILB	SecAdmin

Objetivo 3.03.: Ter servidores valorizados e comprometidos com a instituição.		
Indicador	Meta	Prazo
3.03.1. Quantidade de ações executadas que tenham o objetivo de proporcionar melhores condições de trabalho ao servidor.	4	Dez. 2015
3.03.2. Taxa de absenteísmo.	1ª coleta de	Dez. 2015

	informação	
Iniciativas (Ações) Estratégicas	Responsável	Parceiros
2015-S - Implementar os direitos previstos no plano de cargos, carreiras e vencimentos.	Presidência	SecAdmin
2015-T - Conceber e implementar programa de reconhecimento e valorização dos servidores do Tribunal.	SecAdmin	Presidência AssCom

Objetivo 3.04.: Desenvolver a cultura organizacional orientada para resultados.		
Indicador	Meta	Prazo
3.04.1. Percentual do alcance das metas dos objetivos estratégicos.	70%	Dez. 2015
3.04.2. Percentual de implementação das ações estratégicas planejadas.	80%	Dez. 2015
Iniciativas (Ações) Estratégicas	Responsável	Parceiros
2015-U - Aprimorar o processo de avaliação de desempenho institucional e dos servidores.	SecAdmin	Presidência SecPlan

4. Perspectiva Orçamento e Logística

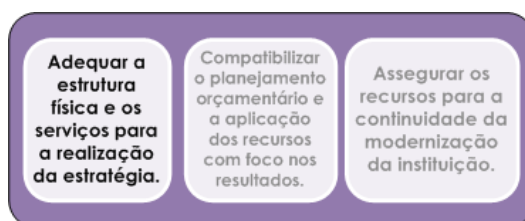


Figura 5. Foco Perspectiva "Orçamento e Logística" - 2015

Diretrizes		
Objetivo 4.01.: Adequar a estrutura física e os serviços para a realização da estratégia.		
Indicador	Meta	Prazo
4.01.1. Percentual de implementação das ações do Projeto Mudança de Sede planejadas para 2015.	100%	Dez. 2015
4.01.2. Percentual de execução das ações de melhoria aplicadas à Gestão da Logística.	100%	Dez. 2015
Iniciativas (Ações) Estratégicas	1. Responsável	2. Parceiros
2015-V - Conclusão das obras da nova sede.	SecAdm	Presidência
2015-W - Readequar o Projeto Mudança de Sede e executá-lo.	SecAdm	SecPlan SecGeral SecCExterno AssCom ILB Presidência

Considerações Finais

As diretrizes definidas neste documento são de caráter geral e amplo, por este motivo faz-se necessária a definição de planos de execução mais detalhados com a construção de cronogramas, definição de escopo, responsabilidades, etc.

Assim, serão elaborados na próxima etapa do Planejamento Estratégico 2015 (prazo definido na portaria de aprovação deste plano) os **Planos Diretores** das seguintes áreas:

- Secretaria de Controle Externo;
- Secretaria de Administração;
- Secretaria-Geral;
- Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional;
- Instituto Leopoldo de Bulhões; e
- Assessoria de Comunicação Social.

Os Planos Diretores consistem no desdobramento destas diretrizes e permitem acompanhamento mais próximo acerca do nível alcance dos resultados alcançados. Permitirão também a correção de rumo quando necessário.

No desdobramento as áreas responsáveis contarão com o apoio técnico da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional. O cronograma para realização desta atividade será devidamente aprovado pela presidência da Corte e comunicado a todos os interessados.

Vale ressaltar ainda que os planos diretores contarão com a definição das ações planejadas em nível tático-operacional, entretanto, os projetos de grande complexidade terão seus próprios instrumentos de planejamento e gestão seguindo as melhores práticas de gerenciamento de projetos.

Glossário

Ameaças ► São situações, atuais ou futuras, externas à organização, que, se não forem eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem influenciar negativamente a instituição.

Análise SWOT ► Corresponde à identificação por parte de uma organização de forma integrada os principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, contemplando uma análise de cenários interno e externo e focando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças organizacionais.

BSC ► *Balanced Scorecard* - Abordagem para administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, que permite as organizações definirem sua visão e estratégias, traduzindo-as em ações.

Desempenho ► São resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos, que permitem avaliá-los e compará-los em relação a metas, padrões, referenciais pertinentes e a outros processos e produtos.

Diretrizes Organizacionais ► Trata-se do conjunto de orientações que a organização deve seguir, como, por exemplo, missão, visão, políticas e códigos de conduta.

Efetividade ► Capacidade de produzir um efeito real, que pode ser positivo ou negativo, comparando-se a um estágio inicial aferido previamente. É a relação entre os resultados alcançados (impactos/efeitos observados) e os objetivos (impactos/efeitos esperados) que motivaram a atuação institucional.

Eficácia ► Pleno atingimento dos resultados planejados. Ser eficaz é cumprir o que foi prometido, atingindo os fins almejados; grau com que os objetivos são alcançados; relação entre os resultados pretendidos e os resultados reais de determinada atividade.

Eficiência ► Mede a capacidade da organização em utilizar, com o máximo rendimento, todos os insumos necessários ao cumprimento de seus objetivos e metas. A eficiência preocupasse com os meios, métodos e procedimentos planejados e organizados, a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis.

Estratégia ► Caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua continuidade no longo prazo.

Excelência ► Situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico.

Indicadores ► São dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos.

Perspectivas ► Dimensões referentes ao negócio que representam os fatores-chave para uma visão ampliada da organização. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam o que a organização pretende atingir, mediante o ponto de vista de cada público de interesse. Originalmente, a metodologia do BSC era composta das perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, as quais podem ser adaptadas conforme a peculiaridade de cada organização.

Planejamento Estratégico ► Processo mediante o qual a instituição estabelece sua identidade organizacional (Missão), analisa seu ambiente interno e externo, define o desejo da organização (Visão de Futuro), emite e desdobra diretrizes, elaborando planos de ação adequados às metas projetadas.

Pontos Fortes (Forças) ► São características internas da organização que podem influenciar positivamente no seu desempenho.

Pontos Fracos ► São características internas da organização que podem influenciar negativamente no seu desempenho.

Processo ► Conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

Projeto ► Conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos. Um projeto é temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo, e, por isso, um escopo e recursos definidos e no sentido de que não se trata de uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular.