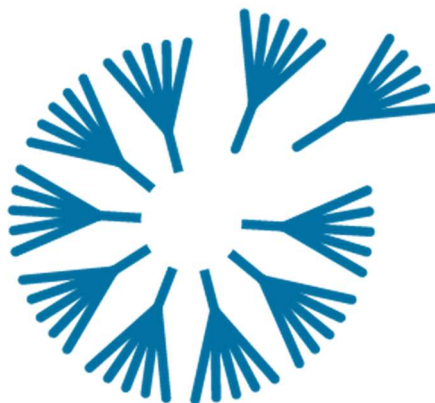


Guia para Coordenadores de Ações da Rede Integrar



Apresentação

O objetivo deste Guia é oferecer orientações para você que irá coordenar uma ação prevista no Plano Anual de Trabalho (PAT) da Rede Integrar. O PAT pode ser acessado em <https://redeintegrar.irbcontas.org.br/>.

Coordenar grandes grupos compostos por pessoas de diferentes organizações em torno de um objetivo comum pode ser desafiador, mas é possível alcançar resultados eficazes a partir de planejamento e metodologias já testadas. Por isso preparamos este Guia, para que ele seja um ponto de partida para um trabalho de coordenação mais produtivo e eficaz.

Rede Integrar

A Rede Integrar é uma rede composta por todos os Tribunais de Contas brasileiros, juntamente com a Atricon (Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil) e o IRB (Instituto Rui Barbosa). Foi criada para realizar trabalhos conjuntos de fiscalizações de políticas públicas descentralizadas, com atuação e planejamento coordenados. As auditorias podem ser conjuntas, paralelas ou coordenadas. Há também outras formas de trabalhos realizados no âmbito da Rede:

- Seleção de fiscalizações de políticas descentralizadas, com base em indicadores e informações que apontem para problemas e fatores críticos associados ao objeto de análise
- Metodologias, processos de trabalho e tecnologias específicas que apoiem a avaliação e fiscalização de políticas públicas descentralizadas
- Intercâmbio de informações e boas práticas
- Compartilhamento de bancos de dados e sistemas informatizados
- Cursos, seminários, simpósios, encontros e outros eventos voltados à capacitação e ao desenvolvimento profissional em avaliação e fiscalização de políticas públicas descentralizadas

Papel do Coordenador em ações do PAT

O coordenador é o responsável pela condução do projeto descrito em cada ação aprovada do PAT. É ele quem dita o ritmo dos trabalhos, norteado pelo planejamento e o cronograma estabelecidos junto à equipe.

Está a cargo do coordenador agendar e conduzir as reuniões e engajar a equipe, o que depende de comunicação transparente, horizontal e assídua e de diálogo e escuta ativa com cada membro da equipe.

O papel da coordenação assume ainda mais importância em grupos muito grandes. Nesses casos, os desafios para uma comunicação assertiva e de mão dupla, em que todos têm voz e são ouvidos, se tornam mais complexos e requerem maior planejamento e dedicação.

Espera-se que o coordenador se envolva menos na elaboração dos produtos e mais na revisão, supervisão e apoio à equipe. Assim, os papéis ficam mais claros e fica mais fácil evitar que pessoas se sobrecarreguem e não cumpram suas funções a contento.

As informações constantes das propostas aprovadas para PAT 2025 devem nortear a delimitação do escopo, do cronograma e dos produtos planejados para cada ação. Cada coordenador, contudo, tem autonomia para definir como será a dinâmica de funcionamento do grupo e até mesmo propor algum ajuste na proposta aprovada, visando sua adequação aos desafios que podem surgir durante a execução do projeto.

Eventuais modificações na proposta original, no entanto, antes de implementadas, devem ser validadas no âmbito da equipe de trabalho, honrando a premissa de atuação colaborativa da Rede Integrar. As mudanças devem ser registradas e enviadas por e-mail para projeto.integrar@tcu.gov.br.

Confira algumas ações importantes que devem ser providenciadas pelo coordenador:

- I. **Registro atualizado da equipe:** É fundamental manter atualizado o registro dos componentes do grupo de trabalho. Qualquer mudança na composição do grupo deve ser enviada para o e-mail redintegrar@atrimon.org.br, com cópia para projeto.integrar@tcu.gov.br.
- II. **Acompanhamento e suporte ao andamento dos trabalhos:** O acompanhamento da execução das ações do PAT 2025 será feito por meio de reuniões trimestrais entre os coordenadores e a equipe da Rede Integrar, com o objetivo de identificar eventuais dificuldades e pontos de melhoria, assim como promover o compartilhamento de boas práticas no grupo.

Além disso, o coordenador combinará com a equipe da ação como será a interação entre eles no andamento dos trabalhos. (falta incluir apoio das SECs)

- III. **Relatório das atividades:** Até novembro deste ano, o coordenador deverá enviar o relatório da ação do PAT para o e-mail projeto.integrar@tcu.gov.br. Os relatórios serão consolidados como um único documento que será publicado no início do ano seguinte.

Uma dica importante é o registro sistemático das etapas, boas práticas, desafios, aprendizados e produtos das ações ao longo do tempo, para facilitar a composição desse relatório. Mesmo que a atividade não esteja finalizada em novembro, o registro deve ser enviado para o acompanhamento pela Rede. As orientações detalhas para elaboração do relatório serão enviadas no segundo semestre.

- IV. **Grupo de WhatsApp:** Foi instituído um grupo de WhatsApp para orientações gerais, troca de experiências e mútuo suporte entre os próprios coordenadores. É essencial o coordenador fazer parte do grupo para manter-se atualizado. Fique à vontade para partilhar suas dúvidas e aprendizados no grupo, pois outros coordenadores podem se beneficiar dessa comunicação rápida e simples.

Os coordenadores também contam com apoio de outras instâncias das Rede Integrar. Em caso de dúvida, envie e-mail para projeto.integrar@tcu.gov.br. Você também pode procurar os representantes do seu Tribunal no Comitê Técnico da Rede Integrar. A lista com todos os representantes está disponível em <https://redeintegrar.irbcontas.org.br/organograma/>.

Processo de Coordenação

1. Planejamento detalhado da ação - Definições prévias:

Objetivos:

Devem ser definidos pela equipe, com o apoio do coordenador, de acordo com o propósito e o interesse do público-alvo e das partes interessadas nos produtos. A definição dos objetivos e produtos esperados proporciona clareza sobre o problema que está sendo tratado e gera união e engajamento na equipe. É preciso dedicar tempo para alinhar entre os membros da equipe as razões para se definir os objetivos.

Metodologia:

Pela prática de coordenadores experientes, o uso de metodologias ágeis (Scrum, Kanban) pode ser interessante.

Principais características:

- Baseiam-se em ciclos curtos (sprints) com entregas frequentes a cada semana ou alguns dias;
- São realizadas por equipes auto-organizadas com planejamento horizontalizado e consensual;
- Focam na qualidade dos produtos intermediários e do produto final apresentado;
- São ágeis, flexíveis e sem tantos obstáculos burocráticos;
- São iterativas (ações que progridem por meio de refinamentos sucessivos, por isso podem ser repetitivas ou reiteradas).

Vantagens:

- Aceleram as entregas;
- Corrigem problemas mais rapidamente;
- Permitem revisar planejamentos;
- Melhoram a produtividade, o engajamento e o senso de pertencimento;
- Elevam as perspectivas de sucesso da ação;
- Permitem uma maior personalização do produto oferecido.

Nas metodologias ágeis, por exemplo, usa-se o conceito de “história de usuário”. É preciso definir para quem se está produzindo (seja para o diretor, relator, presidente, sociedade, dentre outros), qual a informação necessária para esse usuário, qual produto está sendo feito e qual uso será feito dele.

Outro conceito interessante é a “definição de pronto”: especificações necessárias para que quem está realizando a tarefa entenda quando é que aquele produto está pronto para ser consumido. A “definição de pronto” explicita as características de um produto finalizado, na perspectiva do coordenador e da equipe. Por exemplo: o produto a ser entregue é uma relação da legislação pertinente a determinado tema. Para alguns, uma relação da legislação consiste em apenas registrar os números das leis seus links respectivos. Para outros, consiste em especificar o que aquelas legislações dizem. Pessoas diferentes podem entender o produto de formas diferentes. Talvez nenhuma dessas formas tenha usabilidade para a situação real específica. Uma “definição de pronto” poderia ser a relação da legislação pertinente estar em um documento Word timbrado em tal formato, contendo tais elementos, assinado e com o layout da Rede Integrar.

É importante ressaltar que os conceitos de “história de usuário” e “definição de pronto” devem ser estabelecidos junto com a equipe, de forma participativa e consensual.

Produtos a serem entregues:

Os produtos intermediários e finais têm que ser bem especificados para as pessoas entenderem o que se espera do trabalho delas.

Estabelecimento de cronograma:

Um cronograma que abranja as principais fases e produtos da ação serve como parâmetro de acompanhamento e organização pelo coordenador, e orienta a equipe quanto ao processo como um todo.

Mapeamento dos principais riscos:

O coordenador, junto com a equipe, deve prever os principais riscos da ação, bem como ações mitigadoras para esses riscos. Os riscos podem envolver falta de patrocínio das instituições, dificuldades nas comunicações com os stakeholders, falta de recursos humanos, logísticos e de tempo para execução etc.

Um risco recorrente, que pode ser fonte de frustração para a coordenação do projeto, é a pouca ou nenhuma participação de parte da equipe. As razões podem ser as mais variadas, desde a incompatibilidade com outras demandas, até a falta de entendimento do que deve ser feito. A mitigação desse risco passa pela criação de senso de pertencimento à equipe, construída por meio de comunicação transparente, individual e coletiva.

Definição de canais de comunicação:

Podem ser usados WhatsApp, Teams, Trello, Planner, dentre outros. As ferramentas Trello e Planner podem gerar automaticamente comunicações individuais sobre os prazos das ações, o que gera engajamento e organização na equipe.

Realização de capacitação:

Pode ser necessária a realização de capacitação sobre conhecimento técnico e metodológico para a equipe de trabalho, principalmente em casos de fiscalizações. O apoio das escolas de contas é fundamental para a definição do escopo do treinamento, da modalidade (presencial, virtual ou híbrido), de quem fará a instrutoria, da confecção de material de apoio (modelos, templates, orientações, que podem ser criados pela própria equipe). A capacitação pode ser também um processo de mentoria realizado pelos membros mais experientes da equipe.

Dica:

O planejamento é flexível. Embora possa ser alterado a qualquer momento, deve se manter alinhado com os resultados esperados da ação.

2. Execução da ação:

Clareza na definição de papéis de trabalho:

O entendimento pela equipe de quais são os papéis de trabalho, suas atribuições, desafios e limitações tem que ser garantido para que os participantes possam escolher as atividades que farão parte, com a orientação e apoio do coordenador. É necessário conversar com as pessoas da equipe para que a expertise delas seja conhecida e o coordenador possa organizar as atividades de acordo com o perfil de cada uma.

Produtos intermediários a serem entregues:

Cada ação tem um produto final a ser entregue, e diversos produtos intermediários, imprescindíveis para a consecução da ação. A auditoria, por exemplo, é um grande produto a ser entregue. Quando se irá fazer uma auditoria, se pensa logo no produto final, que é o relatório de auditoria. Mas se há divisão das diversas etapas da auditoria, temos ali vários produtos. A visão geral do objeto é um produto, que tem vários subprodutos, como objetivo do objeto, histórico do objeto, marco legal, inventário de riscos, matriz de planejamento, papéis de trabalho para coleta de evidência, cronograma detalhado, análises das evidências. A governança de tudo isso é uma atribuição do coordenador.

Acompanhamento da ação:

O acompanhamento é parte fundamental das atribuições do coordenador e pode ser feito por meio de conversas, e-mails, mensagens e reuniões. A solução de dúvidas é o principal objetivo do acompanhamento, mas o coordenador pode usar o conhecimento de toda a equipe, ou até mesmo do Comitê Técnico e da coordenação da Rede Integrar.

As metodologias ágeis usam o conceito de reuniões de encomenda dos produtos e reuniões de entrega dos produtos como forma de acompanhamento. São reuniões intermediárias, rápidas e com pauta definida, que facilitam muito a comunicação e supervisão. Ainda nessas metodologias, outra opção de acompanhamento são as reuniões diárias. Elas duram até quinze minutos e têm por objetivo que a equipe compartilhe o que cada um está fazendo hoje, o que fez ontem, e o que pretende fazer amanhã. É uma forma de manter as pessoas integradas no trabalho.

Comunicação diária:

É o pronto atendimento das demandas da equipe pelo coordenador, por meio de ligações telefônicas e de vídeo; mensagens rápidas para compartilhamento de dúvidas e registro de intercorrências podem ser feitas em grupo ou em particular nos grupos de WhatsApp ou equipe do Teams. O importante é que o coordenador trabalhe ativamente na comunicação com a equipe, criando um clima de confiança por meio do diálogo contínuo, da articulação entre pessoas, na divulgação de orientações, na convocação para as reuniões e na verificação se há dúvidas ou impedimentos entre os participantes. As pessoas têm que se sentir parte valorosa da equipe e saber que o trabalho é priorizado na instituição, por meio do coordenador.

Registro das informações e dos produtos:

O coordenador tem também a atribuição de registrar todo o processo, para consolidação do aprendizado da equipe e para a elaboração do relatório final ou intermediário, solicitado pela Rede Integrar.

Dica:

Reconhecer e celebrar as conquistas do grupo, por menores que sejam, pode ajudar a manter a moral elevada e motivar os participantes a continuar trabalhando em direção ao objetivo comum.

3. Conclusão da ação:

A ação se conclui por meio de relatório consolidado, ficha-síntese, criação de site ou realização de evento para divulgação (seminário, por exemplo). A divulgação das informações coletadas merece consideração detalhada. A elaboração de folders,

cartilhas, guias ou manuais (com informações mais resumidas e práticas e diagramação visual para leitura mais fácil), além do relatório (documento mais detalhado e robusto), pode ser uma boa opção de divulgação por meio dos sites e mídias sociais das instituições e grupos de WhatsApp. Uma boa ideia é que o documento mais sucinto contenha um QR Code para o relatório, que pode ser acessado por aqueles que desejem se aprofundar no assunto.

Boas Práticas

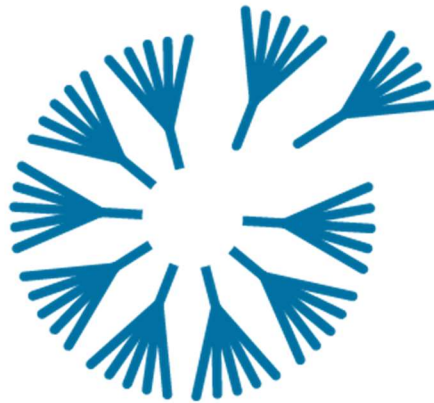
É importante que o coordenador troque experiências e aprendizados com outras pessoas que já exerceram esse papel ou que também o assumiram no PAT deste ano. Ressaltamos algumas boas práticas que costumam ser destacadas para esse papel:

- Estimular coordenação conjunta
- Alinhar expectativas desde o início da ação
- Alinhar a estratégia de atuação com os membros da ação
- Alinhar com os TC's uma proposta para a melhor entrega do produto esperado na ação
- Usar metodologias ágeis de gestão de projetos
- Formar subgrupos na equipe para engajar a participação de todos
- Manter clareza sobre prazos e produtos
- Garantir que as características dos produtos que serão feitos estejam bem definidas
- Investir na comunicação entre os integrantes ao longo de toda a execução. Considere formar um grupo específico de whatsapp;
- Produzir resumos para a comunicação sobre os trabalhos
- Divulgar produtos parciais nas reuniões de acompanhamento junto à Rede Integrar
- Consolidar e disseminar as informações geradas no âmbito da ação.

Para saber mais, você pode consultar a publicação “Orientações sobre Auditorias Coordenadas” em <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/orientacoes-sobre-auditorias-coordenadas>.

Este guia continuará sendo atualizado. Envie suas contribuições para projeto.integrar@tcu.gov.br.

Estamos com você!



REDE INTEGRAR

FISCALIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DESCENTRALIZADAS