

# AUDITORIAS E A TELA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NOS TRIBUNAIS DE CONTAS<sup>1</sup>

Lúcio Marcos da Costa Bolzan<sup>2</sup>

Odilon Cavallari de Oliveira<sup>3</sup>

## SUMÁRIO

Introdução; 1 Conceitos Fundamentais de Gerenciamento de Projetos; 2 Auditoria nos Tribunais de Contas Brasileiros e as boas práticas de gerenciamento de projetos; 3 Gerenciamento de Projetos com o *PM Canvas*; 3.1 Concepção do Canvas; 3.2 Integração dos Componentes; 3.3 Resolver os nós; 3.4 Compartilhar; Conclusão; Referências

## RESUMO

Ações de controle por meio dos instrumentos de fiscalização no âmbito dos tribunais de contas brasileiros representam parcela significativa do esforço empreendido pelas Cortes no cumprimento de sua missão constitucional. Este trabalho se propõe a investigar possíveis benefícios da aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos *Project Model Canvas* no gerenciamento de ações de controle que envolvem instrumentos de fiscalização, em especial as auditorias operacionais. O *PM Canvas*, como é conhecido, se propõe a facilitar e ampliar a probabilidade de sucesso de projetos por meio da elaboração de um plano de projeto de maneira colaborativa que envolve a equipe e as partes interessadas, em uma única sessão de trabalho.

**Palavras-chave:** Auditoria. Gerenciamento de Projetos. *PM Canvas*. Tribunais de Contas.

## INTRODUÇÃO

A condução de auditorias no âmbito dos Tribunais de Contas constitui um conjunto de atividades normalmente realizadas em equipe e conduzidas por prazo

---

<sup>1</sup> Artigo Científico apresentado à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso, da Pós-Graduação *Lato Sensu* em Controle Externo e Governança Pública, do Instituto Brasiliense de Direito Público.

<sup>2</sup> Analista de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado de Goiás. Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Uberlândia.

<sup>3</sup> Mestre e Professor Orientador da Pós-Graduação *Lato Sensu* em Controle Externo e Governança Pública, do Instituto Brasiliense de Direito Público.

determinado. São desenvolvidas em busca de resultado específico e exigem o gerenciamento de variáveis como: entendimento das entidades auditadas, avaliação de problemas e riscos, gestão de pessoas, custos, prazos, escopo, metodologia, entre outros. Assim, de maneira coerente, as normas adotadas atualmente no Brasil reconhecem que as auditorias, especialmente as operacionais, devem ser conduzidas de acordo com as boas práticas de gerenciamento de projetos (INTOSAI, 2013b).

No universo do gerenciamento de projetos novas metodologias surgem com o fito de proporcionar ganhos de eficiência, efetividade e economia de recursos. Não é diferente o caso do *Project Model Canvas (PM Canvas)* que se apresenta como ferramenta ágil, interativa e que busca a construção de um modelo mental do projeto em equipe reduzindo a quantidade de artefatos produzidos (FINOCCHIO JR, 2013).

Neste trabalho buscou-se identificar os pontos de aderência entre a referida metodologia de gerenciamento de projetos e as referências normativas disponíveis relacionadas a auditorias no âmbito do Tribunal de Contas da União - TCU. Ao final do trabalho espera-se concluir a respeito da possibilidade de aplicação do *PM Canvas* no planejamento e gerenciamento de projetos de auditoria governamental.

O objetivo do exame em apreço reside na necessidade de identificar técnicas que possibilitem ampliar o ferramental disponível para os auditores governamentais diante dos desafios enfrentados. A escassez de recursos frente ao amplo universo de objetos de fiscalização conduz à inequívoca necessidade de constantes ganhos de eficiência na gestão da atividade finalística das cortes de contas (BRASIL, 2016). Assim, o tema apresenta relevante perspectiva na medida em que pode trazer maior agilidade para o processo de planejamento e gerenciamento das auditorias e também propiciar alinhamento mais consistente entre as partes interessadas<sup>4</sup>.

Outro ponto relevante e que merece atenção de gerentes de projetos, inclusive de projetos de auditorias, é a integração. A função de manter a equipe, fornecedores, clientes e partes interessadas em sintonia por meio de um ambiente de projeto que facilite a solução de conflitos e problemas. A integração dos componentes de um projeto é tida como fator essencial para o sucesso.

---

<sup>4</sup>Partes interessadas: neste contexto refere-se aos *stakeholders* do projeto de auditoria e não ao conceito jurídico que identifica as partes de um processo administrativo ou judicial.

A revisão bibliográfica realizada neste trabalho perpassou por documentos de referência utilizados pelo Tribunal de Contas da União para regulamentar os trabalhos de auditoria, como as Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público, os Princípios Fundamentais de Auditoria, o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos e o livro *Project Model Canvas*. Foi realizada a leitura e resumo dos referidos documentos identificando os pontos de aderência e necessários para que se possa analisar a viabilidade de uso da metodologia *PM Canvas* na condução de projetos de auditoria.

O primeiro capítulo apresenta conceitos fundamentais relacionados ao gerenciamento de projetos buscando alinhamento e uma breve introdução ao tema. O segundo capítulo traz uma descrição de pontos relevantes relacionados ao gerenciamento e desenvolvimento de auditorias no âmbito dos Tribunais de Contas e aponta evidências objetivas sobre a necessidade de serem gerenciadas como projetos. O terceiro capítulo apresenta a metodologia *Project Model Canvas* identificando as quatro etapas de construção, cada uma em um subitem, e ao final de cada subitem destaca pontos de aderência existentes nas normas de auditoria e nos documentos normativos do TCU que indicam a possibilidade ou não de uso da metodologia *PM Canvas* para o planejamento e gerenciamento de auditorias.

## **1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

A disciplina de gerenciamento de projetos busca tratar de técnicas e ferramentas consideradas como boas práticas em busca de: identificar requisitos; abordar diferentes necessidades das partes interessadas; estabelecer comunicações ativas e eficazes com as partes interessadas; gerenciar as partes interessadas visando o atendimento dos requisitos e promover o equilíbrio entre restrições conflitantes que limitam e dificultam o alcance dos objetivos traçados.

Segundo o PMI (2013, p. 3) “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo... cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível.”

É importante também identificar a necessária relação entre os projetos e a estratégia organizacional. Os produtos, serviços ou resultados exclusivos gerados pelos projetos estão ligados, em essência, a propósitos organizacionais maiores sem os quais não justificariam os esforços realizados para sua obtenção. “Os

projetos, sejam pertencentes a programas ou portfólios são uma maneira de alcançar metas e objetivos organizacionais, frequentemente no contexto de um plano estratégico” (PMI, 2013, p. 3).

O PMI (2013) apresenta uma estrutura que contém 47 processos de gerenciamento de projetos organizados em cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Cabe ressaltar a definição trazida para o grupo de processos de planejamento: “Os processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado” (PMI, 2013, p. 3).

Importante também identificar o conceito definido para o grupo de iniciação: “Os processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase” (PMI, 2013, p. 3). Assim, fica clara a distinção entre iniciação e planejamento. Vale ressaltar que o exame realizado neste trabalho tem por foco o planejamento.

Outro agrupamento didático trazido pelo PMI (2013) consiste na organização dos processos de gerenciamento de projetos em dez áreas do conhecimento. “Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização” (PMI, 2013, p. 3).

Segundo PMI (2013), são áreas do conhecimento: gerenciamento da integração do projeto, gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento do tempo do projeto, gerenciamento dos custos do projeto, gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento dos recursos humanos do projeto, gerenciamento das comunicações do projeto, gerenciamento dos riscos do projeto, gerenciamento das aquisições do projeto e gerenciamento das partes interessadas do projeto.

## **2 AUDITORIA NOS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS E AS BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Os instrumentos de fiscalização consistem nos instrumentos previstos pelo regimento interno do respectivo tribunal de contas, por meio dos quais se realiza a fiscalização. No caso do Tribunal de Contas da União são cinco os instrumentos de

fiscalização: Acompanhamento, Auditoria, Inspeção, Levantamento e Monitoramento (BRASIL, 2011).

No decorrer deste trabalho a referência ao termo auditoria é utilizada de maneira ampla e corresponde ao conjunto de instrumentos de fiscalização. Este uso se justifica, especialmente, quando se observa o conceito de auditoria apresentado pela INTOSAI (2013a, p. 3): “processo sistemático de obter e avaliar objetivamente evidência para determinar se a informação ou as condições reais de um objeto estão de acordo com critérios estabelecidos”.

Existe clara preocupação normativa com o planejamento das auditorias em busca de qualidade nos trabalhos. Definições de cunho estratégico, tático e operacional são resultantes do processo de planejamento. Há ainda preocupação com a necessidade de o planejamento ser responsivo a mudanças que podem ocorrer ao longo de toda a auditoria. “O planejamento deve ser realizado de modo a assegurar que uma auditoria de alta qualidade seja conduzida de maneira econômica, eficiente, efetiva e com tempestividade (ISSAI 3000 apud BRASIL, 2010, p. 21).”

No âmbito do Tribunal de Contas da União o planejamento das ações de controle do tribunal deve ter seu alinhamento ao planejamento estratégico institucional por meio do Plano de Controle Externo.

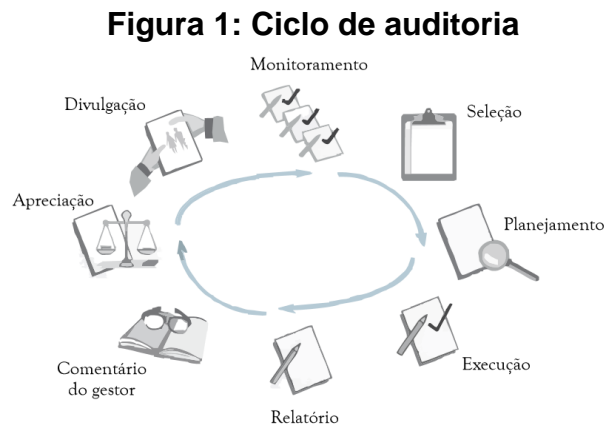
“Nesse sentido, o Regimento Interno do Tribunal de Contas da União (TCU) estabelece no art. 188-A que o Plano de Controle Externo é o instrumento de planejamento das ações de controle do Tribunal. Complementarmente, a Resolução-TCU nº 269, de 25 de março de 2015, estabelece que as linhas de ação que compõem o Plano de Controle Externo devem estar alinhadas com os objetivos definidos no planejamento estratégico do Tribunal” (BRASIL, 2016, p. 4).

É possível perceber preocupação semelhante nas boas práticas de gerenciamento de projetos acerca do relacionamento entre gerenciamento de projetos e estratégia organizacional: “A estratégia organizacional deve orientar e direcionar o gerenciamento de projetos, especialmente quando se considera que projetos existem para apoiar as estratégias organizacionais” (PMI, 2013, p. 15).

Outro ponto relevante que relaciona a realização de uma auditoria às boas práticas de gerenciamento de projetos é tratado no princípio 44 da INTOSAI (2013a) que dispõe sobre a clareza que deve haver em relação aos termos estabelecidos

para o trabalho. A referida norma complementa ao relacionar informações importantes sobre as quais deve haver entendimento comum como: objeto, escopo, objetivos da auditoria, acesso a dados, o processo de trabalho, pessoas e papéis, entre outros. O entendimento comum a ser gerado pela equipe em relação a estas informações também são consideradas no gerenciamento de projetos, especialmente quando se trata do gerenciamento da integração do projeto.

É possível identificar o ciclo de auditoria como um processo contínuo e que deve ser gerenciado e aprimorado constantemente. O ciclo, que pode ser representado como na Figura 1, tende a ser compreendido na seguinte ordem: seleção, planejamento, execução, relatório, comentário do gestor, apreciação, divulgação e monitoramento.



Fonte: BRASIL, 2010.

A fase do ciclo de auditoria colocada em destaque neste trabalho é a de planejamento. Ou seja, após a seleção do objeto. A metodologia em estudo, o *PM Canvas*, que será apresentado em detalhes adiante, constitui ferramenta de planejamento e que, neste trabalho, terá seus conceitos e premissas examinados para identificar em que medida seria possível o seu uso, com ou sem adaptações, no âmbito do planejamento de ações de controle, em especial as auditorias.

"O planejamento de auditoria visa delimitar o objetivo e o escopo da auditoria, definir a estratégia metodológica a ser adotada e estimar os recursos, os custos e o prazo necessários a sua realização.

O planejamento consiste das seguintes atividades: a) análise preliminar do objeto de auditoria; b) definição do objetivo e escopo da auditoria; c) especificação dos critérios de auditoria; d) elaboração da matriz de planejamento; e) validação da matriz de planejamento; f) elaboração de instrumentos de coleta de dados; g) teste-piloto; h) elaboração do projeto de auditoria." (BRASIL, 2010, p. 21).

Fica então evidente que a última atividade da fase de planejamento, apresentada no Manual de Auditoria do TCU, consiste na elaboração do projeto de auditoria (BRASIL, 2010).

Segundo o PMI (2010), uma representação genérica do ciclo de vida dos projetos pode ser entendida em quatro etapas: início do projeto, que se relaciona à fase de seleção do ciclo de auditoria; organização e preparação, que se relaciona à fase de planejamento do ciclo de auditoria; execução do trabalho do projeto, que se relaciona às fases de execução, relatório, comentário do gestor e apreciação do ciclo de auditoria e, finalmente, encerramento do projeto, que se relaciona às fases de divulgação e monitoramento.

Outro ponto de aderência detectado entre boas práticas de gerenciamento de projetos e os documentos de referência para auditorias, neste caso, no Manual de Auditoria Operacional publicado pelo TCU, Brasil (2010), merece destaque:

"Considerando que as auditorias operacionais devem ser gerenciadas como projetos, na fase inicial do planejamento, a equipe deve elaborar cronograma contendo as tarefas a executar, os responsáveis e o prazo final para execução. Esse instrumento permite que a equipe organize suas atividades, facilitando a alocação de seus membros de acordo com as tarefas necessárias e o tempo disponível. O cronograma deve ser acordado entre os membros da equipe e submetido ao supervisor, que o utilizará no acompanhamento dos trabalhos. Para facilitar essa tarefa, também podem ser utilizados softwares específicos de acompanhamento de projetos" (BRASIL, 2010, p. 22).

Durante o planejamento o envolvimento das partes interessadas e a comunicação entre os membros da equipe são destacados tanto no documento de boas práticas de gerenciamento de projetos: "A equipe do projeto busca informações e estimula o envolvimento de todas as partes interessadas ao planejar o projeto e desenvolver o plano de gerenciamento e os documentos do projeto" (PMI, 2013, p. 56); quanto no documento de referência adotado pelo TCU para auditorias operacionais:

"Para que a equipe forme entendimento comum sobre o trabalho, é importante que todos os membros acompanhem o seu desenvolvimento e compartilhem as informações levantadas. Para isso, recomenda-se a realização de reuniões curtas e periódicas, que mantenham todos informados sobre o andamento dos trabalhos e busquem solucionar impasses ou conflitos, quando necessário" (BRASIL, 2010, p. 22).

A primeira atividade de planejamento identificada no Manual de Auditoria Operacional do TCU, Brasil (2010), consiste na análise preliminar do objeto auditado. Nesta atividade busca-se informações relevantes e que permitam o adequado planejamento levando à definição do objetivo da auditoria especificando o problema e as questões que serão investigadas. Tem-se que: "O objetivo deve esclarecer também as razões que levaram a equipe a sugerir um determinado tema e enfoque, caso estes não tenham sido previamente definidos na deliberação que determinou a realização da auditoria" (BRASIL, 2010, p. 26).

Já no caso do planejamento de projetos percebe-se que os objetivos são definidos de maneira mais rígida. "Os projetos têm objetivos definidos" (PMI, 2013, p. 8). Esta distinção pode ser considerada como característica que identifica diferença fundamental no modo de pensar entre os elaboradores dos documentos em estudo.

No caso dos documentos de referência utilizados pelo TCU tem-se que o cliente final de toda e qualquer ação de fiscalização é a sociedade. E que, informações acerca das necessidades e desejos da sociedade-cliente podem ser obtidas na legislação vigente, por exemplo, na Constituição Federal de 1988, nos planos de governo aprovados, além de outras fontes. Assim, percebe-se que pode haver certa distância entre o cliente final e aqueles que realizam as ações de fiscalização, exigindo grande estudo e trabalho nas fases iniciais para que se defina com clareza o que se espera do trabalho a ser realizado.

Já no caso das boas práticas de gerenciamento de projetos, representada aqui pelo PMI (2013), tem-se que o cliente final, em tese, consiste em um grupo menor de pessoas e, muitas vezes, até mesmo um único indivíduo. O que permitira, ainda em tese, obter uma visão mais clara e objetiva a respeito das suas necessidades e desejos em relação aos projetos realizados.

Ainda considerando a fase de definições percebe-se a preocupação da Corte de Contas Nacional no sentido de orientar a elaboração das questões de auditoria. O uso de dinâmicas técnicas, como o *brainstorming*, indicam a necessidade de troca de informações e ideias entre os participantes nesta etapa. Esta característica se aproxima muito da dinâmica de modernas técnicas e metodologias de gerenciamento de projetos.



"A formulação da questão de auditoria é um processo interativo, o qual depende, fundamentalmente, das informações obtidas na fase de planejamento e daquilo que se quer investigar. Geralmente utiliza-se a técnica de brainstorming para o seu preenchimento, o que permite a cada participante expor livremente suas idéias e interpretações, até que se alcance entendimento comum sobre a formulação do problema, das questões e subquestões de auditoria" (BRASIL, 2010, p. 28).

O Manual de Auditoria Operacional do TCU, Brasil (2010), apresenta quatro passos para se chegar às questões de auditoria: 1º Descreva o "problema"; 2º Formule as possíveis questões; 3º Teste as questões e 4º Elimine as questões não essenciais.

Interessante notar que o procedimento sugerido para formulação das questões de auditoria pode ser entendido como uma atividade que tem por objetivo refinar os conceitos e alinhar o conhecimento compartilhado entre os membros da equipe. Neste momento, buscar clareza nas definições pode evitar problemas no decorrer das próximas fases e atividades do projeto.

Em seguida, após a elaboração das questões e subquestões é necessária a definição dos critérios de auditoria. Os critérios são:

"padrões de desempenho utilizados para medir a economicidade, eficiência, eficácia e efetividade do objeto de auditoria. Representam o estado ideal ou desejável daquilo que se examina e oferecem o contexto para se avaliar as evidências e compreender os achados, conclusões e recomendações da auditoria" (BRASIL, 2010, p. 30).

O exame a ser realizado e que contempla a comparação entre a situação encontrada e os critérios previamente definidos, típico da auditoria, pode ser relacionado aos requisitos de projeto. Ou seja, em um projeto de auditoria o conjunto de critérios, informações e procedimentos que serão adequadamente desdobrados em atividades e pacotes de trabalho podem ser encarados devem ser construídos tendo por base requisitos do projeto.

Segundo o PMI (2010, p. 110):

"Coletar os requisitos é o processo de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de atender aos objetivos do projeto. O principal benefício deste processo é o fornecimento da base para definição e gerenciamento do escopo do projeto, incluindo o escopo do produto."

Ainda a respeito dos critérios o Manual de Auditoria Operacional do TCU, Brasil (2010), indica papéis desempenhados pelos critérios de auditoria:

“a) definição de arcabouço conceitual básico que facilite a comunicação entre os integrantes da equipe de auditoria, as autoridades do TCU e os gestores; b) delimitação do escopo da auditoria, tornando explícitos os seus objetivos; c) orientação da coleta de dados, indicando como obter evidências significativas; d) fixação de parâmetros balizadores das conclusões e recomendações da auditoria” (BRASIL, 2010, p. 30).

Assim, com base nas questões formuladas e selecionadas e, ainda, nos critérios de auditoria especificados tem início a elaboração da matriz de planejamento. A matriz de planejamento auxilia a equipe na construção lógica e racional que busca alinhar o entendimento do que deve ser feito e possíveis conclusões a que os auditores poderão chegar mediante os procedimentos definidos.

A ferramenta tem como um de seus objetivos o amadurecimento das ideias a respeito do trabalho para que se possa elaborar um projeto de auditoria adequado e consistente: “A matriz é também o principal instrumento de apoio à elaboração do projeto de auditoria, pois contém as informações essenciais que o definem. Daí a importância da discussão amadurecida da matriz antes de se iniciar a redação do projeto de auditoria” (BRASIL, 2010, p. 32).

O modelo de matriz de planejamento proposto pelo TCU contempla as seguintes informações: problema; questão/subquestão de auditoria; informações requeridas; fontes de informação; procedimentos de coleta de dados; procedimentos de análise de dados; limitações e, finalmente, o que a análise vai permitir dizer (BRASIL, 2010).

Em seguida a matriz deve ser validada. Esta atividade busca certificar, por meio da realização de painel de referência, se o modelo mental desenhado pela equipe se adequa às expectativas das partes interessadas. Outro ponto relevante desta atividade é a oportunidade para fortalecimento do controle social uma vez que possibilita que importantes atores no processo possam interagir e contribuir com seu conhecimento e experiência.

A realização do painel de referência na fase de planejamento das auditorias operacionais indica mais um ponto de aderência em relação à necessidade reiterada ao longo do PMI (2013) acerca da comunicação com as partes interessadas. Assim, este aspecto pode ser considerado como uma forte relação entre as boas práticas

de gerenciamento de projetos e as referências para auditorias no âmbito dos Tribunais de Contas brasileiros.

Em seguida, Brasil (2010) indica a atividade de elaboração de instrumentos de coleta de dados e teste-piloto. Esta atividade se relaciona diretamente aos processos do grupo de planejamento apresentado pelo PMI: “EAP é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis” (PMI, 2013, p. 125).

Neste momento, portanto, são definidos pacotes de trabalho menores e desenhados os procedimentos que serão utilizados para sua execução. Sempre que possível, testes destes procedimentos devem ser realizados para identificar e corrigir falhas que poderiam, caso não solucionadas antecipadamente, gerar aumento de custos e influenciar no prazo de duração do projeto/auditoria.

A etapa subsequente consiste na elaboração do projeto de auditoria.

"Ao final da etapa de planejamento, a equipe deve preparar o projeto de auditoria que resume a natureza do trabalho a realizar e os resultados que se pretende alcançar. O projeto deve explicitar a motivação para se investigar determinado problema de auditoria, segundo enfoque específico e com a utilização de certa metodologia." (BRASIL, 2010, p. 34)

Brasil (2010) identifica a relevância de destacar no projeto os resultados que se pretende com a realização da auditoria. Neste ponto é possível identificar relação direta com a necessidade identificada nas boas práticas de gerenciamento de projetos no sentido em que o processo contempla: linha de base do escopo, linha de base do cronograma, linha de base dos custos e ainda, os planos de gerenciamento do escopo, dos requisitos, do cronograma, dos custos da qualidade de melhorias no processo, dos recursos humanos, das comunicações, dos riscos, das aquisições e das partes interessadas.

Para identificar com clareza a relação estabelecida cabe destacar o seguinte trecho do Manual de Auditoria Operacional do TCU – Brasil (2010):

"Portanto, o projeto conterá descrição sucinta do objeto de auditoria, objetivos do trabalho, questões a ser investigadas, procedimentos a ser desenvolvidos e resultados esperados com a realização da auditoria. Farão parte do apêndice: a matriz de planejamento, que resume as informações centrais do projeto de auditoria; o cronograma proposto para a condução dos trabalhos; e a estimativa de custos, inclusive de contratação de especialista, quando for o caso" (BRASIL, 2010, p. 34).

Assim, percebe-se que a metodologia atualmente adotada pelo Tribunal de Contas da União para a condução de auditorias, em especial as de natureza operacional, leva em consideração e contempla significativa carga de conhecimento típicos das boas práticas de gerenciamento de projetos. No capítulo seguinte será apresentada a metodologia de gerenciamento de projetos *Project Model Canvas* (*PM Canvas*) e também terá seus conceitos e definições comparados com aqueles apresentados pelo TCU para a realização de auditorias.

### **3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS COM O PM CANVAS**

A metodologia de gerenciamento *Project Model Canvas* (*PM Canvas*) propõe uma nova maneira de planejar um projeto combinando tendências atuais em gestão com pesquisas recentes em neurociências. O objetivo é permitir a construção de um plano de projeto que “deixe evidentes as conexões entre as partes, que seja mais fácil de elaborar e efetivamente aplicável no cotidiano” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 18).

São dois pontos principais que definem a razão de existir da referida metodologia: o problemático formato do plano de projeto tradicional que é longo, linear e sequencial o que dificulta o relacionamento entre seus componentes e, ainda, a “possibilidade de rápida visualização e pela forma participativa, em que vários membros da equipe constroem juntos o resultado final” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 18).

Já neste ponto é possível identificar relação com os documentos de referência adotados pelo TCU para a realização de auditorias. O projeto de auditoria, produto da fase de planejamento de acordo com o Manual de Auditoria Operacional do TCU, Brasil (2010), possui características que se assemelham às do plano de projeto tradicional. Este ponto já foi abordado no capítulo 2.

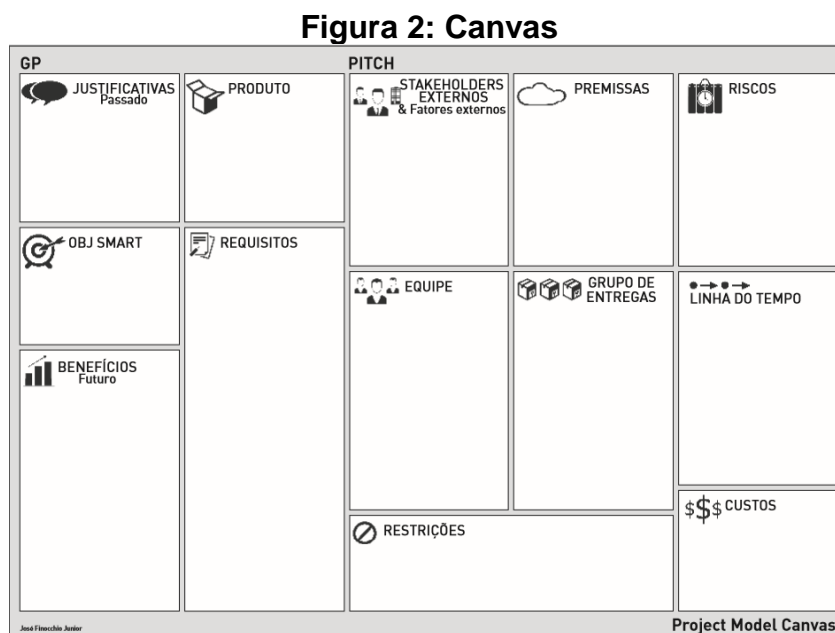
O *PM Canvas* busca simplificar, de maneira prática e colaborativa, o planejamento e o gerenciamento de projetos. A construção interativa é tida como chave neste processo e a consolidação visual dos elementos e ideias geradas proporciona uma visão completa do projeto para todas as partes interessadas.

“A época em que se criava solitariamente um plano de projetos de múltiplas páginas para depois enviá-lo aos demais *stakeholders* parece extinta. É rara a organização que oferece tempo ao colaborador para escrever um plano

de projeto tradicional. Mais raro ainda é encontrar pessoas dispostas a lerem o plano feito” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 221).

A metodologia em questão busca trabalhar os modelos mentais que devem ser construídos para o planejamento de um projeto. “Um modelo mental do projeto é formado por conceitos – como recursos, *stakeholders*, entregas, riscos – e pelas relações entre esses conceitos” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 25). Busca-se alcançar consistência do projeto por meio da integração entre os diversos conceitos que o compõem.

A concepção de um plano de projeto utilizando o *PM Canvas*, na prática, demanda recursos e materiais simples. A sessão de trabalho deve ser realizada, preferencialmente, em equipe sendo que um dos membros deve ter conhecimento sobre gerenciamento de projetos. A tela, ou *canvas* em inglês, deve se reproduzida em folha no formato A1 e já segmentada em 13 quadrantes, conforme figura 2.



Fonte: PM Canvas, 2015.

As informações, na medida em que são produzidas e discutidas, devem ser registradas em adesivos autocolantes, ou *post-its*, que devem ser coladas nos respectivos blocos. Assim, em equipe, os conceitos são formados discutidos e validados. A vantagem do uso de adesivos autocolantes reside na possibilidade de alteração e complementação dos conceitos de maneira prática e imediata durante a sessão de trabalho. Para facilitar o relacionamento visual entre os elementos do

projeto, o autor sugere que se comunique, nos adesivos, escrevendo o mínimo possível, desde que a informação contenha tudo o que é necessário.

O *PM Canvas* pode ser utilizado pelas organizações de duas maneiras distintas: “Primeiramente, como documento único e consistente do planejamento do projeto, imediatamente seguido pela execução. Além disso, pode ser utilizado também como ferramenta preliminar que conformará a lógica do projeto, servindo de base para a transcrição posterior a um plano de projeto representado de modo formal” (FINOCCHIO JR., 2013). A segunda alternativa parece mais adequada às necessidades de formalização, típicas da administração pública, a que se submetem as Cortes de Contas.

Segundo Finocchio Jr. (2013) são quatro as etapas de construção do *canvas*: conceber, integrar, resolver e comunicar/compartilhar. Este capítulo seguirá a ordem definida na metodologia identificando cada etapa em um subitem e trazendo ao longo de cada subitem pontos de aderência existentes nas normas de auditoria e nos documentos normativos do TCU que indicam a possibilidade ou não de uso da metodologia *PM Canvas* para o planejamento e gerenciamento de auditorias.

### **3.1 Concepção do canvas**

Na primeira fase, de concepção, deve-se buscar responder a seis perguntas fundamentais, em sequência com ordem específica. É neste momento que a equipe discute os conceitos do projeto e constrói o modelo mental no *canvas*. Nesta primeira etapa os treze componentes são agrupados em cinco blocos organizando as perguntas que serão respondidas.

No primeiro bloco busca-se responder à pergunta: “por quê?”. Envolve o preenchimento dos componentes: justificativa, objetivo e benefícios. “Por que é a pergunta mais importante a ser respondida, ela definirá os valores que identificarão todos os envolvidos no projeto” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 48). Fica evidente a relação desta etapa com as fases iniciais das auditorias.

Cabe ressaltar a relevância da identificação das conexões existentes entre: a justificativa, na qual devem ser apresentados os problemas que o projeto/auditoria deve resolver e os motivos que levaram a decidir pelo projeto/auditoria; o objetivo, que deve sintetizar de maneira clara qual é a finalidade dos esforços e recursos que

serão empreendidos; e os benefícios, que devem identificar quais aspectos serão aprimorados com a realização do projeto/auditoria.

Neste último caso, dos benefícios, é possível identificar que a relevância do tema levou o TCU a expedir atos normativos que disciplinamos procedimentos de identificação, avaliação e registro dos benefícios de controle externo (BRASIL, 2012). Vale ressaltar que, também cada ação de fiscalização pode ter a sua contribuição com objetivos estratégicos da instituição identificada. Ou seja, neste campo do *Canvas* poderiam constar, por exemplo, objetivos estratégicos do TCU, economia de recursos, economia de tempo, melhoria no funcionamento do órgão ou programa de governo, melhoria no atendimento a cidadão, entre outros.

No segundo bloco define-se: “o quê?”. Os componentes a serem preenchidos nesta etapa são: produto e requisitos. O entendimento que deve ser gerado para cumprir esta etapa reside na noção de que “Todo projeto gera produtos, serviços ou resultados que atendem reais necessidades de seus clientes” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 63).

No componente “produto” deve-se descrever justamente aquilo que será entregue para os clientes ao final do projeto. O ideal é que a descrição contenha características claras e mensuráveis a respeito do produto. Assim, será possível, ao final do trabalho identificar se o que se esperava do projeto, ou auditoria, foi de fato alcançado.

O componente “requisitos” é diretamente ligado ao componente produto. A descrição dos requisitos deve contemplar características mais detalhadas a respeito do produto, de seu funcionamento, qualidades que deve possuir, seu desempenho esperado, etc. Devem ser coletados em função das necessidades e desejos dos clientes do projeto. É possível entender que a fase de levantamento prévio, de análise preliminar do objeto e das considerações estratégicas definidas no Plano de Controle Externo ou na deliberação que autorizou a fiscalização, no caso das auditorias, deve servir de base para identificar requisitos para descrever o produto final esperado. Ainda assim, durante a etapa de painel de referência complementos podem ser feitos.

No terceiro bloco a equipe deve identificar: “quem?”. Para tanto, os componentes *stakeholder* se fatores externos e equipe devem ser preenchidos. “*Stakeholders* são todas as pessoas ou organizações envolvidos ou afetados pelo projeto” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 71). A equipe do projeto pode ser definida

contemplando todos aqueles que fazem entregas e contribuem diretamente para a realização de cada etapa e pacote de trabalho, inclusive terceiros contratados. Já os fatores externos são condições relativas ao ambiente externo ao projeto e que devem ser monitoradas uma vez que podem afetar significativamente o planejamento e o desenvolvimento do projeto.

É possível exemplificar como cada um destes componentes poderia ser preenchido em no caso de uso desta metodologia para o planejamento de uma auditoria. Como *stakeholders* poderiam constar, por exemplo, os responsáveis pelas unidades jurisdicionadas fiscalizadas, organizações sociais ou com fins lucrativos que de alguma maneira sejam impactadas pelo programa ou atividade do governo que será fiscalizada, outras esferas de governo, etc.

Existem tipos especiais de *stakeholders* externos. O cliente que configura: “aquele que receberá o produto, serviço ou resultado gerado pelo projeto, e, portanto, possui um papel especial na formulação dos requisitos” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 72). E, ainda, o patrocinador, que é: “aquele que providenciará recursos para o projeto, ou usará sua autoridade para que a organização promotora libere esses recursos” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 72).

No caso da “equipe” é possível identificar como exemplos: os auditores de controle externo designados para realizar a auditoria, o ministro relator, o responsável pela unidade técnica, especialistas externos consultados ou contratados para auxiliar no trabalho, procuradores do Ministério Público de Contas, etc.

Como “fatores externos” também é possível citar possíveis exemplos: mudanças na legislação, reformas administrativas e na organização do poder executivo, notícias veiculadas na mídia e que possam influenciar a opinião pública quanto a tema relacionado à auditoria, operações e atividades de outros órgãos de controle, etc.

No quarto bloco identifica-se: “como?”. Os componentes, neste caso, são: premissas, grupos de entrega e restrições. Em primeiro lugar cabe destacar a ótica com a qual a metodologia estudada propõe que se organize o trabalho que deve ser realizado no âmbito de um projeto: “Se pensarmos primariamente o projeto em termos de entregas, ou seja, de ações concretas e tangíveis a serem produzidas pela equipe, daremos mais estabilidade e motivação para cada um organizar seu trabalho da melhor forma” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 84).



Assim, temos que a proposta consiste em organizar o trabalho em função dos grupos de entrega, ou seja, de pacotes de trabalho que possam ser mais facilmente gerenciados. As entregas consistem nos componentes, partes menores, que, uma vez agrupadas, garantirão que o projeto será concluído. Devem ser: “tangíveis, palpáveis, mensuráveis e verificáveis” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 88).

No caso das auditorias é possível relacionar alguns possíveis “grupos de entregas” como, por exemplo, coleta de dados estruturados de determinado sistema, conferência documental de processos de contratação, cruzamento de dados, entrevistas com responsáveis, inspeções in loco, etc. Ou seja, procedimentos que podem ser claramente identificados e que permitem verificação objetiva a respeito de sua realização e conclusão.

Já o componente “premissas” se relaciona às incertezas que permeiam a realização de projetos de qualquer natureza. Consistem em: “suposições sobre componentes que não estão sob o controle e a influência do gerente de projeto, como os *stakeholders* externos e os fatores externos. Apenas podemos supor o que esperamos de cada um deles, em relação ao projeto” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 85).

Cabe esclarecer que o uso de premissas tem por objetivo não interromper projetos ou auditorias simplesmente por que não se possui o controle sobre determinadas variáveis. O convívio com a incerteza é natural na gestão e administração de qualquer atividade. “para prosseguir no esforço de planejamento e fazer promessas relativas ao custo e ao tempo, só nos resta assumir algumas suposições sobre um cenário futuro e relativamente incerto” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 85).

O último componente do bloco “Como?” é o de “restrições” que constituem: “limitações de qualquer origem que são impostas ao trabalho realizado pela equipe, que diminuem sua liberdade de opções” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 91). É possível citar exemplos de possíveis restrições em um projeto de auditoria como: restrições em relação ao momento em que o trabalho pode ser realizado, restrições de tempo de duração do trabalho, restrições de disponibilidade de pessoas para realizar o trabalho e restrições em relação aos custos de deslocamento.

No quinto e último bloco responde-se a duas perguntas: “quando e quanto?”. Os componentes que devem ser preenchidos nesta etapa são: riscos, tempo e custos. Cabe, inicialmente, destacar a relação intrínseca entre estes componentes:

“Além disso, tempo e custo não podem ser dissociados, em termos de gestão. Não faz sentido fazer o acompanhamento financeiro de um projeto sem o acompanhamento físico, um perde o significado sem o outro. Cronograma e custo compartilham uma estrutura comum baseada nas entregas. Então, temos uma linha do tempo orientada por entregas e, da mesma forma, um orçamento decomposto em entregas. Ambos também compartilharão uma certa dose de incertezas” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 96).

A relação entre estes componentes e os riscos envolvidos no projeto se estabelece na medida em que: “sem dimensionar riscos, é impossível dizer de maneira segura quando um projeto vai terminar e muito menos quanto irá custar” (FINOCCHIO JR., 2013). Cabe ressaltar que os riscos a que se refere neste caso são os relativos ao projeto de auditoria e não os relacionados ao objeto de fiscalização em si. Assim, é possível citar um exemplo de risco de auditoria como o risco de não conseguir obter dados ou informações essenciais para a auditoria.

No componente “tempo” deve-se construir a linha do tempo referente a elaboração de cada um dos grupos de entrega. Para tanto a metodologia proposta para o *Canvas* suporta a ideia da simplicidade. A ideia de Finocchio Jr. (2013) neste caso é a de que o detalhamento de um cronograma completo, na fase de planejamento, não contribui para a integração que se propõe obter por meio da ferramenta. Assim, sugere que seja construído um cronograma mais detalhado em momento posterior.

Neste momento seria necessária apenas uma definição a respeito dos limites:

“O que se constrói no *canvas*, no bloco “Linha do tempo”, não se parece com um cronograma convencional. Trata-se, antes, de uma lista de compromissos. Compromisso é uma data-limite acordada para que sejam produzidas determinadas entregas.” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 108).

A sugestão apresentada é a de dividir a linha do tempo no quadrante específico em quartos. E indicar com um *post-item* qual dos quartos o compromisso para determinado grupo de entrega foi firmado.

A necessidade de estabelecer de linha do tempo ou cronograma é facilmente identificada nas referências adotadas pelo TCU para o desenvolvimento de auditorias: “a equipe deve elaborar cronograma contendo as tarefas a executar, os responsáveis e o prazo final para execução” (BRASIL, 2010, p. 22).

Finalmente chega-se ao componente “custos”. Neste caso cabe ressaltar que na proposta metodológica em questão a estrutura de custos deve ser apresentada em função das entregas do projeto ou auditoria. Assim, deve ser registrado neste quadrante o custo estimado para cada entrega, sendo que pode ser útil desdobrar em elementos de custos como, por exemplo, mão de obra, insumos, equipamentos, etc. Ainda deve ser considerada a necessidade de uma reserva de contingência que deve ser constituída em função dos riscos identificados.

Assim, a primeira versão do *canvas* está construída e toda a equipe passou pelo processo completo em uma única sessão de trabalho. Em seguida a proposta metodológica indica a necessidade de realizar a integração dos componentes, tema do próximo tópico.

### **3.2 Integração dos Componentes**

Na segunda etapa, de integração, busca-se garantir consistência entre os blocos de componentes do *canvas*. Neste momento a metodologia apresenta um protocolo de integração composto por oito passos. Tem-se que o *canvas*, em uma primeira versão, já foi construído e por meio da aplicação das verificações desta segunda etapa devem-se promover os ajustes necessários.

O passo 1 consiste em responder se “os pontos mencionados nas justificativas são sanados?” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 131), ou ainda, “Os problemas que originaram o projeto são solucionados no plano concebido no *canvas*?” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 131). Neste passo, fica evidente a preocupação com a efetividade do projeto. Deve-se verificar se os benefícios projetados realmente combaterão os problemas que o projeto se propõe a solucionar.

No caso de uma auditoria esta validação pode ser bastante útil. É possível identificar a necessidade de avaliar se os motivos que levaram a ação de fiscalização a ter início poderão ser tratados por meio do cumprimento do objetivo definido e assim alcançando os benefícios que foram pensados. Ou seja, será possível obter os benefícios do controle externo esperados por meio do cumprimento do objetivo declarado?

No passo 2 deve-se responder se: “o “Objetivo se revela suficiente e necessário?” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 131). A grande questão aqui é verificar se o objetivo descrito é específico, mensurável, atingível, realista e definido no tempo. E

ainda, verificar se tudo o que foi definido no objetivo é realmente necessário para obter os resultados desejados.

Neste caso, em um projeto de auditoria seria o momento de, talvez, eliminar possíveis exageros na definição do objetivo. Agora, já com uma visão de todo o projeto, é possível realinhar o foco e garantir que recursos sejam destinados aos pontos principais evitando o desperdício e aumentando a probabilidade de sucesso.

No passo de número 3 busca-se responder se: “todos os “Requisitos” “têm dono” e definem o produto?” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 133). Esta verificação busca sanar problemas como a possível confusão entre requisitos e restrições, a descrição incompleta dos requisitos, a inadequada identificação das partes interessadas e ainda, a priorização dos requisitos.

No caso de uma auditoria esta verificação permitiria reavaliar se os requisitos definidos para o projeto foram construídos de modo a permitir verificação objetiva de seu cumprimento no momento da entrega. Ou seja, se o coordenador da equipe ou o supervisor do trabalho terão condições de confirmar se os requisitos de qualidade foram atendidos.

É possível relacionar este momento também a uma possível verificação sobre se os requisitos definidos contemplam as exigências das normas e padrões profissionais exigidos para a realização do trabalho.

Em seguida, no passo 4, verifica-se a consistência dos papéis relacionados ao projeto. Deve-se responder à seguinte pergunta: estão subordinados ao projeto aqueles que precisam estar?. Assim, busca-se confirmar se o cliente e o patrocinador foram devidamente identificados, e no caso do patrocinador, se o mesmo encontra-se na esfera de influência do gerente de projeto.

Ainda no passo 4 verifica-se qual o nível de controle o gerente de projeto terá sobre os componentes da equipe. “Como já mencionei anteriormente, para diminuir o risco do projeto, os responsáveis pelas principais entregas devem estar dentro da esfera de controle do gerente de projeto. Quando isso não é possível o projeto pode acabar prejudicado” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 134).

Este é o momento de avaliar se a equipe definida possui todos os predicados necessários para a condução do projeto. Assim, planos de capacitação, contratações e até mesmo reformulação da equipe pode ser necessária. No caso de auditorias operacionais que envolvam assuntos de alta complexidade é possível

perceber que nesta fase seria o momento de identificar a necessidade do apoio de especialistas externos, por exemplo.

A validação seguinte, passo 5, tem como foco a formulação de premissas. Deve-se buscar responder à seguinte pergunta: “obtivemos convergência formulando premissas válidas?” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 135). A redação das premissas definidas deve ser cuidadosamente revisada. Consiste na definição dos parâmetros sob os quais o plano foi projetado para funcionar. São elementos de garantia à equipe do projeto de que se as condições mudarem, ou as premissas não se comprovarem na realidade, os mesmos não deverão ser responsabilizados por eventual insucesso.

No caso de uma auditoria seria o momento de identificar se as condições mínimas para realização dos trabalhos serão mantidas. A disponibilidade da equipe, o acesso a sistemas e informações, e outros pontos que não estão sob controle do coordenador ou supervisor dos trabalhos devem ser considerados e debatidos com clientes internos.

O sexto passo cuida das restrições. Neste ponto deve-se responder à pergunta: “as limitações aplicáveis ao trabalho estão identificadas na forma de restrições?” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 137). O procedimento sugerido na metodologia consiste em verificar e identificar, para cada restrição descrita, sobre qual componente esta se aplica. É relevante identificar se as restrições aplicam-se sobre todo o projeto, sobre membros da equipe ou sobre entregas específicas. Busca-se também corrigir o possível erro de identificar como restrição algo que seja um requisito do produto.

Em uma auditoria é possível identificar que uma restrição de tempo para a realização dos trabalhos, por exemplo, pode ser originária de disponibilidade da equipe ou então da necessidade de uma resposta rápida à sociedade sobre o tema no qual a auditoria se insere.

O passo 7 trata dos riscos envolvidos. Deve-se responder à pergunta: “os riscos cobrem o que já sabemos do projeto e vislumbram, ao mesmo tempo, o que ainda não sabemos?” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 140). Identifica-se a relação necessária entre premissas e riscos e, principalmente uma análise profunda das entregas, uma por uma. Atribuir os riscos com base no impacto e na probabilidade permitirá definir estratégias para cada um deles, sendo: prevenir, transferir, mitigar

ou aceitar. As ações que serão empreendidas em função dos riscos podem modificar o *canvas*.

É o momento de reavaliar se os riscos de auditoria identificados estão bem dimensionados e se o tratamento definido para cada um deles é coerente com os objetivos, prazos e custos acordados. Assim, aquele que exerce a função de supervisão e orientação à equipe deve buscar entender com clareza os riscos envolvidos.

Por fim, o passo 8 busca validar a consistência entre entregas, cronograma e orçamento. Deve-se responder à seguinte pergunta: “o cronograma e o orçamento estão orientados por entregas?”. É a verificação final proposta pela metodologia e se justifica como proposta de facilitar o controle em conjunto destes componentes que possuem correlação.

“Por exemplo, se empenhamos mais esforço para realizar uma determinada entrega, aceleramos o projeto (alteração no cronograma), mas também gastamos mais (alteração no orçamento). E não se pode dizer que um projeto esteja dentro do orçamento simplesmente porque se gastou o que deveria ter sido gasto naquele semana: é necessário também verificar o que foi produzido naquele período” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 145)

A etapa de integração dos componentes é constituída por procedimentos de verificação e validação do modelo mental do projeto. É possível relacionar esta etapa e todas as suas características ao controle de qualidade das auditorias que deve ser conduzido pelo supervisor.

“Controle de qualidade nas auditorias operacionais é o conjunto de políticas, sistemas, e procedimentos estabelecidos para proporcionar adequada segurança de que os trabalhos alcancem seus objetivos, tenham excelência técnica e satisfaçam as normas e os padrões profissionais estabelecidos (ISSAI 3000 apud BRASIL, 2010, p. 57).”

### **3.3 Resolver os nós**

Em seguida, identificam-se os pontos em que ocorreram dificuldades no preenchimento – os nós – e a tem início a busca pelas soluções, como tarefa a ser realizada posteriormente, constituindo a terceira fase, de resolução. Neste momento busca-se resolver as questões e problemas que se apresentaram como obstáculos à

equipe durante a concepção do *canvas*, ou seja, onde ocorreu um “nó”. “O nó é um ponto que estrangula o planejamento dali para a frente e, portanto, precisa ser “desatado”, restaurando o fluxo de informações” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 152). Este processo é tratado na metodologia como “resolver o projeto”. “É ilusão achar que teremos todas as informações disponíveis para planejar um projeto” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 151).

Deve-se seguir a mesma ordem de trabalho utilizada na etapa de concepção do projeto tratando cada um dos cinco blocos na sequência. A relevância da sequência adequada tanto na concepção quanto nas demais etapas é a de que as perguntas referentes aos blocos foram concebidas em ordem de prioridade e relevância: por que, o quê, quem, como e quando e quanto. De nada adiantaria, por exemplo, resolver problemas de cronograma e custos – quinto bloco – caso os motivos para a realização do projeto não estejam adequados – primeiro bloco.

Assim, são propostos três passos fundamentais para a resolução de projetos: identificar o nó, lição de casa e alterar *canvas* (FINOCCHIO JR., 2013). Este processo pode ter de ser realizado diversas vezes até que todos os nós sejam devidamente resolvidos.

Identificar o nó consiste, basicamente, na caracterização de qual é o problema que impede a concepção do plano. Descrever o problema com clareza e identificando todas as características relevantes é essencial na busca da solução. Em seguida, o passo de “lição de casa”. Deve-se atribuir a responsabilidade de buscar a solução para alguma das partes interessadas, que deverá apresentá-la em momento posterior. Por fim, o passo de alterar o *canvas*. Com a solução em mãos deve-se retornar ao *canvas* para ajustá-lo e, possivelmente, identificar outros nós que deverão ser tratados da mesma maneira (FINOCCHIO JR., 2013).

No caso da condução de um projeto de auditoria este seria o momento de corrigir e complementar eventuais falhas ou omissões na fase de análise preliminar do objeto. Dada a complexidade que pode permear determinados temas e objetos de auditoria é razoável admitir que na fase de planejamento sejam identificados pontos ainda obscuros e que devem ser sanados para permitir maior probabilidade de sucesso.

### **3.4 Compartilhar**

A fase final, de comunicação e compartilhamento, consiste no uso do modelo mental representado pelo *canvas* já concebido, integrado e com os problemas resolvidos para, então, gerar outros documentos ou artefatos como apresentações, cronogramas detalhados, planos formais ou orçamentos.

Para esta fase a metodologia em tela apresenta sugestões de como utilizar cada componente concebido para aumentar a probabilidade de sucesso na comunicação do plano de projeto. O transporte dos conceitos definidos pode ser feito, por exemplo, para: planos de projetos formais, cronogramas, apresentações e orçamentos.

A ideia aqui é prover uma ferramenta realmente interativa e que facilite o trânsito de informações entre equipe, cliente, gerente de projeto, patrocinadores e demais partes interessadas. Formas inovadoras de comunicação do plano podem ser utilizadas. “O *Project Model Canvas* não deve ser encarado como uma lista de regras ou um *template*. Ele é uma ferramenta para pensar e estruturar o projeto em sua forma mais elementar” (FINOCCHIO JR., 2013, p. 187).

São apresentadas ainda, na metodologia proposta, um modelo de sistematização da aprendizagem organizacional e de incorporação de lições aprendidas e boas práticas por meio do *Mirror Canvas*. O modelo contempla sugestões para que o conhecimento obtido no planejamento de um projeto possa ser utilizado no futuro como base para o planejamento de projetos semelhantes. Neste caso, é possível relacionar esta proposta às matrizes padronizadas utilizadas pelos Tribunais de Contas brasileiros para facilitar o trabalho no caso de auditorias sobre temas e objetos específicos.

Assim, nota-se que a comunicação do projeto é tema de grande relevância assim como a necessidade de comunicação adequada e que garanta a compreensão dos principais pontos envolvidos se faz necessária na condução de uma auditoria. Garantir que equipe, supervisor, relator, procurador, responsáveis pelas unidades jurisdicionadas, membros da mídia e a sociedade como um todo compreendam os trabalhos realizados é de suma importância para o Controle Externo.

#### **4 CONCLUSÃO**



Diante do exposto nos dois primeiros capítulos é possível concluir que a condução de auditorias no âmbito do Tribunal de Contas da União possui forte relação com o que se conhece como boas práticas profissionais de gerenciamento de projetos. Este fato é reforçado inclusive de maneira explícita em normas e documentos de orientação técnica expedidos por aquela Corte de Contas.

Cabe ressaltar que a possível implantação de determinada técnica ou ferramenta de gestão deve ser estudada caso a caso e que este trabalho se propõe apenas a fazer uma avaliação hipotética confrontando informações em documentos técnicos. Assim, as conclusões que se pode obter por meio deste estudo merecem aprofundamento por meio de testes empíricos e que permitam uma avaliação da percepção das pessoas envolvidas.

No caso específico da metodologia *Project Model Canvas* é possível concluir também que para cada componente, etapa e proposta apresentada encontramos um paralelo ao qual se pode relacionar seja nas normas ou nos documentos normativos emitidos pelo TCU. Logo, a principal conclusão a que se pode chegar é a de que em uma análise dos conceitos relacionados a cada um dos temas tratados não foi possível identificar elementos que permitam concluir pela impossibilidade do uso do PM Canvas para apoiar o processo de planejamento de auditorias no âmbito de um Tribunal de Contas.

É necessário salientar que a possibilidade de uso em comento não se propõe a substituir nenhuma técnica ou ferramenta já utilizada e sim, possivelmente, complementar as já existentes.

A metodologia pode ser útil e trazer melhorias no que diz respeito a possível redução do tempo necessário para que os envolvidos em um projeto de auditoria possam alinhar conceitos a respeito do trabalho. É possível inferir também que o seu uso possibilitaria a diminuição de conflitos internos e de eventuais problemas de comunicação em relação ao que se espera de determinado trabalho.

Evidente também que significativa parcela dos pontos aderentes ao que preconizam as boas práticas de gerenciamento de projetos, e em especial da metodologia em tela, em relação à condução de auditorias foram detectados no Manual de Auditoria Operacional do TCU, Brasil (2010). Assim, é necessário concluir que trabalhos desta natureza apresentam, em função das definições técnicas identificadas nos documentos de referência, maior aderência aos conceitos identificados na metodologia *PM Canvas*.

É possível concluir também que possivelmente projetos de maior complexidade e que envolvam maior número de pessoas em locais distantes, como é o caso de auditorias coordenadas em âmbito nacional, possam se beneficiar em maior grau quando comparados a auditorias de menor complexidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Orientações para Seleção de Objetos e Ações de Controle**. Boletim do Tribunal de Contas da União, Edição Especial, nº 46, set/2016. Disponível em: <[portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/.../selecao-de-objetos-e-acoes-de-controle/](http://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/.../selecao-de-objetos-e-acoes-de-controle/)>.

BRASIL. **Portaria-TCU nº 82, de março de 2012**. Dispõe sobre identificação, avaliação e registro de benefícios das ações de controle externo, bem como sobre a sistemática de lançamento, acompanhamento e divulgação do indicador de desempenho correspondente. Brasília: TCU, 2012. Disponível em: [www.tcu.gov.br/Consultas/.../judoc%5CPORTN%5C20120403%5CPRT2012-082.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/.../judoc%5CPORTN%5C20120403%5CPRT2012-082.doc).

BRASIL. **Resolução-TCU nº 246, de 30 de Novembro de 2011**. Altera o Regimento Interno do Tribunal de Contas da União, aprovado pela Resolução TCU nº 155, de 4 de dezembro de 2002. Brasília: TCU, 2011. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D7BC0B4014D7E1FB1A622B4>>.

BRASIL. **Manual de auditoria operacional**. Boletim do Tribunal de Contas da União, Edição Especial, nº 30, dez/2010. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14D8D5AA6014D8D8277322DA6>>.

FINOCCHIO JR, José. **Project Model Canvas - Gerenciamento de Projetos Sem Burocracia**. São Paulo: Elsevier – Campus, 2013.

INTOSAI. **ISSAI 100: Princípios fundamentais de auditoria de setor público**. Tradução: Tribunal de Contas da União, 2013a. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/auditoria/issai-em-portugues.htm>>

INTOSAI. **ISSAI 300: Princípios fundamentais de auditoria operacional**. 2013b. Tradução: Tribunal de Contas da União. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/auditoria/issai-em-portugues.htm>>

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK, 5ª. Edição, EUA: Project Management Institute (PMI), 2013.

PMCANVAS. **Project Model Canvas**, 2015. Disponível em:  
<<http://www.pmcanvas.com.br/wp-content/uploads/2015/11/ProjectModelCanvasA1.pdf>>.