



**Organização
Pan-Americana
da Saúde**



*Escritório Regional para as Américas da
Organização Mundial da Saúde*

Saúde Pública Veterinária
Centro Pan-Americano de Febre Aftosa

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



I CURSO EM METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS

Programa Nacional de Sanidade Avícola – PNSA

20 a 24 de outubro de 2008.

I Curso em Metodologias e Ferramentas de Gestão para Programas Governamentais

Capacitação de Gestores
Programa Nacional de Sanidade Avícola –
PNSA

Alberto S. Brito
Outubro 2008

PNSA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenação: MMA/PNSA/NTD/GA/OPS/ODM

*cda*tecnologia

Objetivos do Curso

Objeto do Curso

- Capacitação dos gestores do Programa Nacional de Sanidade Avícola (PNSA) 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

PNSA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenação: MMA/PNSA/NTD/GA/OPS/ODM

*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

PNSA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenação: MMA/PNSA/NTD/GA/OPS/ODM

*cda*tecnologia

Visão Geral do Curso

	Segunda Módulo 1 Visão Geral	Terça Módulo 2 Ciclo Anual	Quarta Módulo 3 Projetos	Quinta Módulo 4 Processos	Sexta Módulo 5 M&C
Nenhã	Abertura Visão geral	Avaliação Anual	Mapeamento de Processos	Gestão de Projetos- iniciação	Monitoramento, Controle e Avaliação
	Desenho do programa Exercício	Trabalhos em grupos	Trabalhos em grupos	Trabalhos em grupos	Trabalhos em grupos
Terce	Marco Lógico - Conceitos	Plano Anual	Controle de Processos	Gestão de Projetos- Planejamento	Encerramento
	Trabalhos em grupos	Trabalhos em grupos	Trabalhos em grupos	Trabalhos em grupos	Próximas etapas

PNIA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PAN/AN/TD/OA/OPAU/OMG

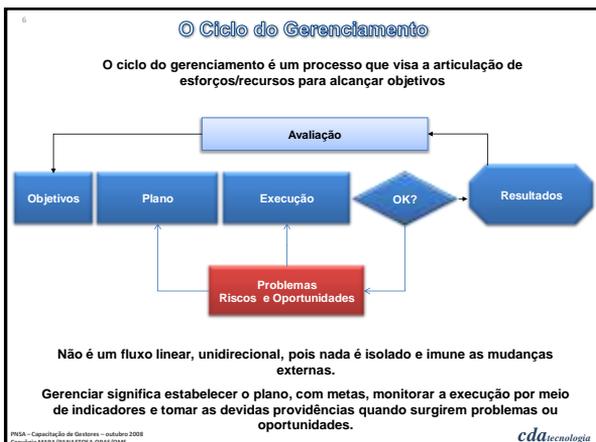
*cda*tecnologia

**Módulo 1
Introdução**

Ciclo do Gerenciamento
Gestão de Programas Governamentais: Visão Geral
Perfil e Habilidades do Gestor

PNIA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PAN/AN/TD/OA/OPAU/OMG

*cda*tecnologia



7

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"

```
graph LR; A[Situação Atual] --> B[Programa]; B --> C[Situação Desejada]
```

Um programa não é, portanto, apenas um conjunto de projetos agrupados, para fins contábeis.
Programa tem por foco a mudança de uma determinada situação.

PNISA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFPA/PAN/AN/TD/GA/OPAU/DMS

*cda*tecnologia

8

Desafios Gerenciais

- Programas governamentais têm uma grande diversidade de interessados com interesses divergentes
- Para alcançar o impacto desejado, um programa depende de outros programas ou de outras áreas (inter-setorialidade)
- 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

**Elevado índice de fracasso de programas governamentais
No mundo todo**

PNISA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFPA/PAN/AN/TD/GA/OPAU/DMS

*cda*tecnologia

9

Como Superar os Desafios

Para superar os desafios gerenciais é necessário uma abordagem sistêmica, envolvendo três conjuntos integrados

```
graph TD; A[Liderança e foco em resultados] --> D((Sucesso do Programa)); B[Capacidade Institucional] --> D; C[Metodologias e Ferramentas] --> D
```

PNISA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFPA/PAN/AN/TD/GA/OPAU/DMS

*cda*tecnologia

10

Papel e Perfil 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

PNISA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MMFA/PN/ANAT/DTOS/OPAU/DMG

*cda*tecnologia

11

Módulo 1 Introdução

Conceitos de Gestão Orientada a Resultados

PNISA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MMFA/PN/ANAT/DTOS/OPAU/DMG

*cda*tecnologia

12

Gestão Orientada a Resultados

Em 1998 a ONU, através do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), resolveu estabelecer um referencial metodológico para avaliar o resultado dos programas de desenvolvimento.

A noção da gestão para resultados ou orientada a resultados não era nova, mas não era praticada, pois os sistemas de monitoramento e avaliação focavam em insumos e atividades e não em resultados.

O foco da Gestão Orientada a Resultados (*Results Based Management*) é assegurar que os recursos alocados pelos programas governamentais provoquem mudanças positivas na vida das pessoas.

PNISA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MMFA/PN/ANAT/DTOS/OPAU/DMG

*cda*tecnologia

13

Princípios da Gestão Orientada a Resultados

Princípios da Gestão Pública:

- Impessoalidade
- Foco no cidadão
- Moralidade
- Eficiência
- Legalidade
- Publicidade

Meios, Atividades → Gestão para Resultados → Resultados → Benefício Social

Valores (top), Controles (bottom), Excelência (top-right), Burocracia (bottom-left)

PNIA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PAN/ANTT/ODS-GP/AL/DMS

*cda*tecnologia

14

Cadeia de Resultados

Resultado = É uma mudança em um estado/situação, possível de descrever ou medir. É consequência de ações.

A base da Gestão Orientada a Resultados é a chamada cadeia de resultados, ou seja, como os insumos e meios são usados em atividades e como essas geram resultados.

Recursos (Meios, Insumos) → Atividades → Resultados (Produtos, Efeito Direto, Impacto)

Exemplo - Cadeia de Resultados do Treinamento:

- Recursos, Instalações
- Preparação, realização
- Gestores treinados
- Uso do conhecimento
- Melhoria realizada

O estabelecimento da cadeia de resultados, partindo dos **Resultados** para os **Recursos** é a chave para estruturar programas cujo foco é o destinatário.

PNIA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PAN/ANTT/ODS-GP/AL/DMS

*cda*tecnologia

15

Tópicos para Avaliação da Capacidade Institucional

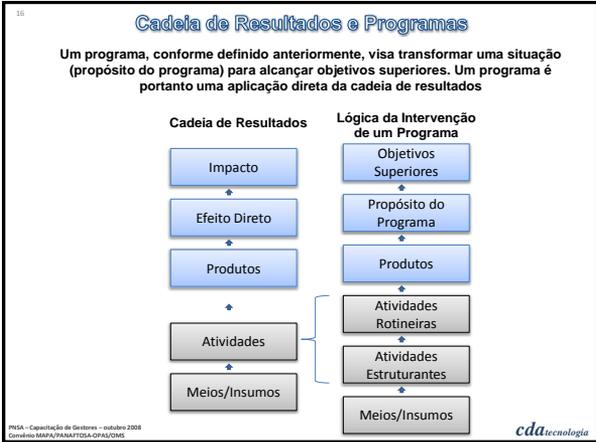
O sucesso de um programa não depende apenas do estabelecimento de metas e cobrança de resultados. É necessário construir capacidade de executá-lo.

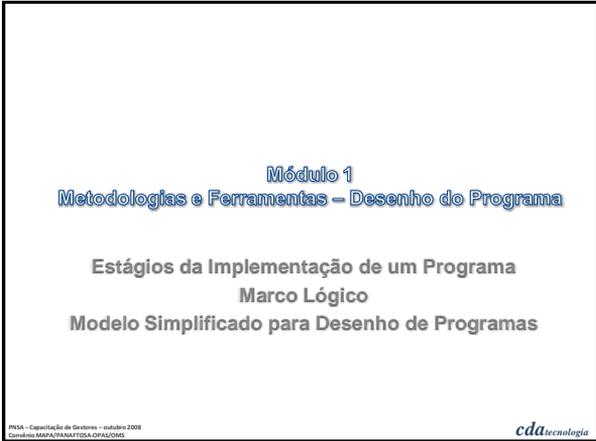
Capacidade Institucional

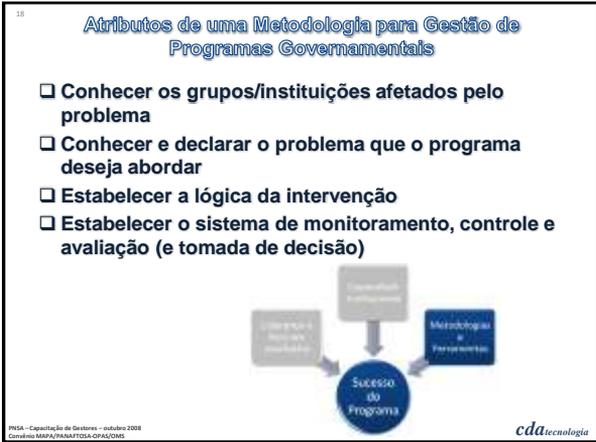
- Legislação
- Recursos Financeiros
- Recursos Humanos
- Instalações
- Insumos Meios
- Conhecimento do problema
- Processo decisório
- Gestão de emergências

PNIA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PAN/ANTT/ODS-GP/AL/DMS

*cda*tecnologia







19

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	

PNISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MMA/PAN/ANAT/ODS-OPAS/ODS

*cda*tecnologia

20

Desenho do Programa

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

Situação Atual	Desenho do Programa	Estruturação do Programa	Operação do Programa	Situação Modificada
-----------------------	----------------------------	---------------------------------	-----------------------------	----------------------------

PNISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MMA/PAN/ANAT/ODS-OPAS/ODS

*cda*tecnologia

21

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
- Incorporado na Gestão Orientada a Resultados pela ONU
- 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.rcees.org.br/downloads/Apostila%20FMS%20MÉTOD%20ZOPP.doc

PNISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MMA/PAN/ANAT/ODS-OPAS/ODS

*cda*tecnologia

25

Importância da Matriz do Marco Lógico

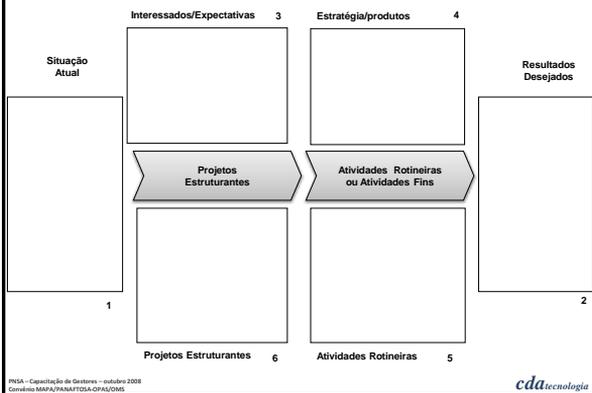
- ❑ Expressão do consenso entre o gestor do programa e instância solicitante
- ❑ Consenso entre os diversos interessados, em um processo participativo
- ❑ Estabelece a lógica da intervenção e indicadores para monitorar e avaliar

PNIA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFPA/PAN/ANAT/DTOS-GP/SAU/DTOS

*cda*tecnologia

26

Lógica da Intervenção: Modelo Simplificado

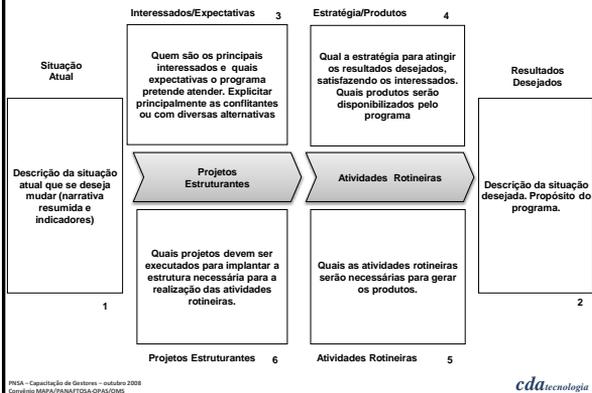


PNIA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFPA/PAN/ANAT/DTOS-GP/SAU/DTOS

*cda*tecnologia

27

Modelo Simplificado - Descrição dos Campos



PNIA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFPA/PAN/ANAT/DTOS-GP/SAU/DTOS

*cda*tecnologia

28

Indicadores

“Plano sem indicadores é ficção e indicadores sem uso é perda de tempo”

Atributos	Finalidade
Validade	Tem relação direta com o resultado que se deseja medir
Confiabilidade	Medidas são consistentes no decorrer do tempo
Sensibilidade	Consegue demonstrar mudanças
Utilidade	Será usado para tomada de decisões e para comunicação
Viabilidade	O programa tem condições de coletar o dados necessários ?
Fatores intervenientes	Fatores externos que afetam ou explicam

PISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFRA/PAN/AMT/ODS/OPAS/ODS

*cda*tecnologia

29

Categorias de 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	Meio de verificação
Objetivos Superiores	Impacto	Medir a melhoria esperada	Exportações Saúde	Estatísticas, pesquisas
Propósito do Programa	Efeito direto	Demonstrar que os produtos produziram o efeito desejado	Prevalência	Análises, pesquisas
Produtos	Produto	Medir a disponibilização do produto	Cobertura da vacinação	Registros
Atividades Rotineiras	Processo	Medir produção e/ou produtividade	Vacinas aplicadas/dia	Registros
Atividades Estruturantes	Execução	Medir o percentual de execução de atividades/projetos	% de realização da tarefa	Inspeção, medição
	Fatores intervenientes	Fatores externos que afetam ou explicam	Câmbio	Bases públicas (jornais, internet)

PISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFRA/PAN/AMT/ODS/OPAS/ODS

*cda*tecnologia

30

Pré-Supostos ou Hipóteses

O alcance dos resultados dependem de outros fatores, que não estão sob a responsabilidade direta do gestor, requerendo articulações.

Esses fatores externos, ou pré-supostos, são críticos para alcançar os resultados esperados.

PISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFRA/PAN/AMT/ODS/OPAS/ODS

*cda*tecnologia

31

Exercício de Fixação 1

- Trabalho em Grupos
- Definir os indicadores e meios de verificação do programa usado como exemplo-Programa Praia Limpa
- Usar formulário do Marco Lógico, já com a Lógica da Intervenção estabelecida.
- Cada grupo deve nomear um coordenador e relator
- Tempo: 45 minutos de discussão e 15 minutos para redação

PNSA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PANAMATODA-OPAS/DMS

*cda*tecnologia

32

Matriz do Marco Lógico – Programa Praia Limpa

	Lógica da intervenção	Indicadores (com metas)	Meio de verificação	Pré-supostos
Objetivos Estratégicos	Redução de zoonoses			
	Ampliação do turismo			
	Valorização imobiliária			
Propósito do Programa	Manter praia limpa			Local atrativo
Produtos	Lixo recolhido			Implantação da coleta e tratamento de esgoto
	Dejetos de animais controlados			Não existam outras formas de contaminação
Atividades Operativas	Coleta de lixo			Punição para infratores
	Conscientização dos usuários			Usuários assimilem a conscientização
	Fiscalização dos comerciantes			Lei municipal para recolhimento de cães aprovada
	Recolhimento de cães vadios			
Atividades Estruturantes	Estruturação da fiscalização			Meios:
	Estruturação da conscientização			Caniil municipal
	Sistema de recolhimento de cães			

PNSA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PANAMATODA-OPAS/DMS

*cda*tecnologia

Módulo 1

Metodologias e Ferramentas – Desenho do Programa

Matriz do Marco Lógico do PNSA

PNSA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PANAMATODA-OPAS/DMS

*cda*tecnologia

34

Análise dos Interessados

É fundamental conhecer todas as partes interessadas (grupos de pessoas e instituições) para estabelecer a estratégia do programa.

Grupo/Instituições	Como é afetado	Grau de influencia	Expectativa	Como será envolvido

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFPA/PAN/NA/TT/ODS/OPAS/ODS

*cda*tecnologia

35

Modelo Simplificado para Desenho de Programa Governamental

Situação Atual (1) → **Interessados/Expectativas** (3) / **Estratégia/produtos** (4) → **Resultados Desejados** (2)

Projetos Estruturantes (6) → **Atividades Rotineiras ou Atividades Fins** (5)

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFPA/PAN/NA/TT/ODS/OPAS/ODS

*cda*tecnologia

36

Marco Lógico do PNSA

	Lógica da Intervenção	Indicadores (com metas)	Meio de verificação	Pré-supostos
Objetivos Estratégicos				
Propósitos do Programa				
Produtos				
Atividades rotineiras				
Atividades Estruturantes				Meios:

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFPA/PAN/NA/TT/ODS/OPAS/ODS

*cda*tecnologia

37

Exercício de Fixação 2

- ❑ Trabalho em grupos
- ❑ Cada grupo deve definir moderador e redator
- ❑ Os grupos devem analisar e completar a MML para o PNSA no estado escolhido.
- ❑ Tempo 90 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário

PNSA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAF/A/PAN/AN/TD/OA/PA/ODM

*cda*tecnologia

Módulo 2

Operação do Programa e Melhoria Contínua

Ciclo do Programa

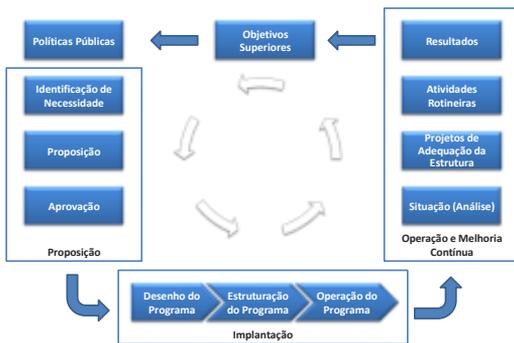
Avaliação

PNSA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAF/A/PAN/AN/TD/OA/PA/ODM

*cda*tecnologia

39

Ciclo de Vida de Um Programa



PNSA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAF/A/PAN/AN/TD/OA/PA/ODM

*cda*tecnologia

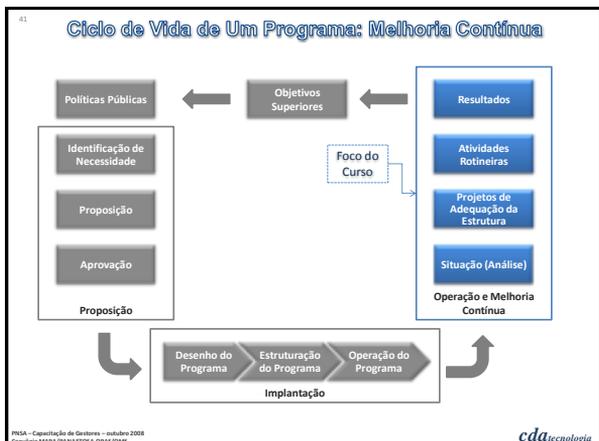
40

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.

PISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFRA/PANAMAT/ODS-OPAS/ODS

*cda*tecnologia



42

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

PISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFRA/PANAMAT/ODS-OPAS/ODS

*cda*tecnologia

43

Modelo para Avaliação do Programa Usando a MML

	Item	Indicador	Situação Prevista	Situação Real	Causas	Ações Corretivas
Formação/Operação						
Produção						
Atividade/Implementação						
Manutenção/Programa Estabelecido						

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MMFA/PNSA/INTT/CGA/OPAS/DMS

*cda*tecnologia

44

Exercício de Fixação 3

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

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MMFA/PNSA/INTT/CGA/OPAS/DMS

*cda*tecnologia

Módulo 2

Operação do Programa e Melhoria Contínua

Plano Anual de Trabalho

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MMFA/PNSA/INTT/CGA/OPAS/DMS

*cda*tecnologia

46

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

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MMFA/PAN/ANATOS/GPAU/DMS

*cda*tecnologia

47

Plano de Anual de Trabalho - Formulário

	Item	Indicador	Situação 2008	Metas 2009	Ações	Custos
Resultados Esperados						
Processos						
Atividades Rotineiras						
Projetos Estruturantes						

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MMFA/PAN/ANATOS/GPAU/DMS

*cda*tecnologia

48

Exercício de Fixação 4

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

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MMFA/PAN/ANATOS/GPAU/DMS

*cda*tecnologia

Módulo 3 Gestão das Atividades Rotineiras

(Re-)Desenho de Processos

PNISA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFRA/PANAMATOGA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

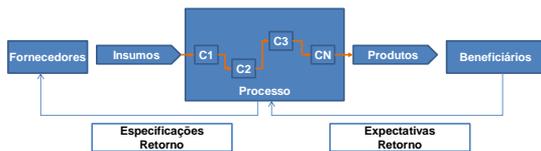
Atividades Rotineiras e Processos



Modelo de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000

As atividades rotineiras devem ser executadas segundo um processo bem definido e estruturado, suj.

Um processo pode ser definido como uma seqüência de etapas inter-relacionadas que transformam insumos em produtos.



PNISA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFRA/PANAMATOGA-OPAS/OMS

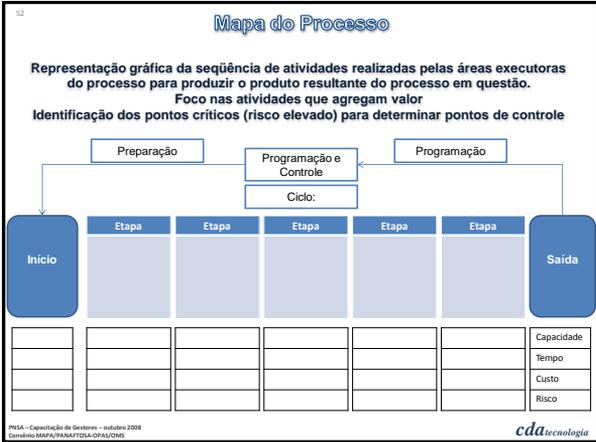
*cda*tecnologia

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

PNISA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFRA/PANAMATOGA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia



53

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 PNSA no estado
- Tempo 60 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PAN/AN/TD/OA/OP/AD/OM *cda*tecnologia

Módulo 3

Gestão das Atividades Rotineiras

Controle de Processos

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PAN/AN/TD/OA/OP/AD/OM *cda*tecnologia

55

Controle de Processos

- O controle do processo visa assegurar sua previsibilidade, quanto a capacidade de gerar os produtos desejados na qualidade e capacidades projetadas
- Um elemento essencial é o balanceamento do processo – otimizar o fluxo e não as funções
- O controle é realizado através da identificação dos riscos (segurança, qualidade e produtividade) de cada etapa e estabelecendo medidas de controle
- As medidas de controle devem ser compatíveis com os efeitos e probabilidade dos riscos (severidade x probabilidade)

PNIA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAF/A/P/NA/NT/ODS-GP/AL/ODS

*cda*tecnologia

56

Controle do Processo

Avaliar os riscos das etapas dos processos, enfocando riscos ao prazo, a qualidade, ao meio ambiente e a segurança pessoal e patrimonial

	Etapa	Etapa	Etapa	Etapa	Etapa	
						Capacidade
						Tempo
						Custo
						Risco

PNIA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAF/A/P/NA/NT/ODS-GP/AL/ODS

*cda*tecnologia

57

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

PNIA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAF/A/P/NA/NT/ODS-GP/AL/ODS

*cda*tecnologia

58 **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.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/GEPRO_Metodo.pdf

PISA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
 Conselho MMFA/PAN/ANTT/DA-OPAS/DMS *cda*tecnologia

Módulo 4
Gestão de Projetos

Iniciação

PISA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
 Conselho MMFA/PAN/ANTT/DA-OPAS/DMS *cda*tecnologia

60 **Gestão de Projetos no Contexto de Programas**

S
 (Situação Indicadores)

P
 (Projetos Estruturantes)

A
 (Atividades rotineiras)

R
 (Resultados)

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 infra-estrutura 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**

PISA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
 Conselho MMFA/PAN/ANTT/DA-OPAS/DMS *cda*tecnologia

61 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.

PISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PANAMAT/CSA/OPAU/ONS

*cda*tecnologia

62 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”

PISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PANAMAT/CSA/OPAU/ONS

*cda*tecnologia

63 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

PISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PANAMAT/CSA/OPAU/ONS

*cda*tecnologia

64

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.pmisb.org.br

PMBA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
 Conselho MMFA/PANAMTODAS-OPAS/OMG

*cda*tecnologia

65

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



PMBA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
 Conselho MMFA/PANAMTODAS-OPAS/OMG

*cda*tecnologia

66

Iniciação do Projeto

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

- Objetivos
- Prazos(macro)
- Justificativa/estratégia

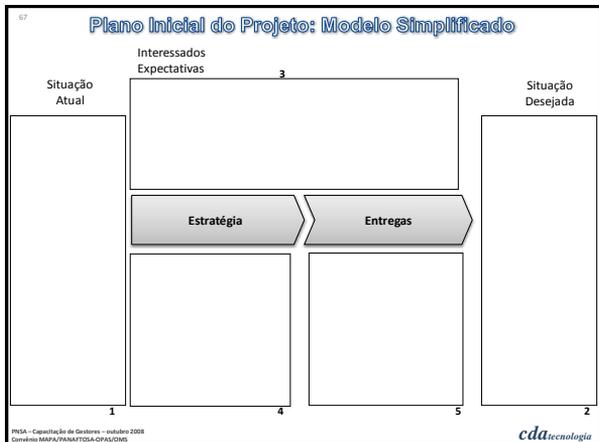
Definição do líder e equipe básica do projeto

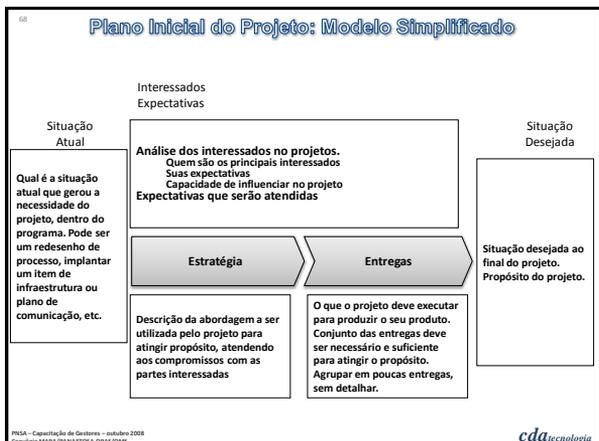
Plano Inicial do Projeto

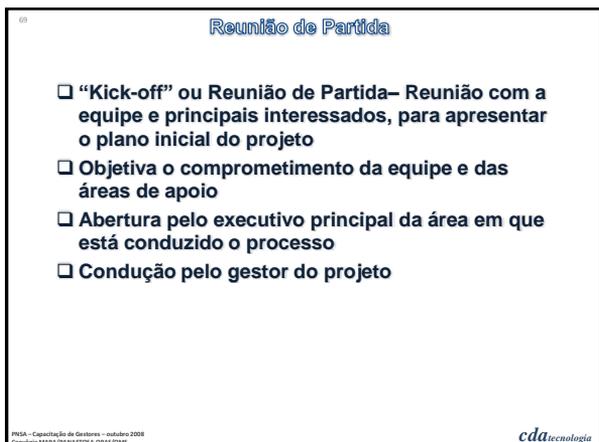
Reunião de Partida

PMBA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
 Conselho MMFA/PANAMTODAS-OPAS/OMG

*cda*tecnologia







70

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

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MMFA/PNSA/INTTODS-OPAS/DMS

*cda*tecnologia

Módulo 4 Gestão de Projetos

Planejamento do Projeto

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MMFA/PNSA/INTTODS-OPAS/DMS

*cda*tecnologia

71

Planejamento do Projeto

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

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MMFA/PNSA/INTTODS-OPAS/DMS

*cda*tecnologia

73

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. Expressa o que deve ser feito (resumido, sem explicitar como será feito) em uma página.

Nome do Projeto				
	Entrega	Entrega	Entrega	Entrega
Tarefas				

PNISA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFRA/PANAMAT/ODS-GP/SAU/ODS *cda*tecnologia

74

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		

PNISA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFRA/PANAMAT/ODS-GP/SAU/ODS *cda*tecnologia

75

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

PNISA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAFRA/PANAMAT/ODS-GP/SAU/ODS *cda*tecnologia

79

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

PISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PANAMAT/ODS-OPAS/ODS

*cda*tecnologia

80

Encerramento de Projetos

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

PISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PANAMAT/ODS-OPAS/ODS

*cda*tecnologia

Módulo 5

Monitoramento e Controle

Visão Geral

Acompanhamento e Processo Decisório

PISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PANAMAT/ODS-OPAS/ODS

*cda*tecnologia

82 **Monitoramento e Controle: Visão Geral**

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 TD
      Avaliacao[Avaliação] --> Objetivos[Objetivos]
      Avaliacao --> Metas[Metas]
      Avaliacao --> Plano[Plano]
      Avaliacao --> Execução[Execução]
      Avaliacao --> Resultados{{Resultados}}
      Resultados --> Avaliacao
      Objetivos --> Metas
      Metas --> Plano
      Plano --> Execução
      Execução --> CMC{CMC?}
      CMC --> Resultados
      Problemas[Problemas, Riscos e Oportunidades] --> CMC
  
```

PNIA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PAN/AN/TD/OA/OP/AD/OM

*cda*tecnologia

83 **Modelo de Monitoramento e Controle do Programa**

Cadeia de Valor do Programa – Vetor “SPAR”

```

    graph LR
      S[S (Situação Indicadores)] --> P[P (Projetos)]
      P --> A[A (Atividades rotineiras)]
      A --> R[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

PNIA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PAN/AN/TD/OA/OP/AD/OM

*cda*tecnologia

84 **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
      Direcao[Direção] --> Plano[Plano de Trabalho]
      Plano --> Analise[Análise das metas]
      Analise --> Andamento[Andamento das Ações]
      Andamento --> Continua[Continua Execução]
      Continua --> Andamento
      Andamento --> Programa[Programa]
      Programa --> Direcao
      Andamento --> Equipes[Equipes Técnicas]
      Equipes --> Programa
  
```

PNIA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PAN/AN/TD/OA/OP/AD/OM

*cda*tecnologia

85 **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**

PNISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PAN/NA/IT/ODS-OPAS/OMS *cda*tecnologia

86 **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					
Atividades	Atividade 1	Real											
		Meta											
	Atividade 2	Real											
		Meta											

PNISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PAN/NA/IT/ODS-OPAS/OMS *cda*tecnologia

Módulo 5
Monitoramento e Controle

Solução de Problemas

PNISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFIA/PAN/NA/IT/ODS-OPAS/OMS *cda*tecnologia

88

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**

PNISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFPA/PAN/AN/TD/OA/OPAU/ODM

*cda*tecnologia

89

Processo Decisório

A gestão do programa deve estabelecer um processo estruturado de avaliação do andamento e encaminhamento das pendências/problemas devidamente analisados, com propostas de solução, usando o instrumento FRP.

```

    graph TD
      D[Direção] --> PT[Plano de Trabalho]
      PT --> AM[Análise das metas]
      AM --> AA[Andamento das Ações]
      AA --> CE[Continua Execução]
      P[Programa] --> AA
      ET[Equipes Técnicas] --> AA
      AA -- FRP (Solução) --> D
      AA -- FRP (Solução) --> P
      AA -- FRP (Solução) --> ET
  
```

PNISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFPA/PAN/AN/TD/OA/OPAU/ODM

*cda*tecnologia

90

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	

PNISA – Capacitação de Gestores – outubro 2008
Coordenador: MAFPA/PAN/AN/TD/OA/OPAU/ODM

*cda*tecnologia

91

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

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAF/A/P/NA/NT/ODS/OPSA/ODMS

*cda*tecnologia

Módulo 5 Encerramento do Curso

Visão Geral do Curso
Próximas Etapas

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAF/A/P/NA/NT/ODS/OPSA/ODMS

*cda*tecnologia

93

© Que Aprendemos:

- Princípios da Gestão Orientada a Resultados
- O que é um programa governamental e Marco Lógico do PNSA
- 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

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAF/A/P/NA/NT/ODS/OPSA/ODMS

*cda*tecnologia

94

Próximas Etapas

❑ Exercício de Fixação 10:

- ✓ Planeje a utilização dos conceitos e instrumentos do curso na gestão do PNSA 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

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAF/A/PAN/ANTOJA/OPAU/DMS

*cda*tecnologia

Encerramento

Muito Obrigado!

PNSA - Capacitação de Gestores - outubro 2008
Coordenador: MAF/A/PAN/ANTOJA/OPAU/DMS

*cda*tecnologia
