

Saúde Pública Veterinária - PANAFTOSA - OPAS/OMS

Curso de Gestão de Projetos Aplicado a Educação Sanitária

Hotel Golden Tulip Regente
Rio de Janeiro, Brasil - 03 a 06 de novembro de 2009



**Organização
Pan-Americana
da Saúde**

Escritório Regional para as Américas da
Organização Mundial da Saúde

Salud Pública Veterinaria
Centro Panamericano de Fiebre Aftosa

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





CURSO DE GESTÃO DE PROJETOS APLICADO A EDUCAÇÃO SANITÁRIA

TCT – MAPA/OPAS-PANAFTOSA

LOCAL: Hotel Golden Tulip Regente - Rio de Janeiro, 03 a 06 de novembro de 2009

COORDENAÇÃO

Júlio César Augusto Pompei
Mônica Martini

INSTRUTORES

Alberto Britto – CDA Tecnologia
Carlos Bicalho Schlottfeldt - MAPA

INSTRUTOR PISCOPEDEGÓGICO

Nair Nogueira, Cepsicologia

OBJETIVOS DO CURSO

Capacitar profissionais dos serviços de Sanidade Animal dos estados e do MAPA envolvidos em Educação Sanitária em metodologias e ferramentas de Gestão de Projetos, com ênfase em educação sanitária. Ao final do curso espera-se que os participantes estejam aptos a elaborar propostas de projetos de educação sanitária, realizar seu planejamento, execução e controle e também avaliar resultados.

TÓPICOS DO CURSO

O Programa Nacional de Educação Sanitária em Defesa Animal
Visão geral da gestão de projetos
Análise de problemas relacionados a educação sanitária
Elaboração do Marco Lógico de um projeto de educação sanitária, estabelecendo seus objetivos, indicadores, metas, meios de verificação e pré-supostos.
Mapeamento de processos
Elaboração de propostas de projetos
Iniciação de projetos
Planejamento de projetos
Execução de projetos e elaboração de Termos de Referência para aquisição de serviços
Monitoramento, controle e avaliação de projetos
Resolução de problemas em projetos

CARGA HORÁRIA – 32 Horas

METODOLOGIA

O curso é realizado em co-coordenação com os instrutores técnicos e psicopedagógicos, associando técnicas vivenciais para vitalizar, refletir e para associar o conteúdo cognitivo e de atitudes.

I Curso de Gestão de Programas Governamentais Aplicada a Educação Sanitária

Com Ênfase no Programa Nacional de Controle e
Erradicação da Brucelose e da Tuberculose Animal-
PNCEBT

Alberto S. Brito
Novembro 2009

2

Objetivos do Curso

❑ Objeto do Curso

- Capacitação de gestores e técnicos do Programa Nacional de Controle e Erradicação da Brucelose e da Tuberculose Animal (PNCEBT) em metodologias e ferramentas de gestão de programas governamentais aplicadas a Educação Sanitária

❑ Objetivos Gerais

- Apresentar metodologia de gestão de programas governamentais
- Fornecer instrumentos visando a elaboração, monitoramento, controle e avaliação de plano de educação sanitária
- Elaborar o esboço de um plano de trabalho para a educação sanitária do ponto de vista do PNCEBT
- Promover integração (vertical e horizontal)
- Desenvolver habilidades gerenciais e de trabalho em equipes

3

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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

4

Visão Geral do Curso

	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4
Manhã	Abertura Palestra Dr. Carlos Bicalho Schlottfeldt	Elaboração da Matriz do Marco Lógico (MML)	Gestão de Processos – Mapeamento de Processos	Execução, Monitoramento, Controle e Avaliação
	Exercício: Diagnóstico	Exercício: MML – Educação Sanitária	Exercício: Mapa do Processo	Exercício: Solução de Problemas
Tarde	Gestão Orientada a Resultados – Referencial Metodológico	Avaliação e Plano Anual de Trabalho	Gestão de Projetos	Elaboração do Plano de Trabalho
	Exercício: Análise do Problema	Exercício: Avaliação e Plano Anual de trabalho	Exercício: Cronograma de Projetos	Encerramento

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

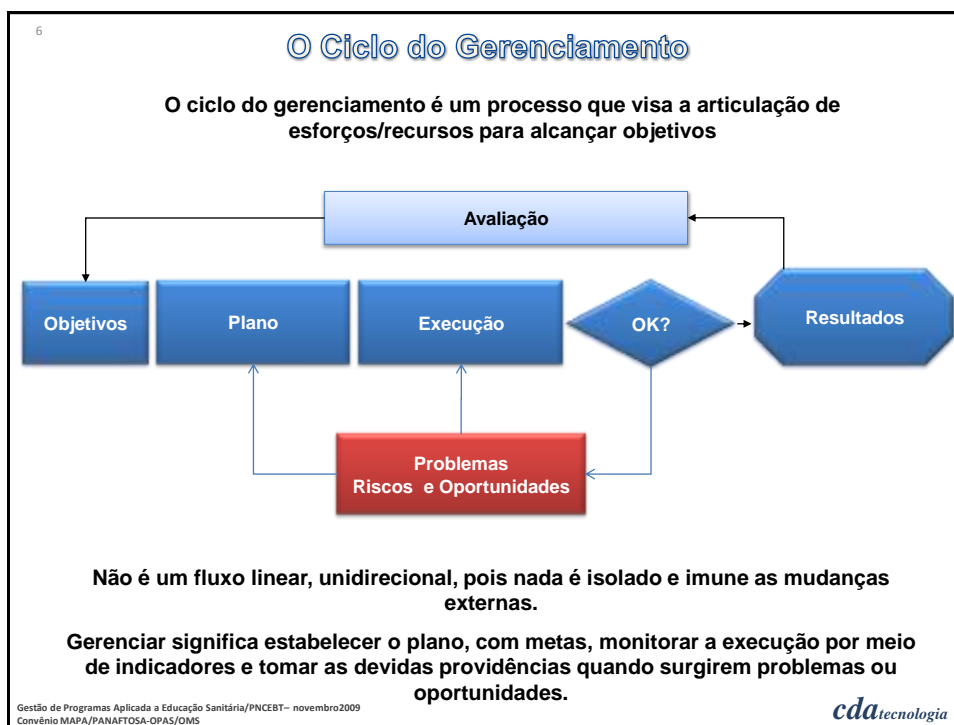
*cda*tecnologia

Introdução

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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*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”



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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

9

Como Superar os Desafios

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



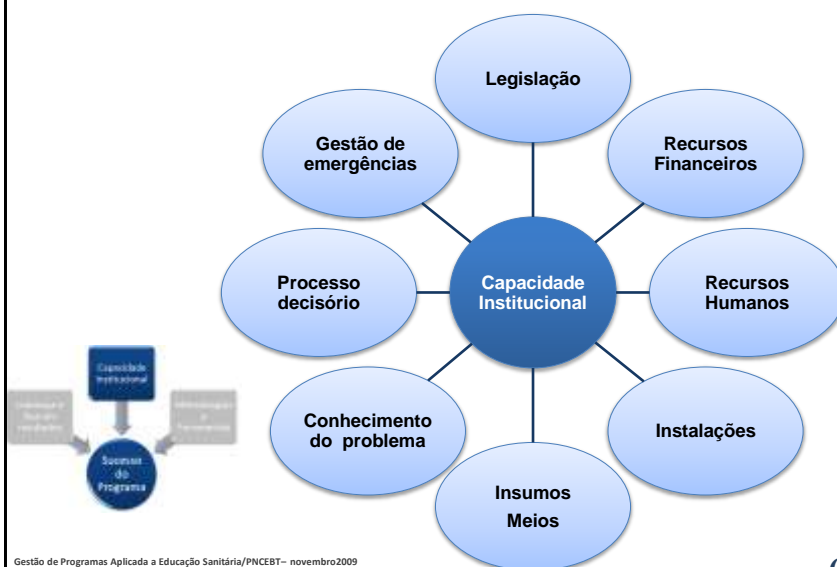
Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

10

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.



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

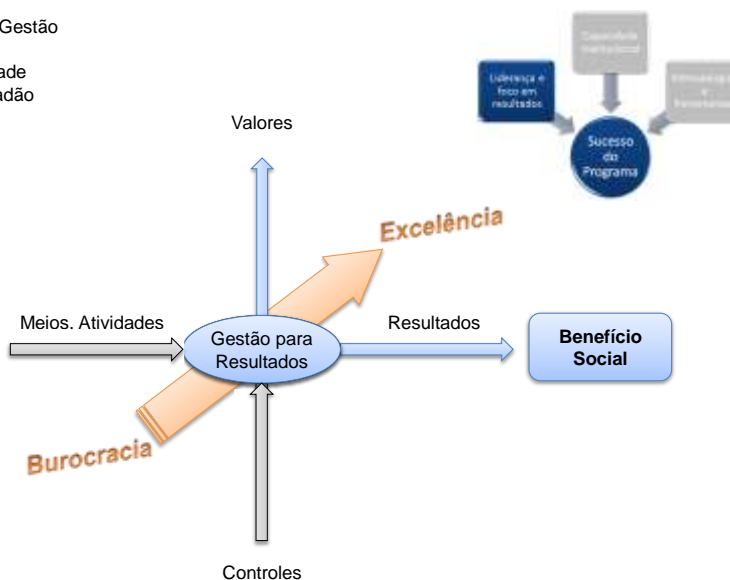
*cda*tecnologia

11

Princípios da Gestão Orientada a Resultados

Princípios da Gestão Pública:

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



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

12

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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

13

Atributos de uma Metodologia para Gestão de Programas Governamentais

- ❑ **Orientação a resultados**
 - Conhecer os grupos/instituições afetados pelo problema
 - Conhecer e declarar o problema que o programa deseja abordar
- ❑ **Ferramentas adequadas para cada estágio do ciclo de vida do programa**
- ❑ **Estabelecimento de referencial para monitoramento, controle e avaliação (e apoio a tomada de decisão)**



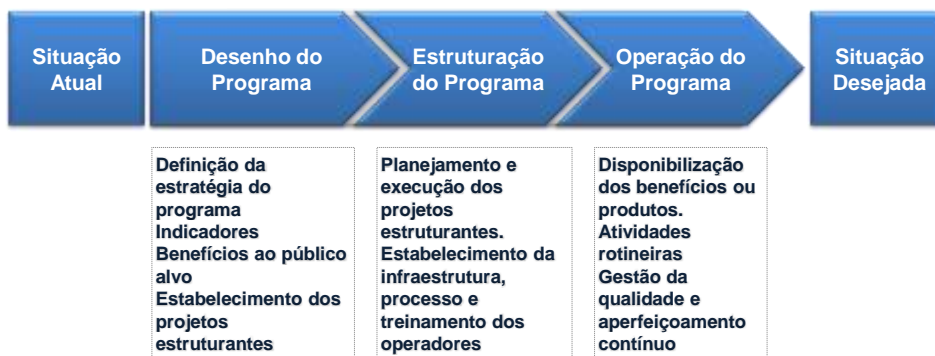
Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

14

Metodologias e Estágios 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.



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

15

Visão Geral do Curso



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

Referencial Metodológico

Conceitos de Gestão Orientada a Resultados

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

17

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.

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

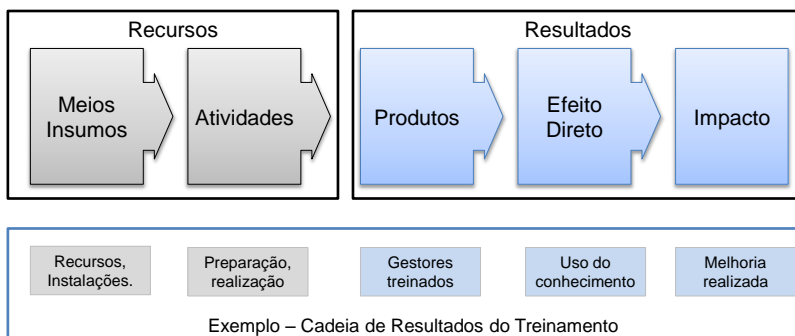
*cda*tecnologia

18

Cadeia de Resultados



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.



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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

19

Cadeia de Resultados e Programas

Um programa, conforme definido anteriormente, visa transformar uma situação (propósito do programa) para alcançar objetivos superiores. Um programa é portanto uma aplicação direta da cadeia de resultados



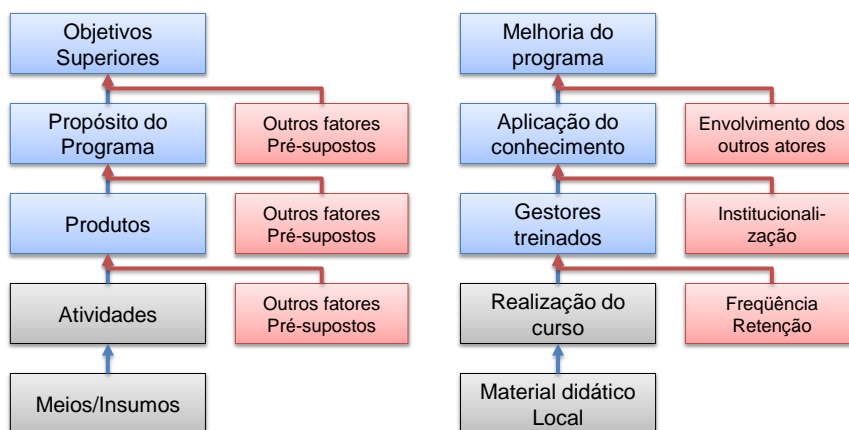
Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

20

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.

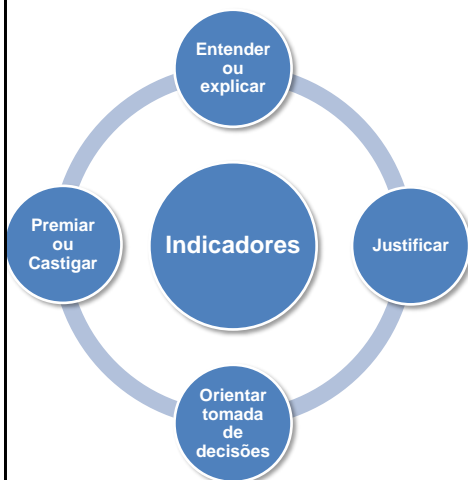
Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

21

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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

22

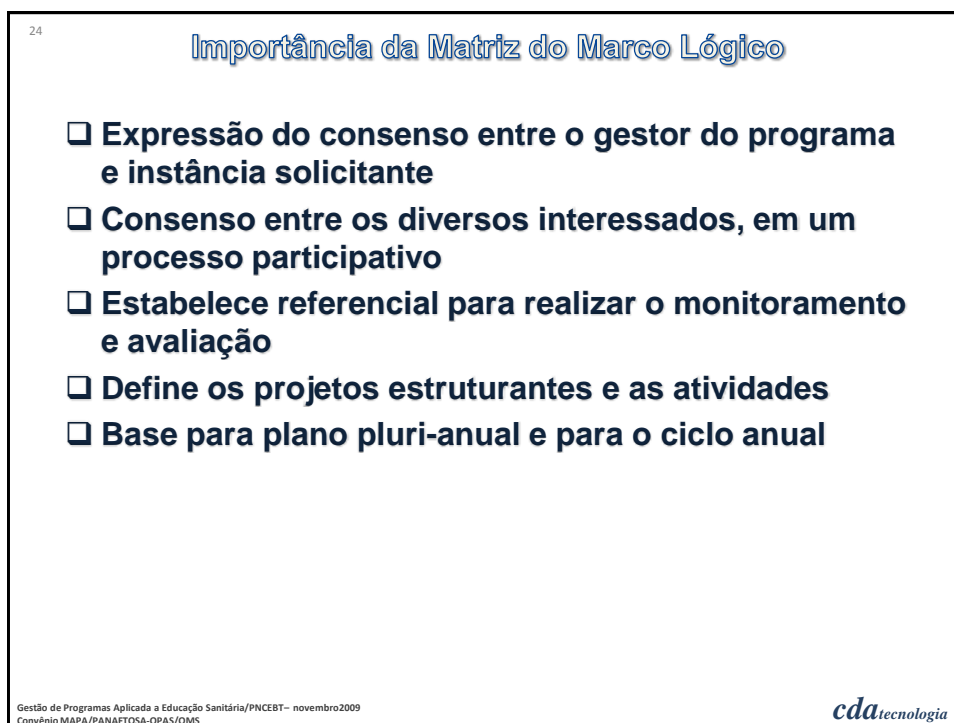
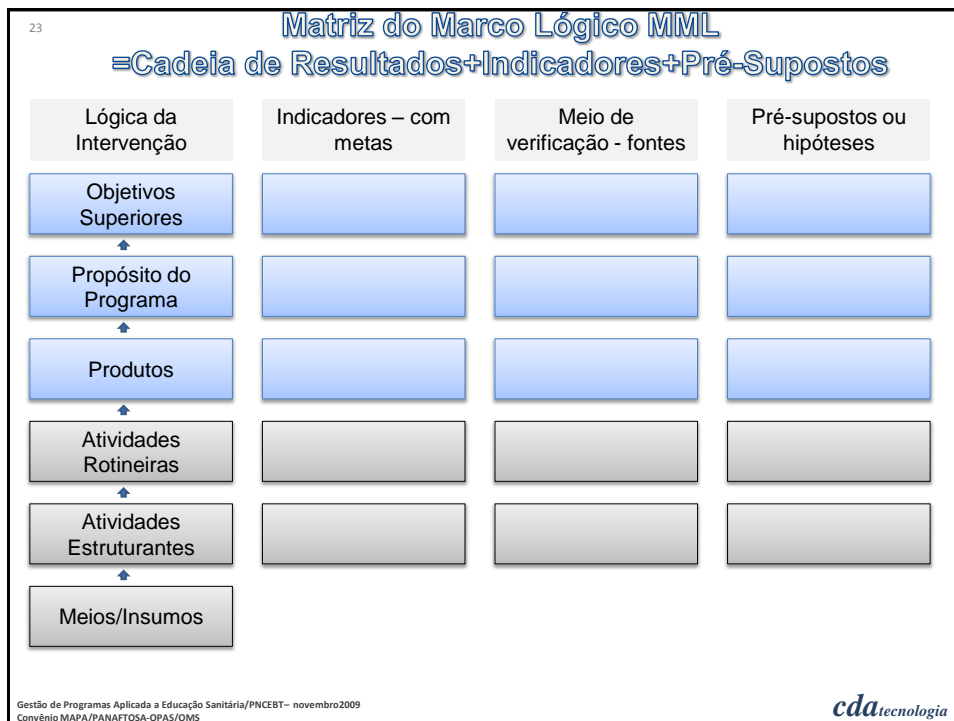
Categorias de Indicadores

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)

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia



25

Matriz do Marco Lógico do PNCEBT

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

Desenho do Programa

Método do Marco Lógico para o Desenho ou Formatação de um Programa

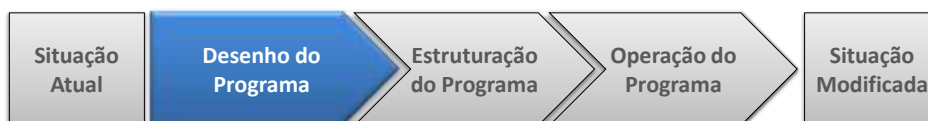
Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

27

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



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*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
- Incorporado na Gestão Orientada a Resultados pela ONU

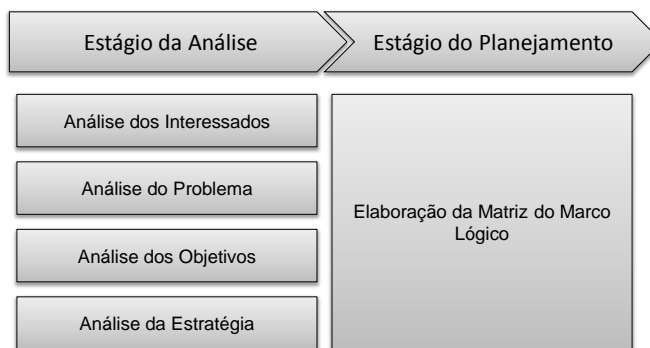
Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

29

Estágios do Método do Marco Lógico

O Método do Marco Lógico tem por objetivo principal a elaboração da Matriz do Marco Lógico do programa, de forma participativa. Engloba dois estágios: Análise e Planejamento.



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

30

Análise dos Interessados

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

- Identificação de todos os públicos afetados e que possam impactar o programa, positivo ou negativo
- Segmentação por interesses comuns, exemplo:
 - Criadores- grandes, pequenos, leite, carne, etc.
 - Veterinários
 - Frigoríficos
 - Trabalhadores

Grupo/Instituições	Relação com o problema	Expectativa	Quem o influencia
Pequenos criadores			
Grandes criadores			
Veterinários			
Trabalhadores rurais			
Frigoríficos			
Fabricantes de insumos			

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

31

Análise dos Interessados do PNCEBT

Grupo/Instituições	Relação com o problema	Expectativa	Quem o influencia

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

Análise do Problema

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

Identificando um Problema

☐ Identificação dos sujeitos

- São as populações ou grupos de pessoas afetadas por determinada situação negativa.

☐ Identificação da situação negativa

- É aquela que afeta diretamente os sujeitos identificados
- Deve ser feita com precisão

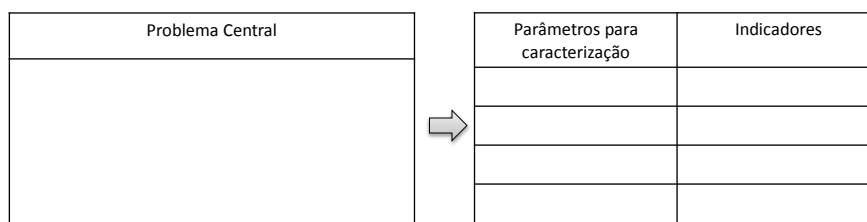
☐ Exemplo de problema em uma agência bancária:

- *Clientes com direito a atendimento preferencial, como idosos e gestantes,...* – identificação dos sujeitos
- *... ainda esperam cerca de quinze minutos em pé para serem atendidos nos horários de pico* – identificação precisa da situação negativa



Caracterização do Problema que Originou o Programa

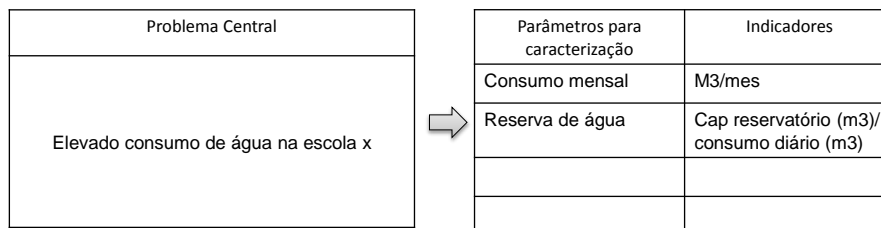
O problema central que originou o programa deve estar bem entendido e descrito por meio de indicadores. É essencial identificar as partes afetadas diretamente pelo problema.



35

Exemplo da Caracterização de um Problema

O problema central que originou o programa deve estar bem entendido e descrito por meio de indicadores. É essencial identificar as partes afetadas diretamente pelo problema.



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

Análise do Problema

A análise detalhada do problema que deu origem ao programa é fator fundamental para elaborar o desenho ou formatação do programa.

- A equipe de análise do problema deve ser composta de pessoas que conheçam as diversas faces do problema, ou seja, a equipe deve ser multidisciplinar**
- A análise do problema pode ser realizada através do método denominado de “A Árvore do Problema”**
- A Árvore do Problema decompõe o mesmo em causas e conseqüências.**

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

Étapas para Elaboração da Árvore do Problema

Elaborar a Árvore do Problema deve ser um processo participativo de um grupo de pessoas da organização que conheça o problema e o público alvo. Os passos são os seguintes:

- Descrição do problema
- Entendimento comum do problema pelos participantes
- Identificação dos efeitos do problema, ou seja, que efeitos negativos o problema traz para as partes envolvidas
- Identificação das causas de primeiro nível, ou seja quais são os fatores que, por presença ou ausência, causam o problema
- Identificação das causas de segundo nível, ou seja as causas para cada causa de primeiro nível.

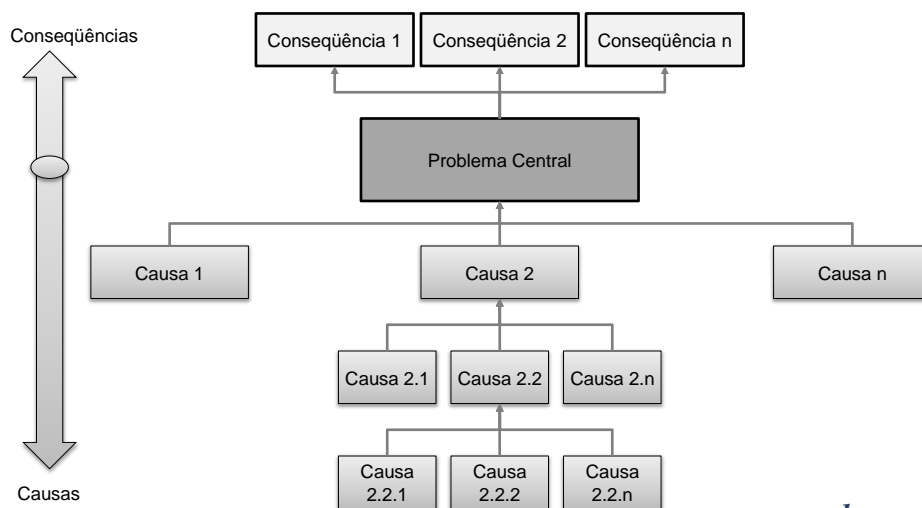
Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

38

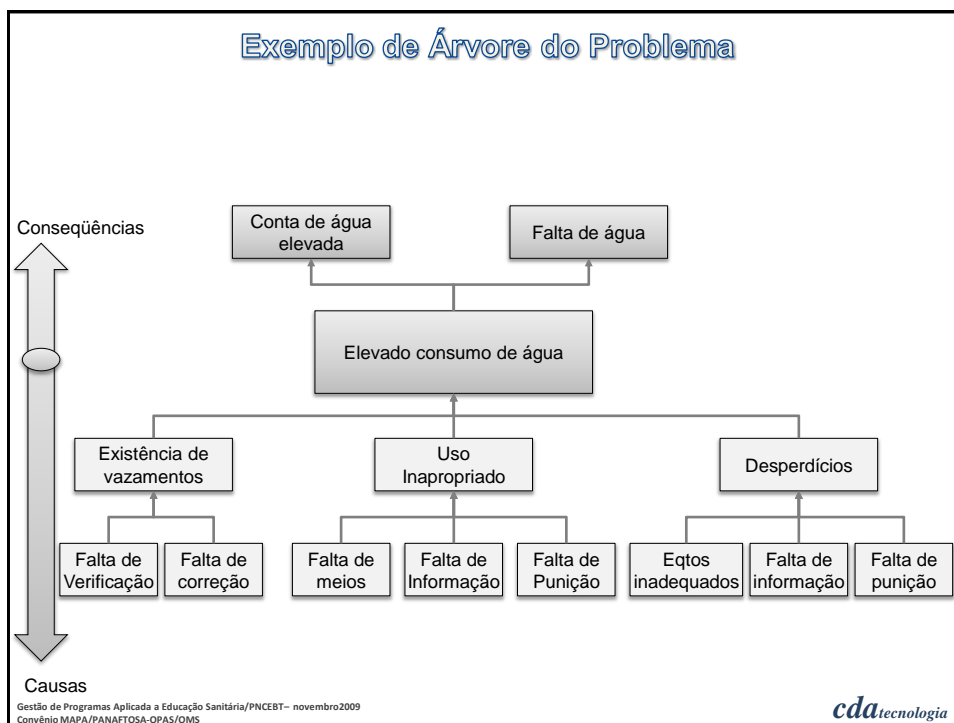
Árvore do Problema

O problema central pode ser decomposto em causas e conseqüências, em vários níveis – causa da causa. Essa decomposição é a chamada análise do problema, ou árvore do problema, no Método do Marco Lógico.



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia



40

Trabalho em Grupo - Plenário

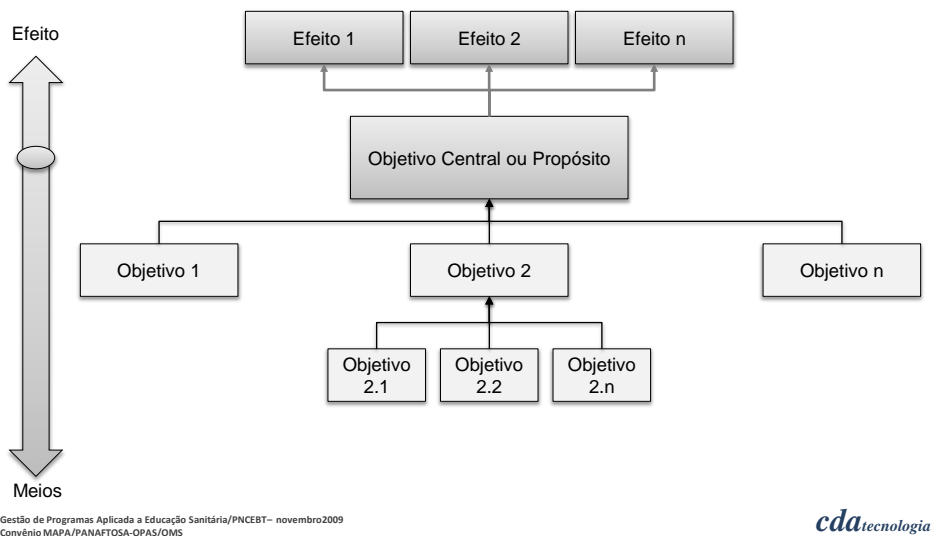
- Objetivo: Elaborar a Árvore do Problema**
- Processo de trabalho:**
 - Caracterização do problema
 - Levantamento das conseqüências
 - Organização
 - Levantamento das causas
 - Organização
 - Organização da árvore
- Análise e Aprovação**

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

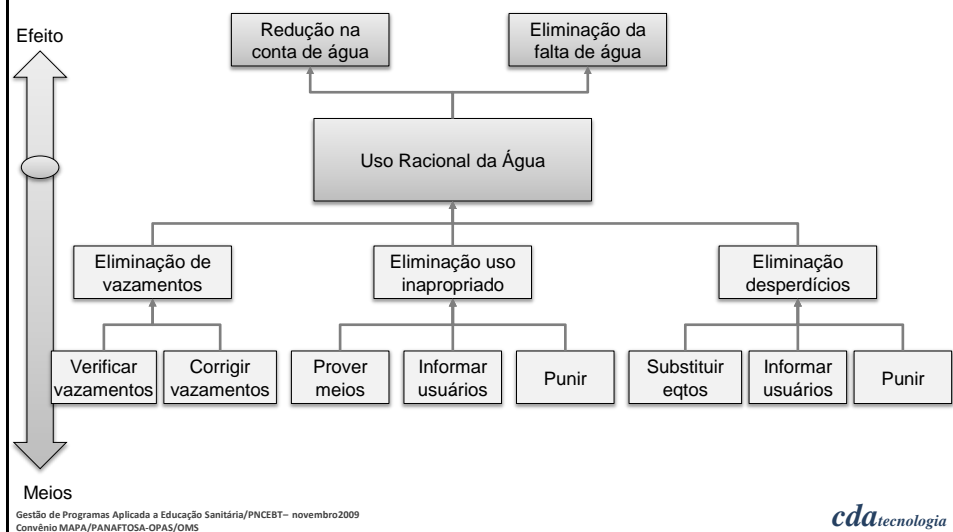
*cda*tecnologia

Árvore dos Objetivos

Realizando uma mudança de sinal na árvore dos problemas (passando os itens de negativo para o positivo) a árvore do problema transforma-se na árvore dos objetivos.

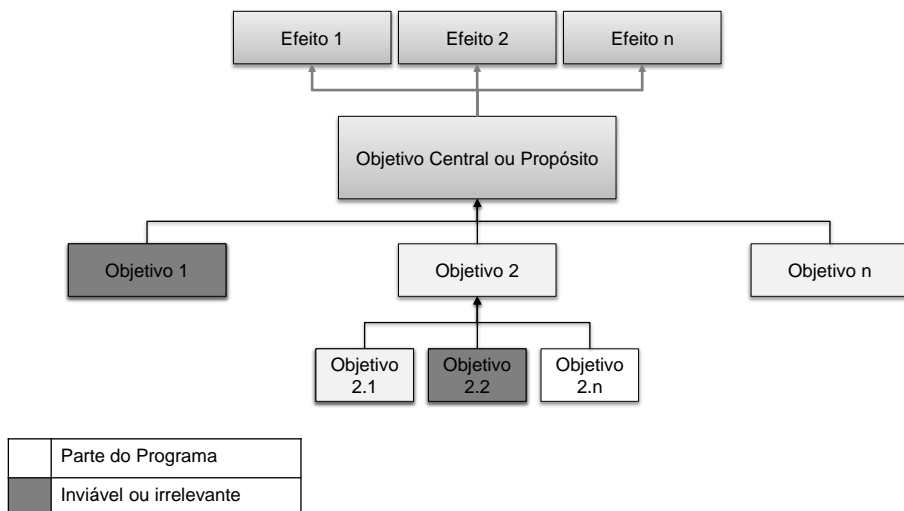


Exemplo de Árvore dos Objetivos



Análise das Estratégias

A Árvore dos Objetivos mostra o que é necessário para resolver o problema e alcançar o propósito do programa, mas nem tudo está ao alcance da gestão do programa, que deve selecionar o que pode ou não realizar.

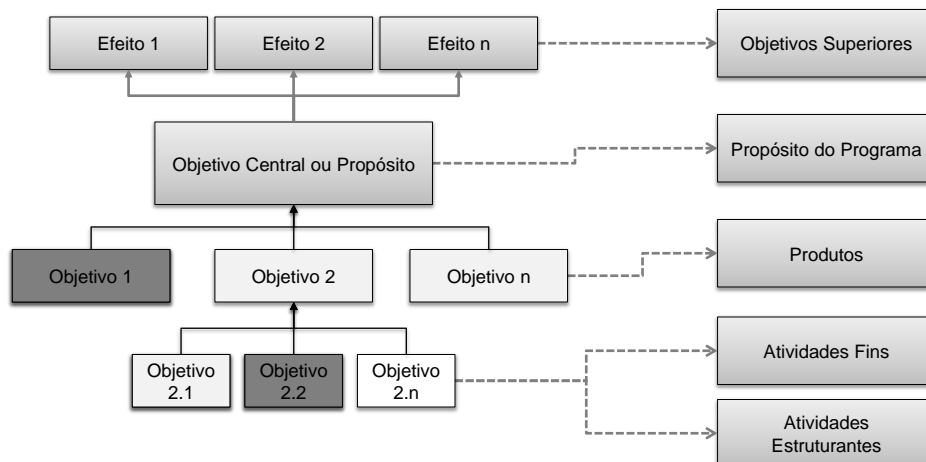


Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

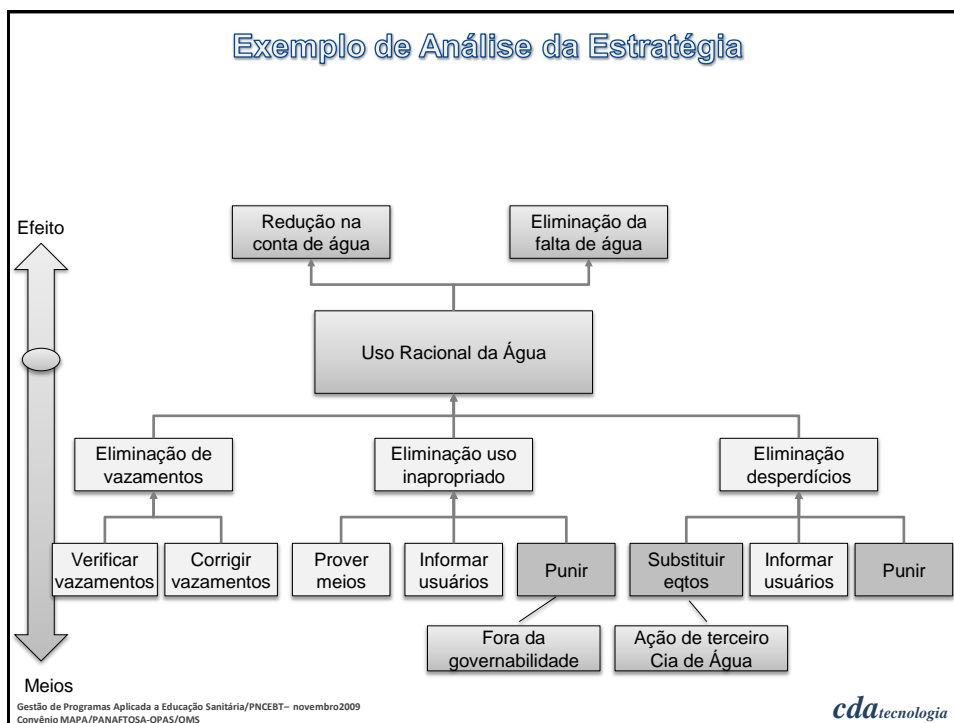
Elaboração da Lógica da Intervenção do Programa

Os objetivos selecionados para atuação pelo programa constituirão a lógica da intervenção. Os demais objetivos, fora da governabilidade do programa mas importante para alcançar o propósito serão considerados pré-supostos.



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia



46

Matriz do Marco Lógico - Formulário

Lógica da Intervenção		Indicadores (com metas)	Meio de verificação	Pré-supostos
Objetivos Superiores	Redução da conta de água			
	Eliminação falta de água			
Propósito do Programa	Uso racional da água			
Produtos	Eliminação de vazamentos			
	Eliminação uso inapropriado			
	Eliminação desperdícios			
Atividades Fins	Verificar vazamentos			Deve haver punição para uso inapropriado Cia de Água substitua equipamentos defeituosos
	Corrigir vazamentos			
	Realizar eventos informação			
Atividades Estruturantes	Prover meios adequados			Meios: Utilizar a oficina de manutenção escolar para detecção e correção de vazamentos
	Preparar eventos			
	Estruturar detecção e correção de vazamentos			

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

47

Trabalho em Grupos

- Objetivo: Elaborar a Matriz do Marco Lógico**
 - Com base na árvore do problema, análise dos objetivos e estratégias, cada grupo deve elaborar a Matriz do Marco Lógico, incluindo indicadores e metas
- Cada grupo deve definir moderador e redator**
- Tempo 90 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário**

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

48

Matriz do Marco Lógico - Formulário

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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

Operação do Programa e Melhoria Contínua

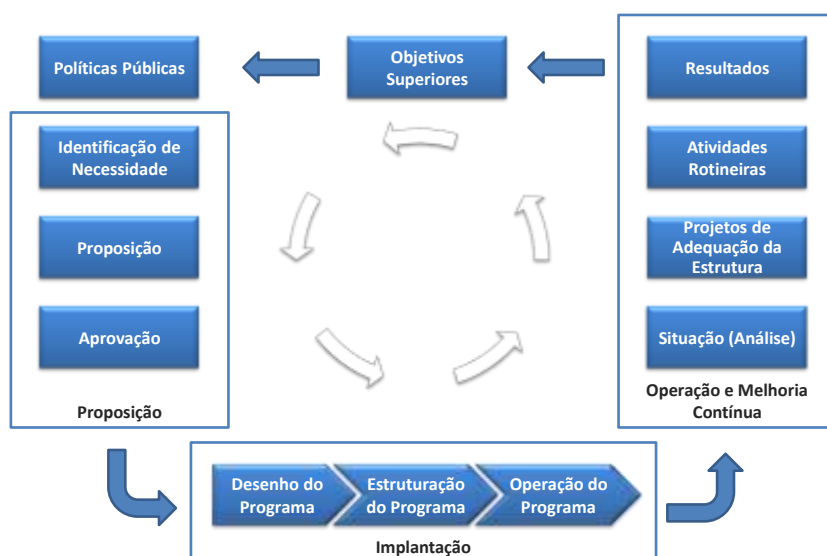
Ciclo do Programa Avaliação

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

50

Ciclo de Vida de Um Programa



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

51

Operação e Melhoria Contínua

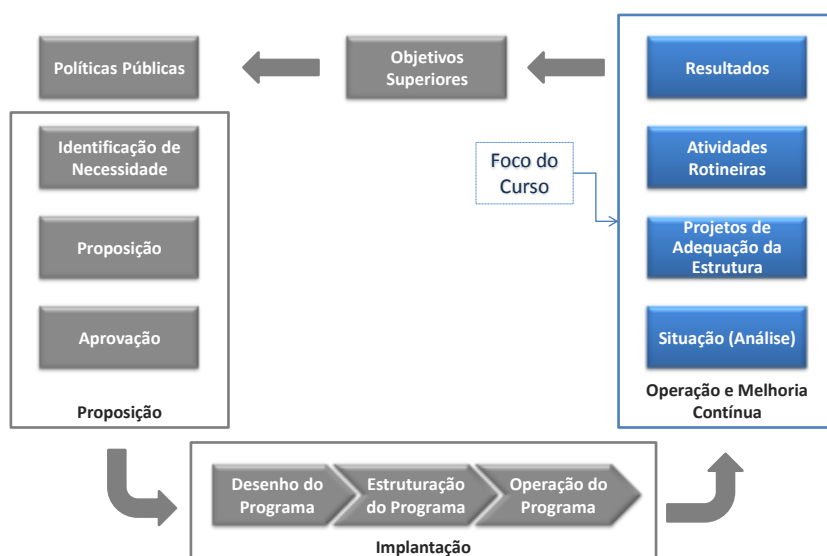
- ❑ Após a implantação, um programa deve ser continuamente avaliado para verificar se está atingindo o propósito e para detectar oportunidades de aperfeiçoamento
- ❑ O ciclo de avaliação deve acompanhar o processo orçamentário, pois essa avaliação indicará as necessidades de investimento e custeio para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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

52

Ciclo de Vida de Um Programa: Melhoria Contínua



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

53

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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

54

Modelo para Avaliação do Programa Usando a MML

	Item	Indicador	Meta ano base	Situação Real	Causas
Resultados-Propósito					
Produtos					
Atividades Rotineiras					
Projetos Estruturantes					

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

55

Trabalho em Grupos

- Objetivo: Elaborar a Avaliação Anual**
 - Com base na árvore do problema, análise dos objetivos e estratégias, cada grupo deve realizar a Avaliação Anual do programa
- Cada grupo deve definir moderador e redator**
- Tempo 40 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário**

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

56

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**

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

57

Plano de Anual de Trabalho - Formulário

	Item	Indicador	Metas 2010	Ações	Custos
Resultados Esperados					
Produtos					
Atividades Rotineiras					
Projetos Estruturantes					

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

58

Trabalho em Grupos

- Objetivo: Elaborar o Plano Anual de Trabalho**
 - Com base na árvore do problema, análise dos objetivos e estratégias, cada grupo deve elaborar o Plano Anual de Trabalho
- Cada grupo deve definir moderador e redator**
- Tempo 60 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário**
- Apresentar a Avaliação Anual e Plano Anual de Trabalho**

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

Gestão das Atividades

Mapeamento de Processos

60

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**

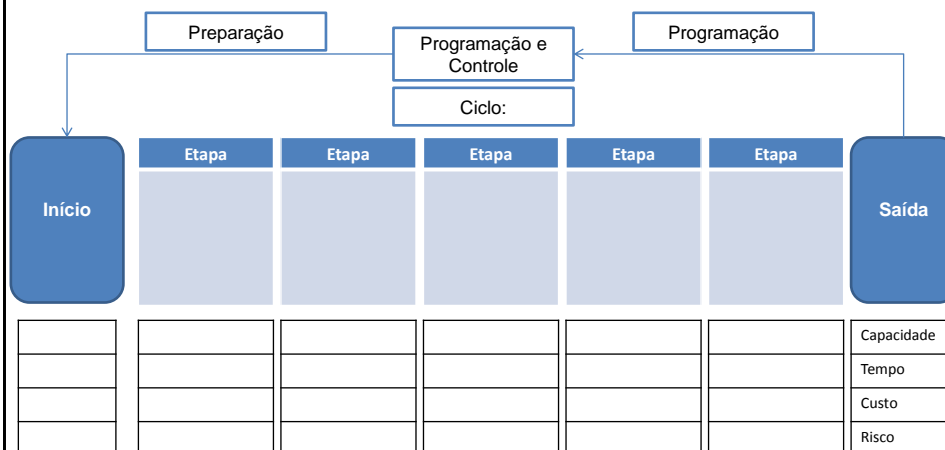
61

Mapa do Processo

Representação gráfica da seqüência de atividades realizadas pelas áreas executoras do processo para produzir o produto resultante do processo em questão.

Foco nas atividades que agregam valor

Identificação dos pontos críticos (risco elevado) para determinar pontos de controle



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

62

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)

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia



64

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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

65

Trabalho em Grupos

Objetivo: Elaborar o Mapa de Processo

- Cada grupo seleciona um processo
- O grupo deve realizar o mapa do processo, iniciando por uma definição dos contornos (entrada e saídas) de cada processo a ser mapeado

Cada grupo deve definir moderador e redator

Tempo 60 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

Gestão de Projetos

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

67

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 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**

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

68

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.**

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

69

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”

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

70

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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

71

Áreas de Abrangência da Gestão de Projetos

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



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

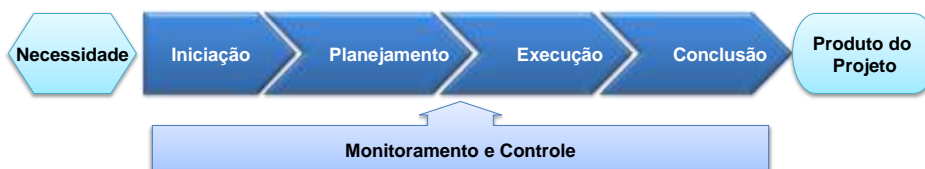
Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
 Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

72

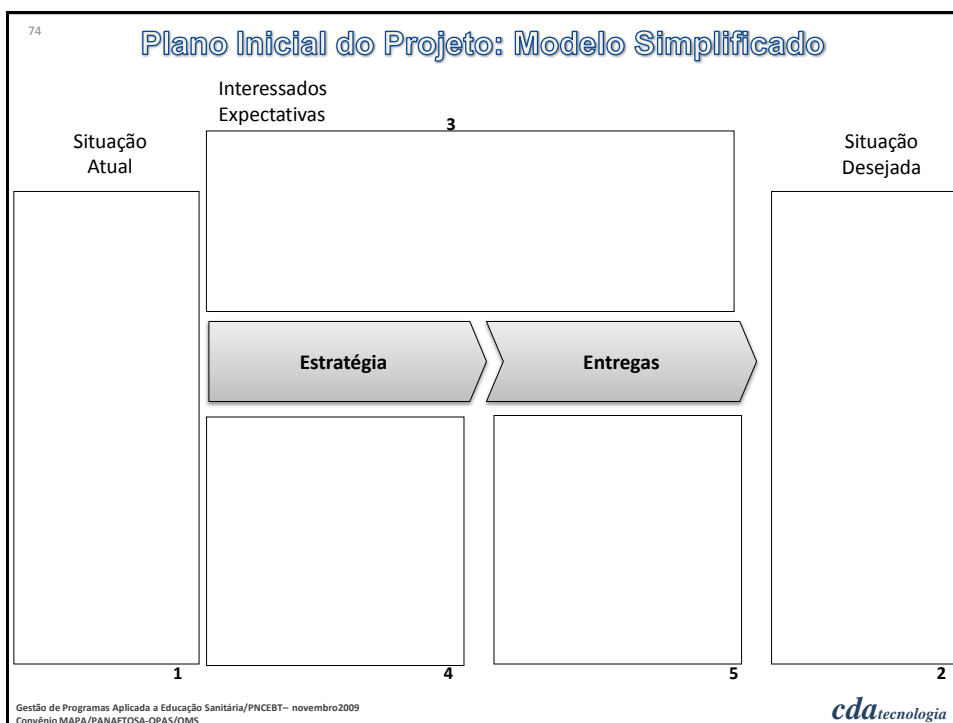
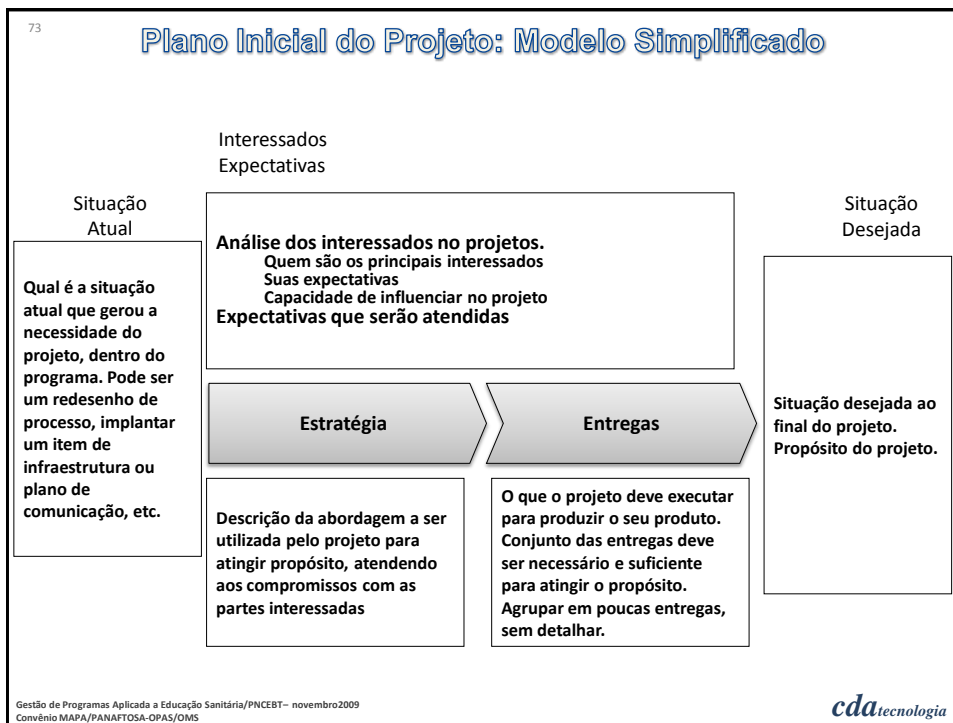
Gestão de Projetos: Grupos de Processos

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



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
 Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia



75

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

76

Planejamento do Projeto

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

77

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				

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

78

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		

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

79

Étapas 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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

80

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												

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

81

Trabalho em Grupos

- Objetivo: Elaborar a EAP e Cronograma do Projeto**
 - Com base no Plano Inicial cada grupo deve elaborar a EAP e cronograma macro do projeto
- Cada grupo deve definir moderador e redator**
- Tempo 90 minutos para discussão e 15 minutos para o preenchimento do modelo para apresentação em plenário**

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

Execução, Monitoramento, Controle e Avaliação

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

83

Estratégias de Execução

- Durante o planejamento dos projetos deve ser definida a estratégia de execução dos mesmos**
- A execução pode ser realizada de diversas formas:**
 - Internamente, pela equipe do projeto
 - Através de outras áreas da mesma organização
 - Em parceria com outras instituições (convênios)
 - Contratada junto a terceiros (licitação/termo de referência)
- A estratégia de execução determina a estratégia de gerenciamento**

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

84

Contratações – Termos de Referência

- A contratação de produtos e serviços é fator decisivo para o sucesso ou fracasso de um empreendimento**
- Para uma contratação bem sucedida é essencial um entendimento comum entre contratante e contratado sobre o objeto da contratação**
- Uma forma utilizada para isso é o chamado Termo de Referência**
- Itens de um Termo de Referência:**
 - Antecedentes – contexto da contratação, necessidade
 - Objeto da contratação
 - Requisitos do fornecedor – capacidade técnica
 - Produtos e atividades
 - Cronograma
 - Proposta comercial – preço, condições de pagamento, etc

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

85

Gestão Financeira do Programa

- É fundamental assegurar a sustentabilidade financeira do programa**
- Fontes de recursos incluem:**
 - Recursos orçamentários – tesouro
 - Recursos aportados por parceiros – convênios
 - Financiamentos – organismos de fomento, como BID, BIRD, etc.
- Relatórios de andamento físico-financeiro**
- Quadro de usos e fontes de recursos**

		Total	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Usos	Investimento					
	Custeio					
	Total usos					
Fontes	Tesouro					
	Convênios/Financ.					
	Total Fontes					

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

86

Acompanhamento da Execução

- Reuniões periódicas de acompanhamento**
- Análise das condições necessárias**
- Verificação da execução:**
 - Medições
 - Relatórios
 - Evidências objetivas
- Atualização do cronograma**

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

87

Encerramento de Projetos

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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

Monitoramento, Controle e Avaliação

Painel de Controle
Processo Decisório
Solução de Problemas

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

89

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



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

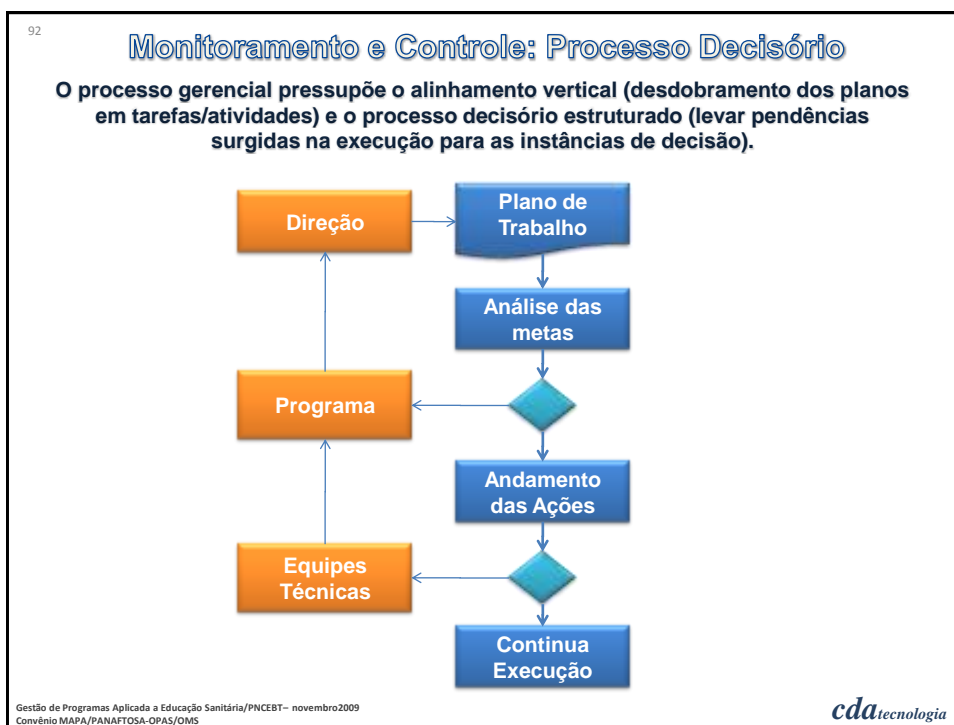
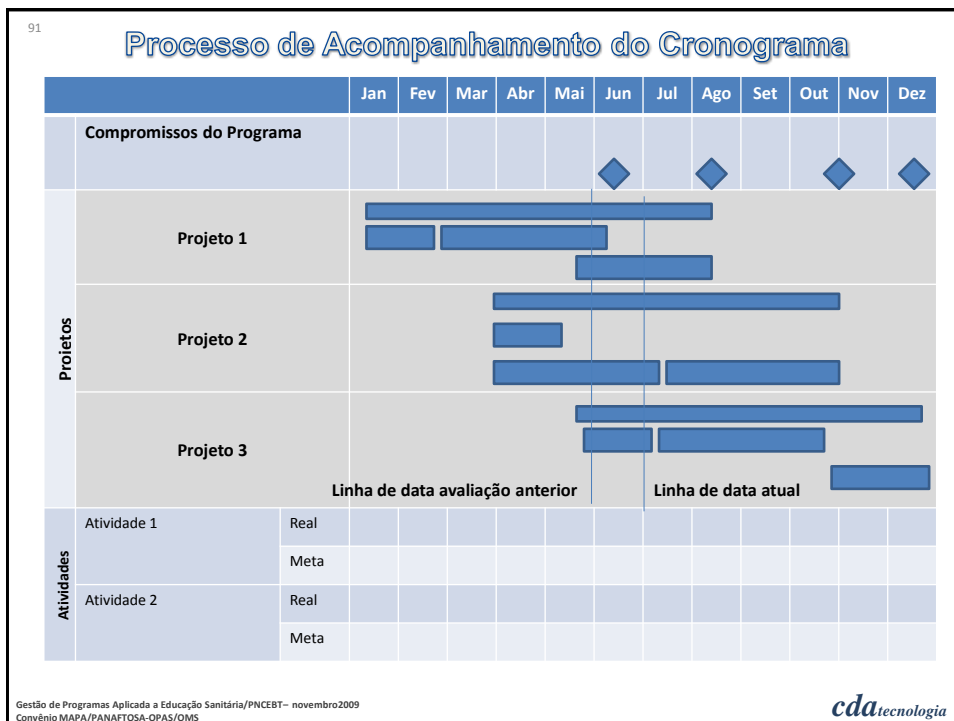
90

Acompanhamento do Plano Anual

- 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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia



93

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**

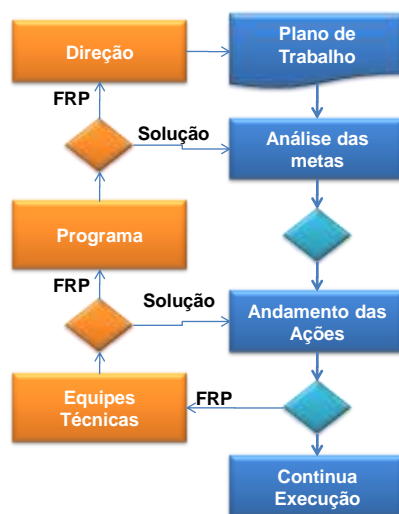
Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

94

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.



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

95

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

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*caa*tecnologia

Encerramento do Curso

Visão Geral do Curso Próximas Etapas

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

97

○ Que Aprendemos:

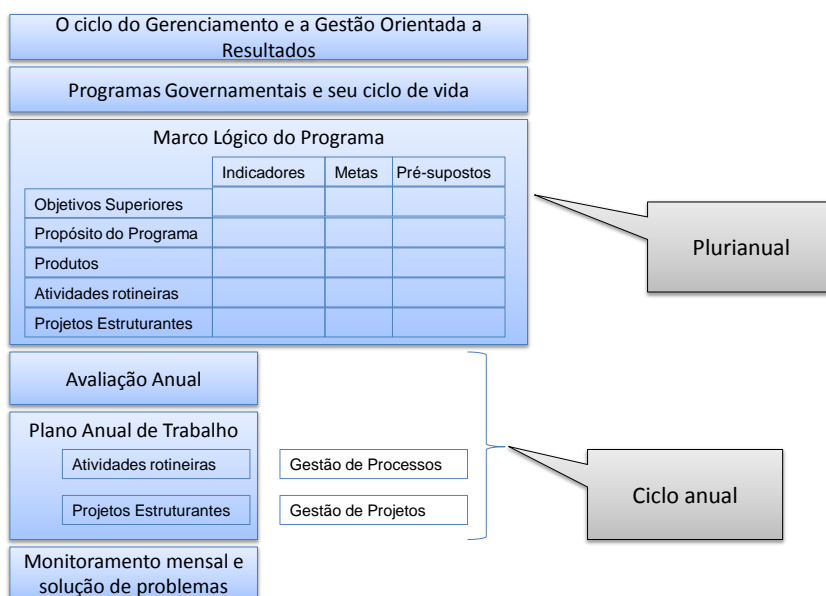
- ❑ Princípios da Gestão Orientada a Resultados
- ❑ O que é um programa governamental e Marco Lógico do programa
- ❑ Estágios de um programa e ferramentas gerenciais
- ❑ Gestão de processos
- ❑ Gestão de projetos
- ❑ Monitoramento, controle e avaliação do programa
- ❑ Solução de Problemas e Processo Decisório

Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

98

Sumário



Gestão de Programas Aplicada a Educação Sanitária/PNCEBT – novembro 2009
Convênio MAPA/PANAFTOSA-OPAS/OMS

*cda*tecnologia

99

Próximas Etapas

❑ Trabalho Final:

- ✓ Planeje a utilização dos conceitos e instrumentos do curso elaboração do Plano de Educação Sanitária voltada para o 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

Encerramento

Muito Obrigado!