



**Organização
Pan-Americana
da Saúde**



Escritório Regional para as Américas da
Organização Mundial da Saúde



Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
Secretaria de Defesa Agropecuária
Departamento de Saúde Animal

I CURSO EM GERÊNCIA DO PROGRAMA DE CONTROLE DA RAIVA DOS HERBÍVOROS

Rio de Janeiro, 11 a 15 de Junho de 2007

**UNIDADE DE SAÚDE PÚBLICA VETERINÁRIA
Centro Pan-Americano de Febre Aftosa**



**Organização
Pan-Americana
da Saúde**

Escritório Regional para as Américas da
Organização Mundial da Saúde



I CURSO EM GERÊNCIA DO PROGRAMA DE CONTROLE DA RAIVA DOS HERBÍVOROS

Rio de Janeiro, 11 a 15 de Junho de 2007

**UNIDADE DE SAÚDE PÚBLICA VETERINÁRIA
Centro Pan-Americano de Febre Aftosa**

Capacitação de Gestores
Programa Nacional de Controle da Raiva dos
Herbívoros

Gestão de Programas Governamentais

*cda*tecnologia

Objetivos do Curso

Objeto do Curso

- Capacitação dos gestores do Gestores do Programa Nacional de Controle da Raiva dos Herbívoros (PNCRH) em metodologias e ferramentas de gestão de programas governamentais

Objetivos Gerais

- Fornecer instrumentos para os gestores visando a elaboração e acompanhamento de planos de trabalho
- Fornecer instrumentos para auxiliar o aprimoramento da gestão de processos e de projetos no âmbito do programa
- Promover integração (vertical e horizontal)
- Desenvolver habilidades gerenciais e de trabalho em equipes

*cda*tecnologia

Tópicos

Módulo 1

- Abertura e Visão Geral do Curso
 - Programas Governamentais
 - Desafios e Papel do Gerente
 - O Marco Lógico e o PNCRH

Módulo 2

- Gestão do Programa: Avaliação e Ajustes

Módulo 3

- (Re-)Desenho e Controle de Processos

Módulo 4

- Projetos de Melhoria ou Estruturação

Módulo 5

- Monitoramento e Controle e Processo Decisório
- Encerramento

*cda*tecnologia

Dinâmica do Curso

- O curso será realizado em módulos. Em cada módulo haverá apresentação de conceitos seguidos de exercícios em classe para fixação dos mesmos. Serão fornecidos formulários para que os conceitos sejam aplicados pelo gestor ao seu respectivo programa no retorno ao seu estado.
- O curso é participativo, tanto na exposição dos conceitos quanto na realização dos trabalhos
- Regras de Trânsito
 - Cumprimento de horários
 - Celulares desligados durante apresentações
 - Sempre apresentar seu ponto de vista quando contribuir para a discussão do assunto em pauta e permitir que outros também o façam

*cda*tecnologia

Visão Geral do Curso

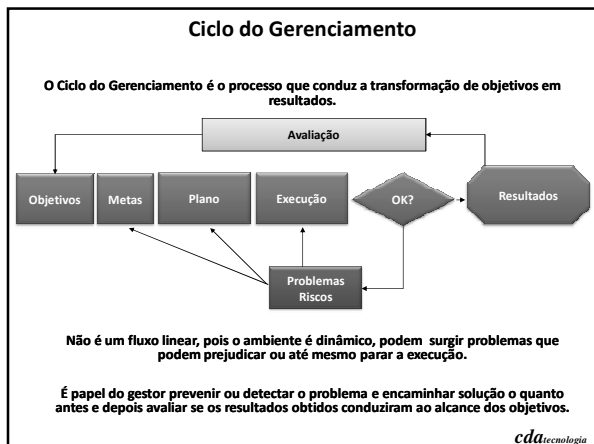
	Segunda Módulo 1 Visão Geral	Terça Módulo 2 Avaliação/Ajustes	Quarta Módulo 3 Processos	Quinta Módulo 4 Projetos	Sexta Módulo 5 M&C
Manhã	Visão Geral: Gestão de Programas	Avaliação do Programa	Desenho de Processos	Visão Geral: Gestão de Projetos	Indicadores e Controle do Programa
	Exercício 1	Exercício 3	Exercício 5	Exercício 7	Exercício 9
Tarde	O Marco Lógico e o PNCRH	Ajustes Necessários e Plano de Trabalho	Controle de Processos	Cronograma e acompanhamento	Próximos Passos
	Exercício 2	Exercício 4	Exercício 6	Exercício 8	Exercício 10 e encerramento
Leitura Sugerida	Gestão de Programas Governamentais	Guia do Programa	Gestão de Processos- Unicamp	Livros Gestão de Projetos	Ferramentas da Qualidade

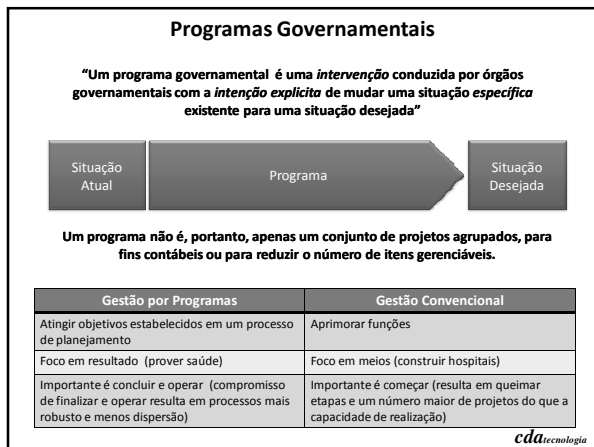
*cda*tecnologia

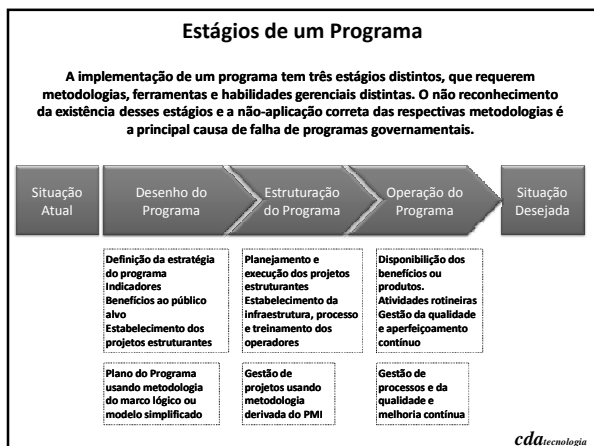
Capacitação de Gestores
Programa Nacional de Controle da Raiva dos Herbívoros

Módulo 1
 Programas Governamentais: Estágios e Ferramentas Gerenciais

*cda*tecnologia







Desafios Gerenciais

- Programas governamentais têm uma grande diversidade de interessados com interesses divergentes
- Para ter sucesso um programa depende de outros programas ou de outras áreas (intersectorialidade)
- Necessidade de marco legal
- Programas em geral significam mudanças (procedimental e até cultural) acarretando em resistências
- Descompasso entre planejamento e orçamento
- Autoridade da gestão incompatível com suas responsabilidades

*cda*tecnologia

Papel e Habilidades do Gerente

Papel do Gerente

Perfil do Gerente

- Influência na organização
- Negociador
- Gestor de pessoas
- Experiência
- Conhecimento técnico
- Rede de relacionamento
- Comunicador
 - Interno
 - Externo
- Capacidade de decisão

*cda*tecnologia

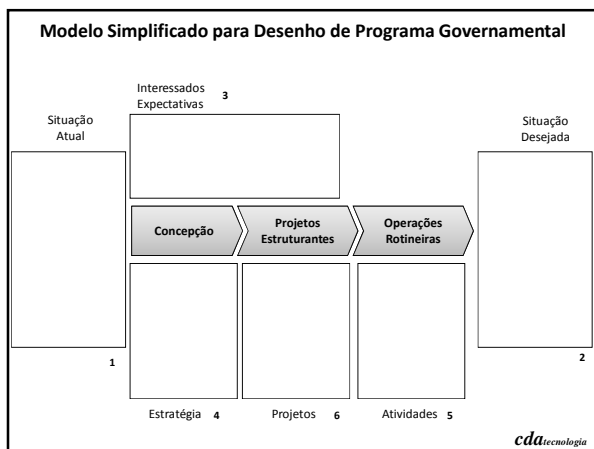
Ciclo de Vida de Um Programa

*cda*tecnologia

Desenho de Um Programa

- Estágio essencial na implementação do programa, pois ele define estratégias, conseqüentemente sua viabilidade econômica, política e social
- Metodologia apropriadas como o Marco Lógico
- Modelo simplificado
- Deve ser participativo – quem opera deve participar do plano, pois tem a contribuir e deve se comprometer

*cda*tecnologia



Exercício de Fixação 1

- Trabalho em grupo
- Grupo deve definir moderador e redator
- Os grupos devem elaborar o desenho de um programa estadual cujo objetivo é melhorar a limpeza das praias do estado, eliminando ao máximo a sujeira (na areia somente). Usar modelo simplificado
- Tempo 60 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário

*cda*tecnologia

Matriz do Marco Lógico

Conceitos Básicos
Matriz do Marco Lógico do PNCRH

*cda*tecnologia

Método do Marco Lógico

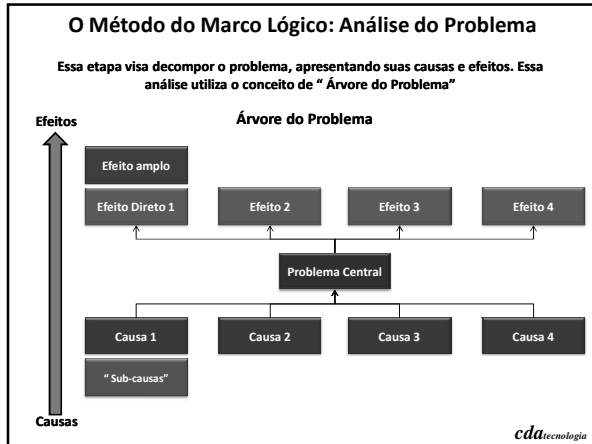
- Método recomendado pela maioria das agências multi-laterais de desenvolvimento
- Desenvolvido no final dos anos 60 pela agência americana USAID
- Adaptações ou nomenclaturas próprias, criando versões ou manuais próprios de cada agência:
 - The Logframe Handbook – The World Bank – The Logical Framework Approach to Project Cycle Management
 - ZOPP – GTZ Alemanha – bastante difundido no Brasil
 - Project Cycle Management (using Logical Framework) – EuroAid
- Distinguir entre o Método do Marco Lógico e Matriz do Marco Lógico
 - O Método do Marco Lógico inclui todas as etapas até a elaboração da Matriz do Marco Lógico

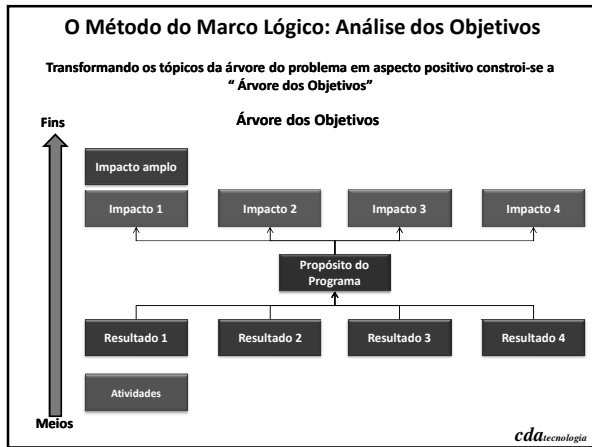
*cda*tecnologia

Matriz do Marco Lógico ou Matriz de Planejamento do Programa (MPP)

Lógica da Intervenção	Indicadores	Fonte de Dados	Pressupostos

*cda*tecnologia



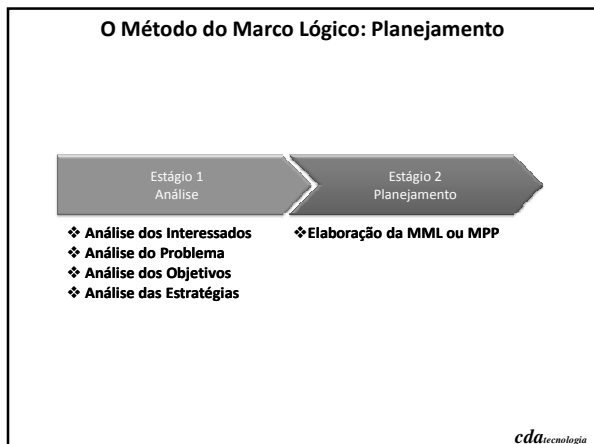


O Método do Marco Lógico: Análise das Estratégias

Essa etapa visa selecionar os caminhos na árvore dos objetivos que o programa irá adotar para cumprir o propósito do programa. Essa seleção deve levar em conta o potencial impacto, governabilidade e a análise dos interessados

Meios	Impacto na solução	Viabilidade Técnica	Viabilidade Econômica	Viabilidade Político-Social	Recomendação Estratégia

*cda*tecnologia



O Método do Marco Lógico: Elaboração da MML ou MPP

	Lógica da Intervenção	Indicadores	Fontes de Verificação	Pré-supostos
Objetivos Superiores				
Propósito do Programa				
Resultados/ Atividades				
Projetos				

Matriz do Marco Lógico (parcial) – PNCRH

	Lógica da Intervenção	Indicadores	Fontes de Verificação	Pré-supostos
Objetivos Superiores	Proteção da saúde pública			
	Eliminação de prejuízos devido a Raiva dos Herbívoros			
Propósito	Controle da ocorrência da Raiva dos Herbívoros e não convivência com a doença			
Resultados	Vigilância epidemiológica			
	Vacinação			
	Controle dos transmissores			
	Educação Sanitária			
Projetos	Cadastro de abrigos			
	Credenciamento laboratórios			
	Sistema de controle comercialização			
	Capacitação profissional			

*cda*tecnologia

Exercício de Fixação 2

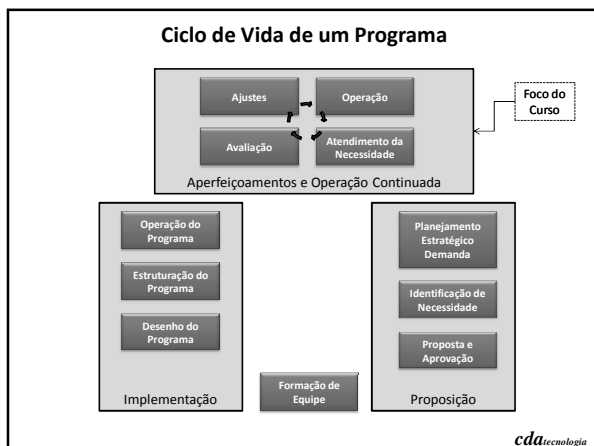
- Trabalho em grupo
- Grupo deve definir moderador e redator
- Os grupos devem analisar e completar a MML para o PNCRH no nível estadual.
- Tempo 60 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário

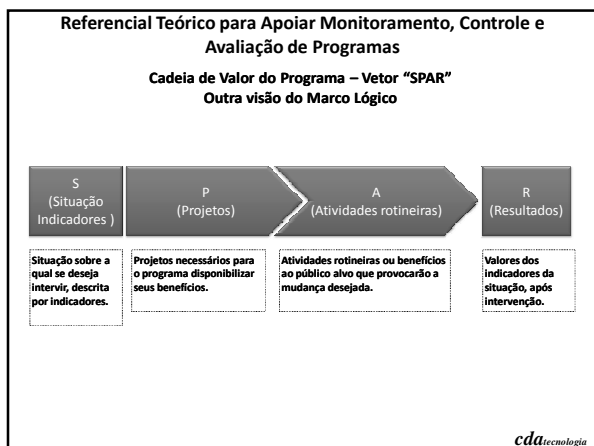
*cda*tecnologia

Capacitação de Gestores
Programa Nacional de Controle da Raiva dos Herbívoros

Módulo 2
 Avaliação e Ajustes

*cda*tecnologia





Avaliação do Programa

- Após implantação um programa deve ser avaliado periodicamente visando detectar oportunidades de aperfeiçoamento
- Avaliação é mais do que verificação do andamento, inclui análises mais profundas das estratégias, fatores críticos de sucesso e riscos
- Gestor deve criar clima favorável a discussão, foco no conteúdo e não na busca de culpados. Não é auditoria
- Usar roteiro simples mas realizar a avaliação de forma participativa, principalmente na análise das causas

*cda*tecnologia

Modelo para Avaliação de Programa

	Descrição	Indicador	Situação Prevista	Situação Atual	Causas	Proposta Ações Corretivas
Resultados						
Atividades						
Projetos						
Infraestrutura						
Comunicação						

cda

Exercício de Fixação 3

- Trabalho em grupo
- Grupo deve definir moderador e redator
- Os grupos devem realizar a avaliação do PNCRH no estado
- Tempo 60 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário

*cda*tecnologia

Plano de Trabalho

- Após realizar a avaliação do programa, identificando as diferenças (e as causas) entre o que foi previsto e o realizado, o grupo deve analisar as ações corretivas e consolidá-las em projetos
- Utilizar a planilha Plano de Trabalho
- Estabeleça as metas globais para o horizonte do plano (Resultados)
- Descreva a situação atual
- Estabeleça as metas para processos e projetos

*cda*tecnologia

Plano de Trabalho

	Descrição	Indicador	Meta s 2007	Ações	Custos
Resultados					
Atividades					
Projetos					
Situação Atual					

*cda*tecnologia

Exercício de Fixação 4

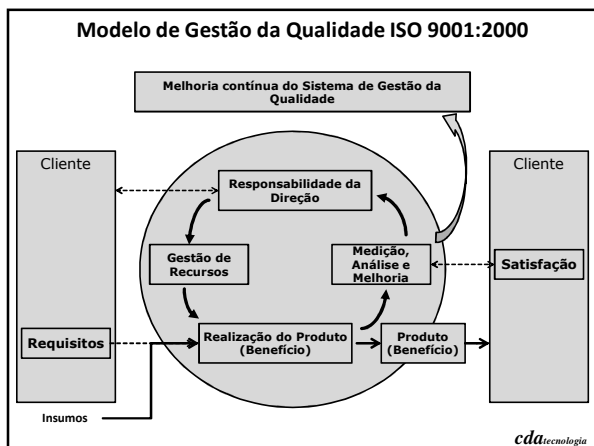
- Trabalho em grupo
- Grupo deve definir moderador e redator
- Os grupos devem propor plano de trabalho para o PNCRH no estado
- Tempo 60 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário

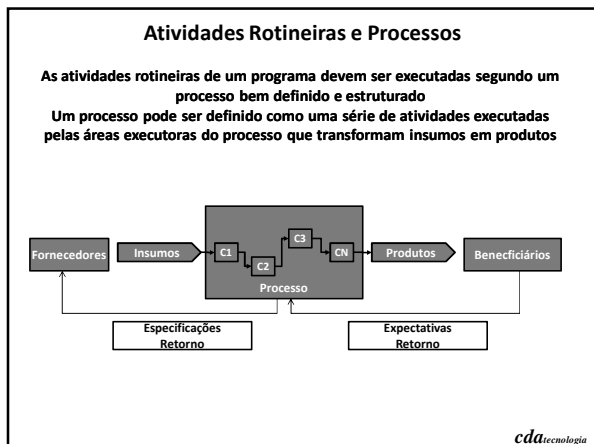
*cda*tecnologia

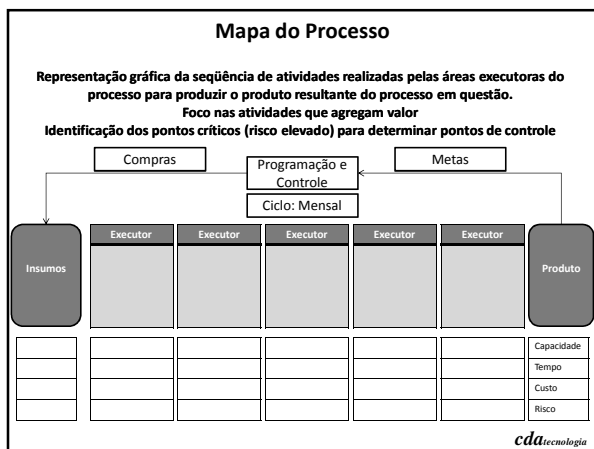
Capacitação de Gestores
Programa Nacional de Controle da Raiva dos Herbívoros

Módulo 3
 (Re-)Desenho de Processos

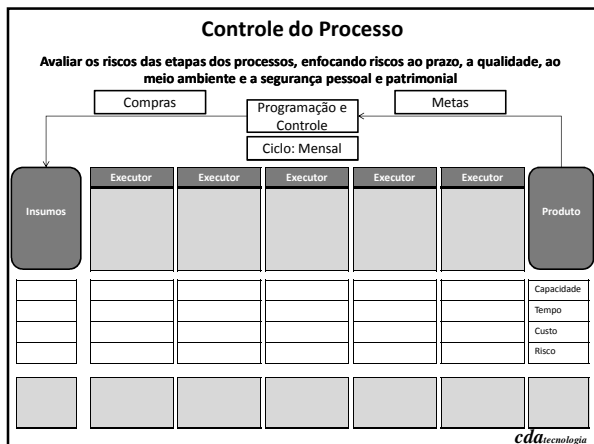
*cda*tecnologia







- ### Exercício de Fixação 5
- Trabalho em grupo
 - Grupo deve definir moderador e redator
 - Os grupos devem escolher e mapear um processo de produção de um produto/benefício do PNCRH no estado
 - Tempo 60 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário
- cda*tecnologia



Exercício de Fixação 6

- Trabalho em grupo
- Grupo deve definir moderador e redator
- Os grupos devem analisar os riscos das etapas do processo do exercício anterior e propor medidas de controle
- Tempo 90 minutos para discussão e 30 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário

*cda*tecnologia

Capacitação de Gestores

Programa Nacional de Controle da Raiva dos Herbívoros

Módulo 4
Gestão de Projetos

*cda*tecnologia

Gestão de Projetos no Contexto de Programas

- Projetos são empreendimentos limitados temporalmente (início, meio e fim), destinados a implantar/modificar uma infraestrutura ou processo necessários para o programa
- Em geral um programa requer a execução de vários projetos que devem estar integrados para viabilizar as metas ou atender os compromissos do programa
- Projetos requerem uma metodologia de gerenciamento própria, com impacto na organização do trabalho

*cda*tecnologia

Características de um Projeto

- Temporário
- Multi-funcional
- Gerência transitória
- Equipe/recursos transitórios
- Sofre de falta de dados/experiência
- Compete por recursos e atenção gerencial com as atividades rotineiras – com desvantagem
- É uma perturbação na organização

“Tudo para dar errado”

*cda*tecnologia

Necessidade de Sistema Estruturado para Gestão de Projetos

- Meio de comunicação eficaz
- Definição clara de responsabilidades
- Guia para atingir objetivos
- Explicitar problemas para orientar decisões
- Registro de lições aprendidas - gestão do conhecimento
- Auxílio no atendimento de demandas de informações
- Possibilita integração entre os vários projetos corporativos

*cda*tecnologia

Áreas de Abrangência da Gestão de Projetos

Áreas englobadas pela Gestão de Projetos (Segundo PMBOK do PMI)

PMBOK: Project Management Body of Knowledge
 PMI: Project Management Institute – www.pmi.org
 O PMI tem seções regionais no Brasil: www.pmis.org.br

*cda*tecnologia

Gestão de Projetos: Grupos de Processos

Os processos relativos as nove áreas do PMBOK formam 5 grupos de processos, conforme figura abaixo. Esse agrupamento forma a estrutura básica da gestão de projetos segundo PMI

*cda*tecnologia

Iniciação do Projeto

Origem do Projeto: decorrente de um Programa ou de identificação de necessidade

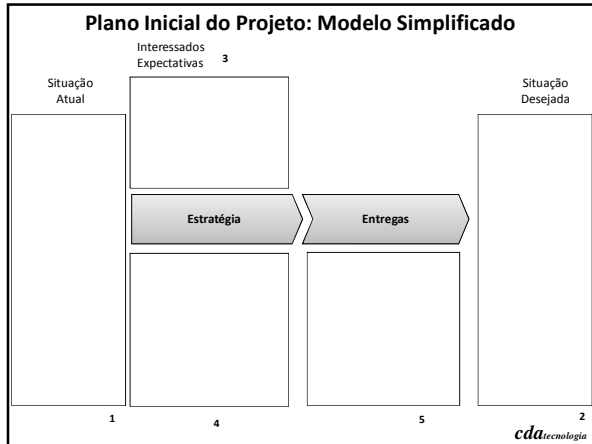
- Objetivos
- Prazos(macro)
- Justificativa/estratégia

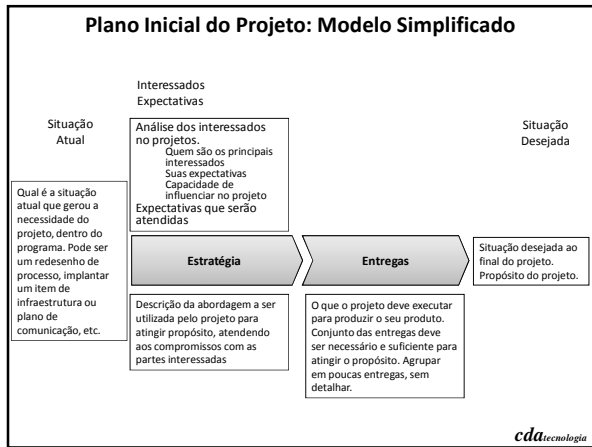
Definição do líder e equipe básica do projeto

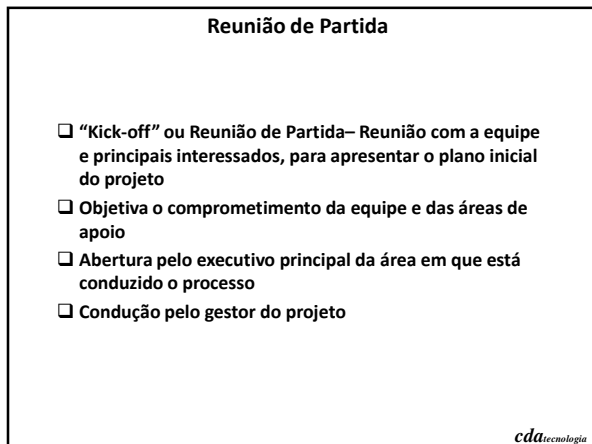
Plano Inicial do Projeto

Reunião de Partida

*cda*tecnologia







Exercício de Fixação 7

- Trabalho em grupo
- Grupo deve definir moderador e redator
- Os grupos devem simular a reunião de partida de um projeto do PNCRH, usando modelo simplificado do plano inicial
- Tempo 60 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário

*cda*tecnologia

Planejamento do Projeto

- Desdobramento das entregas em atividades (EAP)
- Definição de responsáveis
- Estabelecimento dos predecessores
- Elaboração do Cronograma

*cda*tecnologia

Estrutura Analítica do Projeto - EAP

A EAP ou WBS (Work Breakdown Structure) é o desmembramento do projeto em tarefas agrupadas de forma hierárquica. É o principal instrumento de definição do escopo do projeto. Exprime o que deve ser feito (resumido, sem explicitar como será feito) em uma página.

Nome do Projeto				
	Entrega	Entrega	Entrega	Entrega
Tarefas				

*cda*tecnologia

Acompanhamento do Projeto

- Estabelecer uma rotina de acompanhamento (ex. quinzenal)
- Verificar em cada data de acompanhamento as tarefas que deveriam estar encerradas. Caso não estejam encerradas, verificar a razão, estabelecer um plano de recuperação para manter compromissos
- Verificar situação das tarefas que já deveriam ter iniciados
- Encaminhar para a gestão do programa as pendências que a equipe do projeto não pode solucionar

*cda*tecnologia

Exercício de Fixação 8

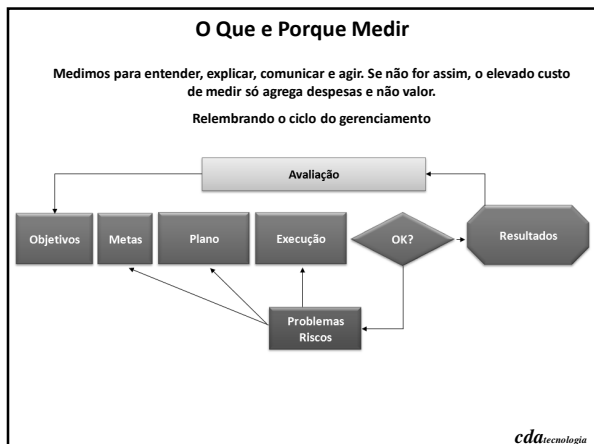
- Trabalho em grupo
- Grupo deve definir moderador e redator
- Os grupos devem elaborar a EAP e cronograma do projeto de estruturação do PNCRH escolhido no exercício anterior
- Tempo 60 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário

*cda*tecnologia

**Capacitação de Gestores
Programa Nacional de Controle da Raiva dos
Herbívoros**

Módulo 5
Monitoramento e Controle
Processo Decisório
Encerramento

*cda*tecnologia



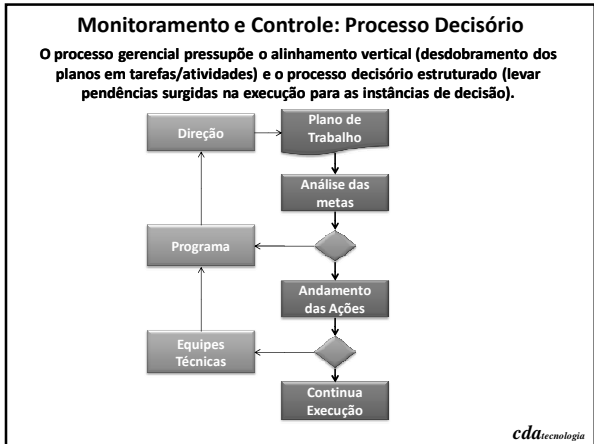
Tipologia dos Indicadores

A seleção de indicadores para auxiliar a gestão é fundamental, pois existem tipos diferentes, com finalidades diferentes, conforme mostra a tabela a seguir

Categoria do Indicador	Finalidade	Exemplos	
Efetividade	Demonstrar o alcance da política pública	Exportações	Governo
Eficácia	Demonstrar que ações produziram resultados	Prevalência	Gerencial
Eficiência	Ações foram produzidas com recursos adequados	Cobertura da vacinação	
Andamento	Cumprimento de compromissos	Processo ou Projeto	
Controle de processo	Realizar o controle do processo	Unidades/ciclo Qualidade	Operacional
Fatores intervenientes	Fatores externos que afetam ou explicam	Câmbio Clima	

*cda*tecnologia





Cronograma Integrado

- É importante para o gestor do programa consolidar os cronogramas dos diversos projetos em um único, para visualizar interfaces e compatibilidade entre planos e compromissos
- Importante para controle visual e alinhamento das equipes
- Instrumento para auxiliar o monitoramento dos projetos

*cda*tecnologia

Cronograma Integrado - Exemplo

		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Compromissos do Programa						◆		◆			◆		◆
Projetos	Projeto 1	█		█			█						
	Projeto 2				█		█						
	Projeto 3					█		█			█		█
Atividade 1	Real												
	Meta												
Atividade 2	Real												
	Meta												

*cda*tecnologia

Processo de Acompanhamento do Cronograma

- Processo mensal
- Verificar tarefas andamento das tarefas correntes (apenas isso, não é avaliação do programa)
- Tarefas correntes
 - Tarefas “cortadas” pela linha de data do monitoramento – essas estão em andamento. Gestor deve verificar se será cumprida no prazo
 - Tarefas com término previsto entre linha de data corrente e anterior – essas tarefas deveriam ter sido concluídas, se não, qual a causa e nova previsão
- Atualizar cronograma

*cda*tecnologia

Processo de Acompanhamento do Cronograma

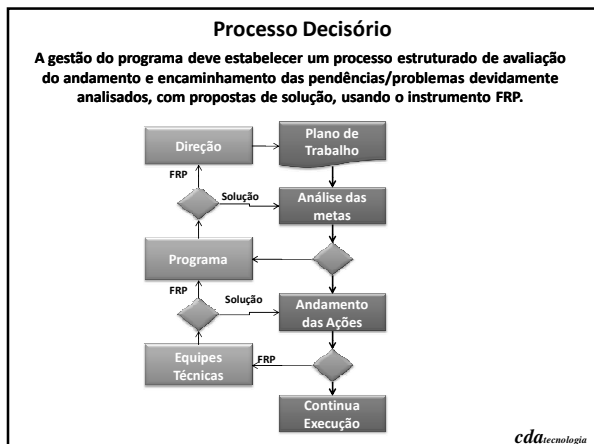
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Compromissos do Programa							◆		◆			◆	◆
Projetos	Projeto 1	■		■		■		■		■		■	
	Projeto 2	■		■		■		■		■		■	
	Projeto 3	■		■		■		■		■		■	
		Linha de data avaliação anterior						Linha de data atual					
Atividade 1	Real												
	Meta												
Atividade 2	Real												
	Meta												

*cda*tecnologia

Solução de Problemas

- Desvios no cronograma, na qualidade ou nos custos, não resolvidos em tempo hábil serão considerados problemas/pendências
- Uso de metodologia de solução de problemas para identificar causas dos problemas, como
 - 5 perguntas (por que?)
 - Diagrama de causa-efeito (espinha de peixe)
- Emissão e acompanhamento da FRP – Folha de Resolução de Problema
- Aprovação pelo CD de mudanças de escopo, custo ou prazo que envolvam diferentes áreas ou de premissas
- Lista de Pendências – Documento para registrar e controlar pendências

*cda*tecnologia



Folha de Resolução de Problemas - FRP

Instituição		Programa			FRP no:	
Data abertura		Proponente			Data Final	
Encaminhamentos						
Descrição do problemas e efeitos (nos projetos ou atividades)						
Causa Principal						
Ações propostas para solução		Responsáveis	Prazo	Situação		

*cda*tecnologia

Exercício de Fixação 9

- Trabalho em grupo
- Grupo deve definir moderador e redator
- Os grupos devem simular uma reunião de acompanhamento, identificando um problema e encaminhando uma FRP
- Tempo 60 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário

*cda*tecnologia

Encerramento de Projetos

- Formalizar encerramento**
- Transferência, com aceite, para a área operacional**
- Relatório final:**
 - Resultados obtidos
 - Lições aprendidas
- Reconhecimento das equipes**
- Desmobilizações**

*cda*tecnologia

**Visão Geral do Curso
Próximas Etapas**

*cda*tecnologia

O Que Aprendemos:

- O que é um programa governamental e Marco Lógico do PNCRH**
- Estágios de um programa e ferramentas gerenciais**
- Gestão de processos**
- Gestão de projetos**
- Monitoramento, controle e avaliação do programa**
- Solução de Problemas e Processo Decisório**

*cda*tecnologia

Próximas Etapas

- Transmitir conteúdo a sua equipe
- Propor modelo de gestão para o programa
- Usar conceitos e ferramentas do curso para:
 - Realizar avaliação e necessidades de ajustes
 - Elaborar Plano de Trabalho
 - Realizar monitoramento e controle do Plano de Trabalho
- Liderar equipe para atingir resultados

*cda*tecnologia

Exercício de Fixação 10

*cda*tecnologia

Encerramento
Muito Obrigado!

*cda*tecnologia
