

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

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

---

---

---

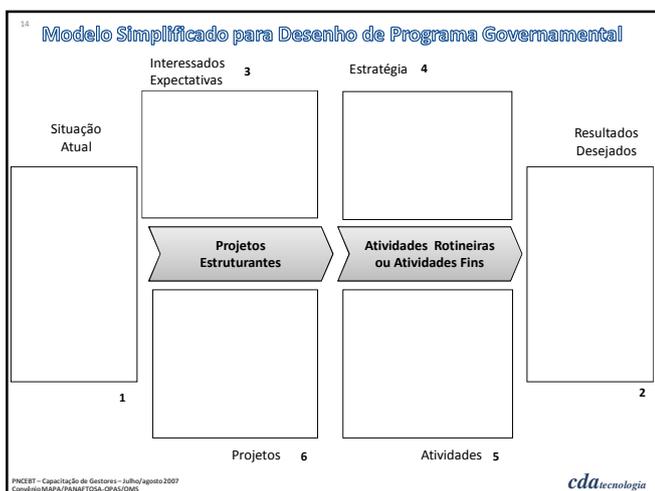
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

15

### 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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

16

### 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](http://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

---

---

---

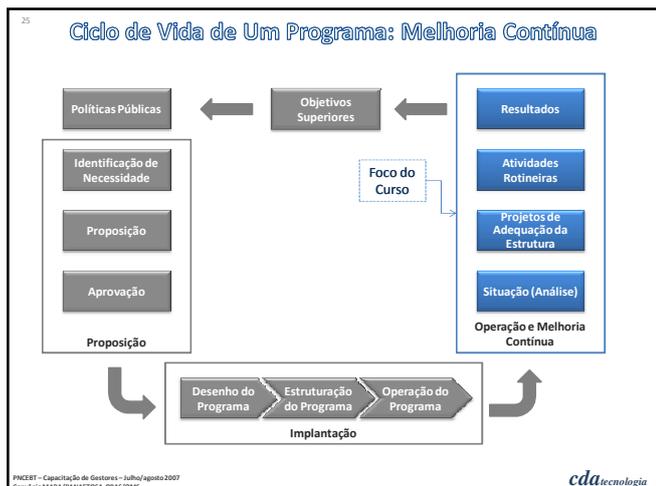
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- 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
- FNCEBT - 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				

FNCEBT - 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

---

---

---

---

---

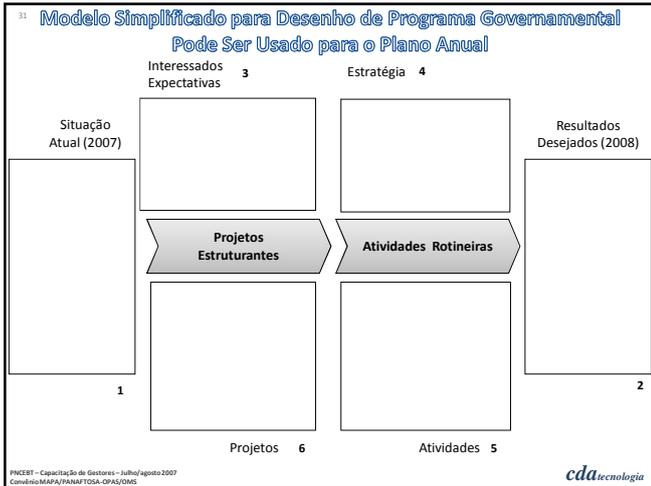
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

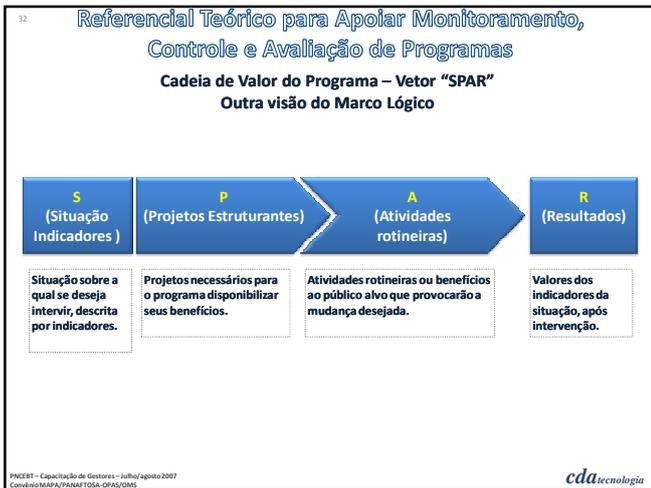
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

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/PANAMTOSA-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/PANAMTOSA-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/PANAMTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

---

---

---

---

---

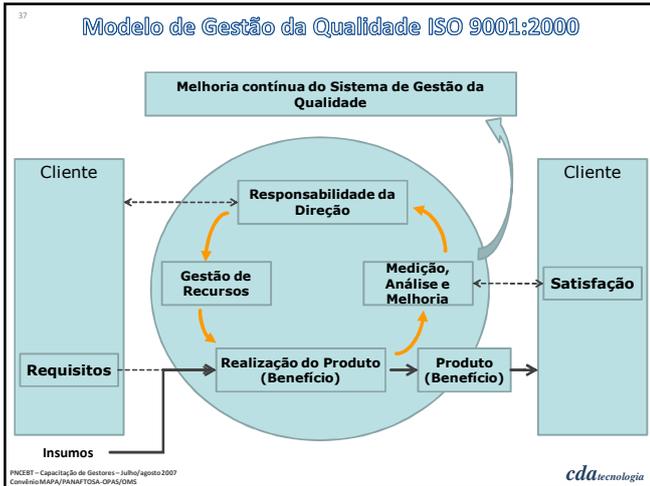
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- 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

---

---

---

---

---

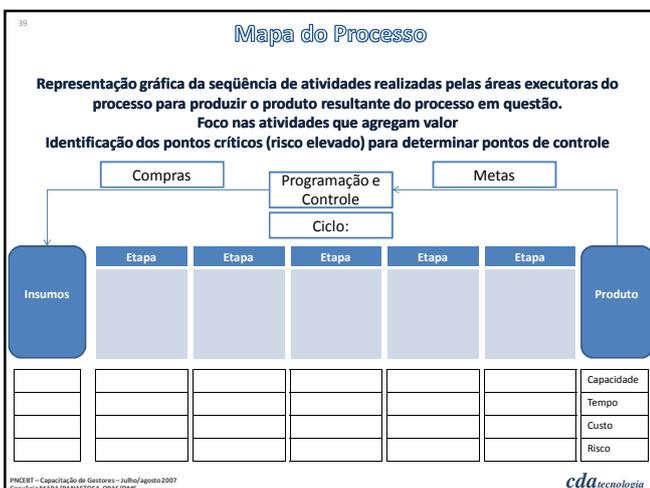
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



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](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

FNCEBT - 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.

FNCEBT - 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”**

FNCEBT - 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](http://www.pmi.org)**  
 O PMI tem seções regionais no Brasil: [www.pmisp.org.br](http://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				

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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



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  
Comitê MAPA/PANAF/TOSA-OPAS/OMIS

*cda*tecnologia

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

68

### Modelo de Monitoramento e Controle do Programa

Cadeia de Valor do Programa – Vetor “SPAR”

- 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  
Comitê 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).

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

*cda*tecnologia

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

71

### Cronograma Integrado - Exemplo

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

PNCEBT – Capacitação de Gestores – Julho/Agosto 2007  
Comitê 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  
Comitê 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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---