

Capacitação de Gestores
Programa Nacional de Controle e Erradicação da
Brucelose e Tuberculose Animal - PNCEBT

Gestão de Programas Governamentais

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
 Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

2 **Objetivos do Curso**

Objeto do Curso

- Capacitação dos gestores do Programa Nacional de Controle e Erradicação da Brucelose e da Tuberculose Animal (PNCEBT) 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

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
 Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

3 **Tópicos**

Módulo 1

- Abertura
- Visão Geral:
 Programas Governamentais
 Desafios e Papel do Gerente
 O Marco Lógico e o PNCEBT

Módulo 2

- Gestão do Programa: Avaliação e Ajustes

Módulo 3

- Gestão de Processos

Módulo 4

- Gestão de Projetos

Módulo 5

- Monitoramento e Controle e Processo Decisório
- Encerramento

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
 Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMS

*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

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*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	Abertura Visão Geral: Gestão de Programas Exercício 1	Avaliação do Programa Exercício 3	Desenho de Processos Exercício 5	Visão Geral: Gestão de Projetos Exercício 7	Indicadores e Controle do Programa Exercício 9
Tarde	O Marco Lógico e o PNCEBT Exercício 2	Ajustes Necessários e Plano de Trabalho Exercício 4	Controle de Processos Exercício 6	Cronograma e acompanhamento Exercício 8	Próximos Passos Exercício 10 e encerramento
Leitura Sugerida	Gestão de Programas Governamentais	Guia do Programa	Gestão de Processos- Unicamp	Livros Gestão de Projetos	Ferramentas da Qualidade

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

Capacitação de Gestores
Programa Nacional de Controle e Erradicação da
Brucelose e da Tuberculose Animal

Módulo 1
Gestão de Programas Governamentais:
Visão Geral

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

Ciclo do Gerenciamento

O Ciclo do Gerenciamento é o processo que conduz a transformação de objetivos em resultados.

Não é um fluxo linear, pois o ambiente é dinâmico, podem surgir problemas que podem prejudicar ou até mesmo parar a execução.

É papel do gestor prevenir ou detectar o problema e encaminhar solução o quanto antes e depois avaliar se os resultados obtidos conduziram ao alcance dos objetivos.

FNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS cda tecnologia

Programas Governamentais

“Um programa governamental é uma *intervenção* conduzida por órgãos governamentais com a *intenção explícita* de mudar uma situação específica existente para uma situação desejada”

Um programa não é, portanto, apenas um conjunto de projetos agrupados, para fins contábeis ou para reduzir o número de itens gerenciáveis.

Gestão por Programas	Gestão Convencional
Atingir objetivos estabelecidos em um processo de planejamento	Aprimorar funções
Foco em resultado (prover saúde)	Foco em meios (construir hospitais)
Importante é concluir e operar (compromisso de finalizar e operar resulta em processos mais robusto e menos dispersão)	Importante é começar (resulta em queimar etapas e um número maior de projetos do que a capacidade de realização)

FNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS 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

FNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS cda tecnologia

10

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

PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007
Comitê MAPA/PANAMTOSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

11

Ciclo de Vida de Um Programa

PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007
Comitê MAPA/PANAMTOSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

12

Estágios da Implementação de um Programa

A implementação de um programa tem três estágios distintos, que requerem metodologias, ferramentas e habilidades gerenciais distintas. O não reconhecimento da existência desses estágios e a não-aplicação correta das respectivas metodologias é a principal causa de falha de programas governamentais.

Situação Atual	Desenho do Programa	Estruturação do Programa	Operação do Programa	Situação Desejada
	<p>Definição da estratégia do programa</p> <p>Indicadores</p> <p>Benefícios ao público alvo</p> <p>Estabelecimento dos projetos estruturantes</p>	<p>Planejamento e execução dos projetos estruturantes.</p> <p>Estabelecimento da infraestrutura, processo e treinamento dos operadores</p>	<p>Disponibilização dos benefícios ou produtos.</p> <p>Atividades rotineiras</p> <p>Gestão da qualidade e aperfeiçoamento contínuo</p>	
	<p>Plano do Programa usando metodologia do marco lógico ou modelo simplificado</p>	<p>Gestão de projetos usando metodologia derivada do PMI</p>	<p>Gestão de processos e da qualidade e melhoria contínua</p>	

PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007
Comitê MAPA/PANAMTOSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

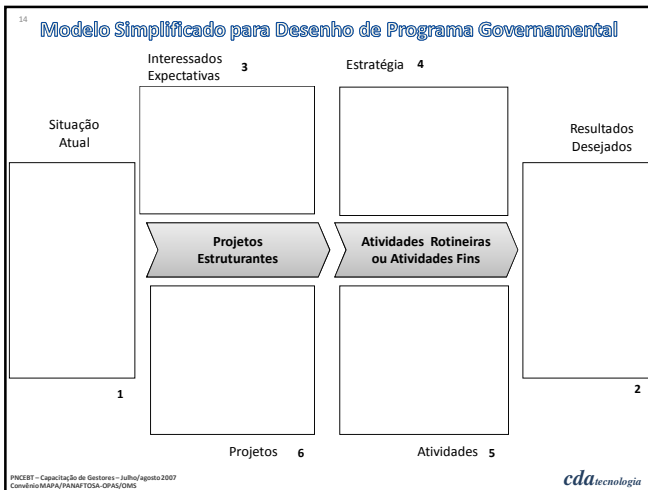
13

Desenho do 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

PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia





25

Exercício de Fixação 1

- Trabalho em plenário
- Elaborar o desenho de um programa estadual cujo propósito é melhorar a limpeza das praias do estado, eliminando ao máximo a sujeira (na areia somente), para incrementar o turismo atraindo maior número de turistas com maior poder aquisitivo
- Usar modelo simplificado

PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

Matriz do Marco Lógico

Conceitos Básicos

Matriz do Marco Lógico do PNCEBT

PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

28

Método do Marco Lógico

- Método recomendado pela maioria das agências multi-laterais de desenvolvimento para desenho (planejamento) de programas governamentais
- 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
 - Referência: www.rcee.org.br/downloads/Apostila%20FMSS%20MÉTODOS%20ZOPP.doc

PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

22

Exercício de Fixação 2

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

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

Capacitação de Gestores
Programa Nacional de Controle e Erradicação da
Brucelose e da Tuberculose Animal

Módulo 2
Operação e Melhoria Contínua:
Avaliação e Ajustes

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

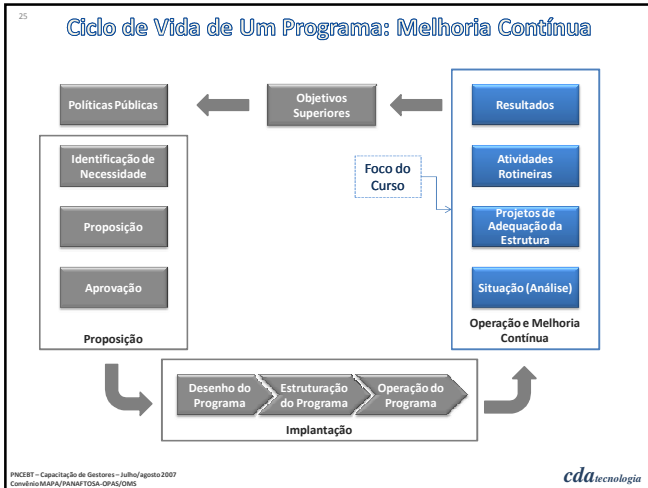
24

Operação e Melhoria Contínua

- Após a implantação, um programa deve ser continuamente avaliado para verificar se está atingindo o propósito e para detectar oportunidades de aperfeiçoamento
- O ciclo de avaliação deve acompanhar o processo orçamentário, pois essa avaliação indicará as necessidades de investimento e custeio para o próximo exercício
- Esse ciclo é o foco do treinamento, pois o programa já foi implantado.

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia



- 26 **Avaliação do Programa**
- Após implantação um programa deve ser avaliado periodicamente visando detectar oportunidades de aperfeiçoamento, como já foi mencionado
 - Avaliação é mais do que verificação do andamento, inclui análises mais profundas das estratégias, fatores críticos de sucesso e riscos
 - A organização (e o gestor do programa) deve criar clima favorável a discussão, foco no conteúdo e não na busca de culpados. Avaliação não é auditoria
 - Usar roteiro simples para realizar a avaliação, mas de forma participativa, principalmente na análise das causas
- PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS
- cda*tecnologia

27 **Modelo para Avaliação do Programa Usando a MML**

	Lógica da Intervenção	Indicadores	Situação atual	Situação desejada
Objetivos Superiores				
Propósito do Programa				
Resultados/ Atividades				
Projetos				

PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

28

Exercício de Fixação 3

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

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

Plano Anual de Trabalho

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

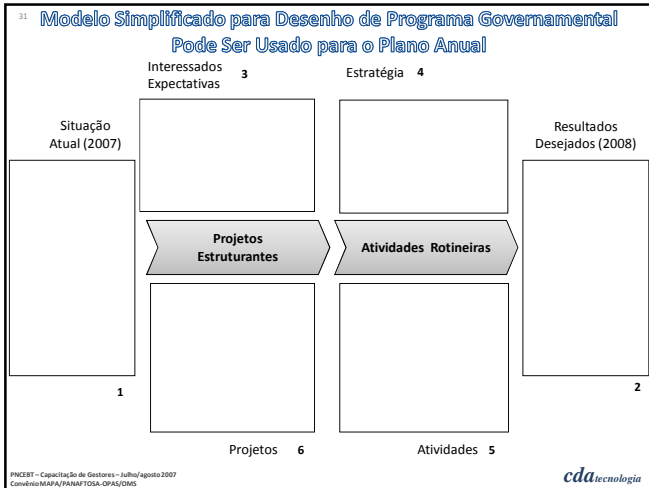
30

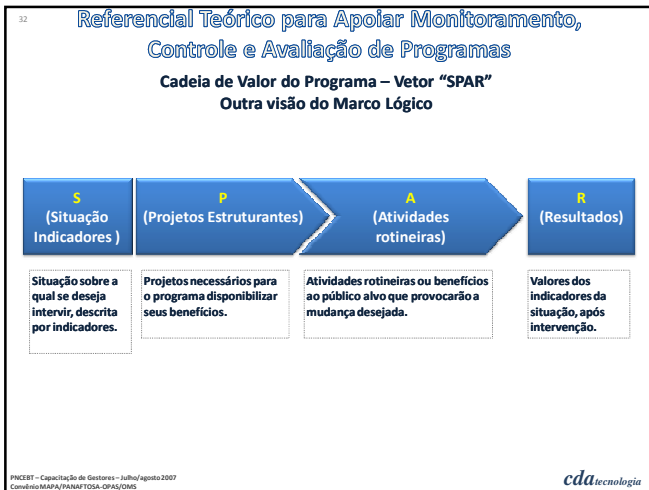
Plano Anual de Trabalho

- Após realizar a avaliação do programa, identificando as diferenças (e as causas) entre o que foi previsto e o realizado, o gestor do programa e equipe devem elaborar o plano de trabalho para o exercício seguinte
- Utilizar o modelo simplificado de desenho do programa para auxiliar na elaboração do plano
- O plano deve conter as metas globais para o horizonte do plano (Resultados) e ações estruturantes necessárias
- Descreva a situação atual
- Estabeleça as metas para processos e projetos

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia





33 **Plano de Anual de Trabalho - Formulário**

	Descrição	Indicador (Métrica)	Metas 2008	Ações	Custos
R					
A					
P					
S					

Situação atual (2007)

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
 Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

34

Exercício de Fixação 4

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

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAMTDSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

Capacitação de Gestores Programa Nacional de Controle de Controle e Erradicação da Brucelose e da Tuberculose Animal

Módulo 3 Gestão das Atividades Rotineiras: (Re-)Desenho de Processos

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAMTDSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

35

Atividades Rotineiras e Processos

S
(Situação Indicadores)

P
(Projetos Estruturantes)

A
(Atividades rotineiras)

R
(Resultados)

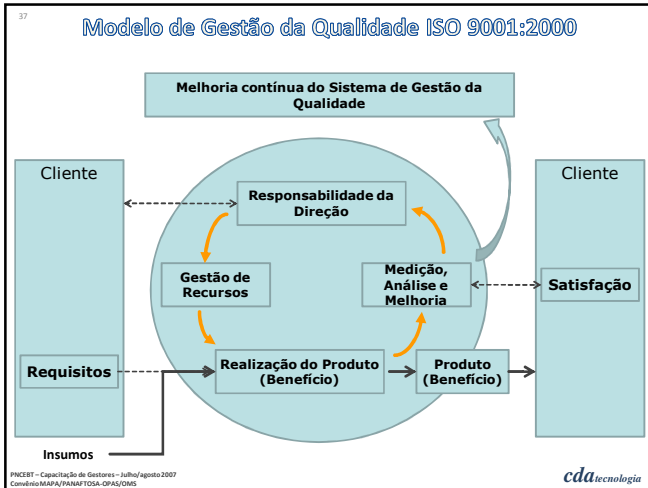
As atividades rotineiras de um programa devem ser executadas segundo um processo bem definido e estruturado
Um processo pode ser definido como uma série de atividades executadas pelas áreas executoras do processo que transformam insumos em produtos

```

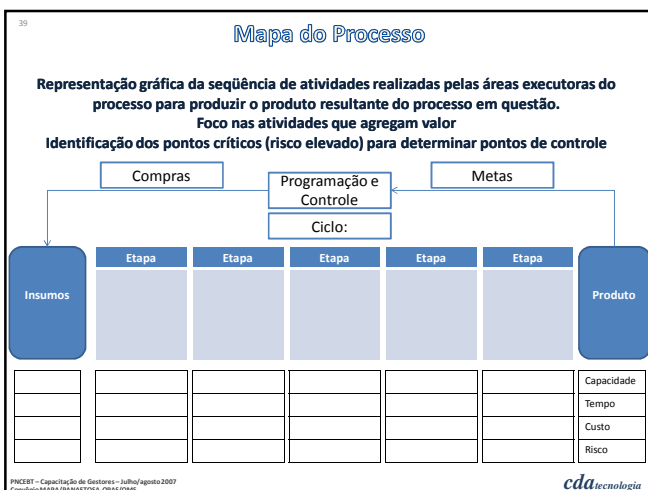
    graph LR
      F[Fornecedores] --> I[Insumos]
      I --> P[Processo]
      subgraph P [Processo]
        C1 --> C2
        C2 --> C3
        C3 --> CN
      end
      CN --> Pr[Produtos]
      Pr --> B[Beneficiários]
      B --> ER[Expectativas Retorno]
      ER --> P
      P --> ES[Especificações Retorno]
      ES --> I
  
```

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAMTDSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia



- 38
- ### Gestão de Processos
- Atividades rotineiras devem ser executadas seguindo processos otimizados e padronizados
 - Cada processo pode ser decomposto em etapas – mapa do processo
 - As etapas podem ser executadas por diferentes departamentos em uma organização
 - É essencial designar formalmente responsáveis pelas etapas
 - A gestão de processos visa identificar claramente seu produto, os insumos necessários e as etapas necessárias para transformar os insumos em produtos
 - Um instrumento muito usado para isso é o Mapa do Processo, apresentado a seguir
- PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
 Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS
- cda*tecnologia



43

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

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

44

Gestão de Processos : Referências Adicionais

- Esse tópico é bem amplo, esse curso foca apenas um aspecto, que é o mapa do processo, pois é vital para desenhar novos processos ou otimizar processo existentes
- O mapa do processo identifica claramente as atividades que agregam valor no processo
- Após mapeamento do processo podem ser elaborados fluxogramas e procedimentos/instruções de trabalho para cada etapa
- Informações adicionais no link:
http://www.pdu.unicamp.br/gestao_por_processos/GEPRO_Metodo.pdf

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

Capacitação de Gestores
Programa Nacional de Controle de Controle e
Erradicação da Brucelose e da Tuberculose Animal

Módulo 4
Gestão de Projetos

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

46

Gestão de Projetos no Contexto de Programas

Para que as atividades fins sejam executadas, com qualidade e custos planejados é fundamental que uma estrutura adequada tenha sido implantada. A implantação ou adequação de uma estrutura necessária para a operação de um programa é realizada através de projetos.

- 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

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

47

Definição e Gestão Integrada dos Projetos Estruturantes

- A avaliação anual e o mapeamento dos processos podem indicar a necessidade de novos projetos estruturantes
- Os projetos estruturantes podem ser executados por diferentes áreas, mas são interligados, pois compartilham recursos do programa e devem atender os mesmos compromissos do programa
- É fundamental entender a gestão de projetos de forma isolada e como integrá-los
- A gestão de projetos, como será visto a seguir, difere da gestão operacional (atividades rotineiras) requerendo metodologias e ferramentas próprias.

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

48

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”

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*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

PMCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Comitê MAPA/PANAMTOSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

Áreas de Abrangência da Gestão de Projetos

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



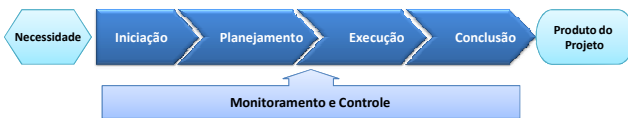
PMBOK: Project Management Body of Knowledge
PMI: Project Management Institute – www.pmi.org
 O PMI tem seções regionais no Brasil: www.pmisp.org.br

PMCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Comitê MAPA/PANAMTOSA-OPAS/OMIS

*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



PMCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Comitê MAPA/PANAMTOSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

52

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**

PNEEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

53

Plano Inicial do Projeto: Modelo Simplificado

PNEEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

54

Plano Inicial do Projeto: Modelo Simplificado

PNEEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

55

Reunião de Partida

- “Kick-off” ou Reunião de Partida– Reunião com a equipe e principais interessados, para apresentar o plano inicial do projeto**
- Objetiva o comprometimento da equipe e das áreas de apoio**
- Abertura pelo executivo principal da área em que está conduzido o processo**
- Condução pelo gestor do projeto**

PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

56

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 PNCEBT, usando modelo simplificado do plano inicial**
- Tempo 60 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário**

PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

57

Planejamento do Projeto

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

PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

58

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				

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS *cda*tecnologia

59

EAP - Exemplo

Cadastro de Beneficiários do Programa				
	Equipamentos	Software	Treinamento	Cadastramento
Tarefas	Especificar equipamentos	Definir requerimentos	Definir equipe	Obter dados
	Adquirir equipamentos	Elaborar edital	Obter equipe	Cadastrar beneficiários
	Verificar equipamentos	Licitar	Elaborar plano de treinamento	Verificar funcionalidades
	Aprovar equipamentos	Contratar	Treinar equipe	Validar cadastro
		Executar desenvolvimento		Liberar para uso
		Testar		
		Aprovar		

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS *cda*tecnologia

60

Etapas para Elaboração de um Cronograma

- EAP/WBS revisado pela equipe e aprovado pelos patrocinadores do Programa
- Detalhamento das tarefas
 - Estimativas de duração (pela equipe)
 - Atribuição de responsáveis (se for o caso)
- Estabelecimento dos vínculos entre tarefas
- Análise e adequação

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS *cda*tecnologia

61

Cronograma do Projeto

Gráfico de Gantt: Visão temporal das atividades na sequência desejada e possível devido ao relacionamento entre tarefas (certas tarefas necessitam de outras para sua execução)

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Compromissos (Programa e Projeto)						◆						
Equipamentos • Especificar, Adquirir, Verificar, Aprovar												
Software												
Treinamento												
Cadastramento												

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

62

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

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

63

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 PNCEBT escolhido no exercício anterior
- Tempo 60 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

64

Encerramento de Projetos

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

PNEERT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convénio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

Capacitação de Gestores Programa Nacional de Controle de Controle e Erradicação da Brucelose e da Tuberculose Animal

Módulo 5 Monitoramento e Controle Processo Decisório Encerramento

PNEERT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convénio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

65

O Que e Porque Medir

Medimos para entender, explicar, comunicar e agir. Se não for assim, o elevado custo de medir só agrega despesas e não valor.

Relembrando o ciclo do gerenciamento

```

    graph LR
      A[Avaliação] --> B[Objetivos]
      B --> C[Metas]
      C --> D[Plano]
      D --> E[Execução]
      E --> F{OK?}
      F --> G[Resultados]
      G --> A
      F --> H[Problemas, Riscos e Oportunidades]
      H --> D
  
```

PNEERT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convénio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

67

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	Operacional
Controle de processo	Realizar o controle do processo	Unidades/ciclo Qualidade	
Fatores intervenientes	Fatores externos que afetam ou explicam	Câmbio Clima	

PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TOSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

68

Modelo de Monitoramento e Controle do Programa

Cadeia de Valor do Programa – Vetor “SPAR”

S
(Situação
Indicadores)

➔

P
(Projetos)

➔

A
(Atividades
rotineiras)

➔

R
(Resultados)

- O monitoramento e controle do programa visa verificar o andamento dos projetos e das atividades rotineiras, conforme metas previstas no Plano de Trabalho e Cronograma das Ações
- Sugere-se que seja realizada pelo menos um processo mensal de monitoramento e controle
- Pode-se usar o próprio Plano de Trabalho como base para o monitoramento, preenchendo o valor dos indicadores no mês de análise e comparação com expectativa
- As pendências devem ser analisadas e solucionadas, se não for possível a solução no nível do programa elas devem ser encaminhadas para a instância superior.
- O processo decisório deve acompanhar o processo de monitoramento

PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TOSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

69

Monitoramento e Controle: Processo Decisório

O processo gerencial pressupõe o alinhamento vertical (desdobramento dos planos em tarefas/atividades) e o processo decisório estruturado (levar pendências surgidas na execução para as instâncias de decisão).

```

    graph TD
      D[Direção] --> PT[Plano de Trabalho]
      PT --> AM[Análise das metas]
      AM --> D1{ }
      D1 --> P[Programa]
      P --> AA[Andamento das Ações]
      AA --> D2{ }
      D2 --> ET[Equipes Técnicas]
      ET --> CE[Continua Execução]
  
```

PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TOSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

70

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

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

71

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													
Atividades	Atividade 1	Real												
		Meta												
	Atividade 2	Real												
		Meta												

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

72

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

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

76

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		

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

cda tecnologia

77

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

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

cda tecnologia

Visão Geral do Curso Próximas Etapas

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

cda tecnologia

79

○ Que Aprendemos:

- O que é um programa governamental e Marco Lógico do PNCEBT**
- 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**

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

80

Próximas Etapas

- Exercício de Fixação 10:**
Planeje a utilização dos conceitos e instrumentos do curso na gestão do PNCEBT no seu estado
- Aplicação do Curso:**
 - 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

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

Encerramento

Muito Obrigado!

PNCEBT - Capacitação de Gestores - Julho/Agosto 2007
Convênio MAPA/PANAF/TGSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia
