

Manual de estruturação,
gerenciamento,
monitoramento
e avaliação dos

PROGRAMAS ESTRATÉGICOS



GESTÃO
PÚBLICA
EFICIENTE

Créditos:



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fatores críticos para o alcance de resultados	12
Figura 2. Organização do Portfólio Estratégico	14
Figura 3. Lógica da Entrega dos Resultados	16
Figura 4. Processo de Estruturação dos Programas Estratégicos	18
Figura 5. Sequência de Planejamento e Execução dos Programas	21
Figura 6. Pirâmide da Tomada de Decisões	45
Figura 7. Visão geral dos Projetos e Processos Estratégicos	53
Figura 8. Resumo da situação dos Projetos e Processos Estratégicos	54
Figura 9. Processo de Alocação de Recursos	56
Figura 10. Fluxo da Gestão dos Recursos Financeiros	58

SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS	4
1. OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS	8
2. A TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM PROGRAMAS, PROJETOS E PROCESSOS ESTRATÉGICOS	13
3. A ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA ESTRATÉGICO	17
3.1. Delineamento Preliminar	19
3.2. Planejamento do Programa Estratégico	20
3.2.1. Elaboração do Termo de Abertura do Programa	20
3.2.2. Plano de Gerenciamento dos Resultados do Programa Estratégico	28
3.3. Análise de Consistência	28
4. O GERENCIAMENTO DO PROGRAMA ESTRATÉGICO	32
4.1. Conceito de Gerenciamento	32
4.2. Dimensões do Gerenciamento de Programa	33
Gerenciamento das Partes Interessadas	37
Gerenciamento de Marcos Críticos	39
4.3. O Gerente do Programa Estratégico	40
5. MONITORAMENTO DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	43

5.1. Conceito de Monitoramento	43
5.2. Processo de Tomada de Decisão do Monitoramento	45
5.3. Atores do Processo de Monitoramento dos Programas Estratégicos	47
5.4. Gestão dos Problemas dos Programas Estratégicos	49
5.5. Reuniões de Monitoramento do Programa	51
5.5.1. Reunião de Status Report	51
Objetivos	52
Periodicidade	52
Participantes	52
Roteiro: sugestões de apresentação, documentação	53
5.5.2. Reunião de Comitê de Resultados	54
Periodicidade	55
Participantes	55
Organização da reunião	55
5.6. Alocação de Recursos aos Programas Estratégicos	40
5.6.1. Responsáveis pela alocação financeira	56
6. AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS ESTRUTURADORES	61
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63



1. OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS

A Gestão Estratégica Orientada para Resultado é uma abordagem gerencial desenvolvida para enfrentar problemas organizacionais tais como inércia burocrática, atrasos, atenção excessiva a processos internos, pulverização de ações, distanciamento dos público s-alvo ou incapacidade de produzir e demonstrar resultados. Dentre seus princípios estão:

1. Definição e delimitação clara do público-alvo:

a Gestão Estratégica Orientada para Resultados tem como ponto de partida a identificação de quais são os públicos-alvo das diversas instâncias do Governo, para conhecer as demandas que devem ser atendidas por cada uma delas. Definir e delimitar os públicos-alvo de forma clara é essencial para que suas necessidades estejam respondidas no planejamento governamental e na elaboração, execução e gestão dos seus Programas, Projetos e Processos;

2. Orientação das ações e recursos para a produção de resultados tangíveis, mensuráveis:

os Programas, Projetos e Processos do Governo devem ser planejados no sentido de produzir resultados tangíveis, mensuráveis e pactuados com as partes envolvidas na execução. A definição dos resultados almejados deve preceder e orientar a definição do conjunto de ações a ser executada. O conjunto de ações e recursos de um Programa, Projeto ou processo orienta-se para produzir resultados que representem



transformações relevantes produzidas para seu público-alvo;

- 3. Pactuação de compromissos:** Os resultados a serem perseguidos, bem como as entregas previstas no âmbito dos Programas, Projetos e Processos a serem implementados devem ser pactuados, envolvendo todos os intervenientes nos Programas, Projetos e Processos. Essa pactuação se dá por meio do Pacto por Resultados, que tem entre os seus benefícios, diminuir as resistências e formar uma rede de pessoas alinhadas para produzir os resultados almejados. A pactuação de compromissos se faz com as principais partes interessadas, internas ou externas à organização (parceiros);
- 4. Portfólio de Programas para implementar a estratégia:** A organização da estratégia em um portfólio de Programas Estratégicos, desdobrado em Projetos e Processos a serem implementados tem grande efeito mobilizador. Além disso, permite a concentração da atenção gerencial nas ações que farão a diferença, evitando dispersão de esforços e perda de foco. O gerenciamento intensivo sobre o portfólio de Programas aumenta a eficácia do esforço estratégico;
- 5. Atitude empreendedora, profissionalização e valorização das pessoas:** a valorização das pessoas representa a âncora da implementação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados. Esse modelo de gestão busca criar as condições objetivas de desenvolvimento das pessoas que conduzem a ação governamental. No contexto dessa abordagem, valorizar as pessoas significa estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando sua missão e comportamento ético, visando o estabelecimento de relações profissionais de trabalho



e o alcance dos resultados organizacionais. Visa também reconhecer e, na medida do possível, recompensar a sua contribuição para os resultados e os desempenhos excepcionais;

6. Mobilização de recursos, parcerias e trabalho

em rede: na Gestão Estratégica Orientada para Resultados, a organização mobiliza recursos, parceiros, fornecedores, colaboradores internos e externos, para construir uma rede de trabalho voltada para a implementação dos Programas, Projetos e Processos e o alcance dos resultados desejados. Esse trabalho em rede inclui também a integração entre os setores e colaboradores dentro do Governo, para facilitar o contato entre os responsáveis pelo Programas, Projetos ou Processos e as diversas instâncias de apoio técnico e administrativo;

7. Gestão intensiva em tempo real:

a adoção da Gestão Estratégica Orientada para Resultados imprime uma postura gerencial intensiva à organização, para transformar intenções em resultados efetivos. Esse princípio é fundamentado na liderança e responsabilização pelos resultados, na capacitação dos gestores, na constituição de equipes de monitoramento, e na utilização de sistema de informações gerenciais em tempo real para apoiar a gestão de Programas, Projetos e Processos pelos gestores e, principalmente, pelo nível estratégico do Governo. A ênfase no gerenciamento e monitoramento intensivo, aumenta a qualidade e a agilidade da tomada de decisão, permitindo à organização adotar as medidas preventivas e corretivas necessárias para superar com maior velocidade os obstáculos reais e potenciais que surgem durante a execução dos Programas, Projetos e dos Processos finalísticos e, assim, acelerar sua implementação; e



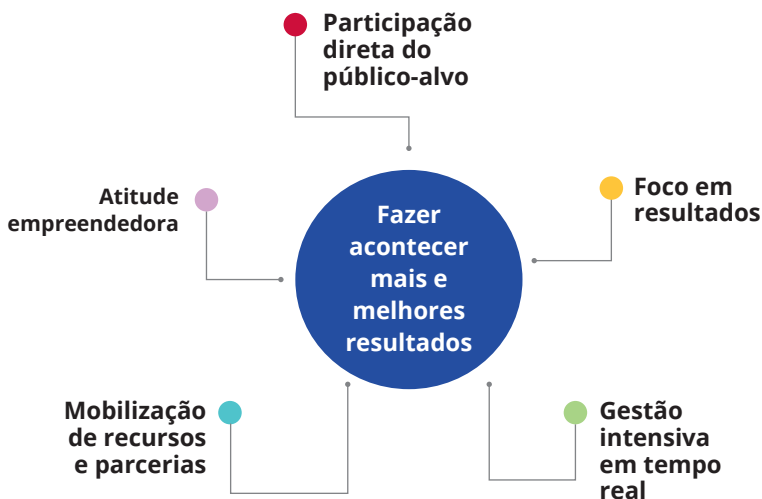
8. Transparência e controle social das iniciativas empreendidas:

A governabilidade democrática depende da capacidade dos governos de serem responsáveis e responsivos perante os governados. Segundo Przeworski (1996:25) "... governos são responsáveis quando os cidadãos têm possibilidade de discernir aqueles que agem em seu benefício, e podem lhes impor sanções apropriadas, de modo que os governantes que atuam em prol do benefício dos cidadãos sejam reeleitos, e os que não o fazem sejam derrotados". E governos responsivos são aqueles que promovem os interesses dos cidadãos, escolhendo políticas "que uma assembleia de cidadãos, tão informados quanto o Estado, escolheria por votação majoritária, sob os mesmos constrangimentos institucionais". O controle social se faz por meio de canais institucionais de participação e atuação da sociedade na gestão, por meio de suas diversas representações: entidades de classe, sindicatos, entidades jurídicas, prestadores de serviço, movimentos populares, entre outros. Em suma, a maior ou menor capacidade de governança depende, por um lado, da possibilidade de criação de canais institucionalizados, legítimos e eficientes de mobilização e envolvimento da comunidade na elaboração e implementação de políticas e, por outro, da capacidade operacional da burocracia governamental, seja nas atividades de atuação direta, seja naquelas relacionadas à regulação das políticas públicas.



A implantação e operação da Gestão Estratégia Orientada para Resultados no âmbito governamental evidencia cinco fatores críticos para o alcance de mais e melhores resultados:

Figura 1. Fatores críticos para o alcance de resultados





2. A TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM PROGRAMAS, PROJETOS E PROCESSOS ESTRATÉGICOS

O modelo de Gestão Estratégica Orientada para Resultados pressupõe a tradução da estratégia em um portfólio de Programas, desdobrados em Projetos e Processos Estratégicos, que mobilizam recursos e competências, visando atingir objetivos pré-definidos e entregar resultados concretos para a sociedade.

Entende-se como Programa Estratégico um conjunto de Projetos e Processos Estratégicos relacionados e complementares, gerenciados de modo coordenado e sinérgico para gerar resultados transformadores e obter benefícios que não seriam alcançados se os mesmos fossem gerenciados individualmente.

Já o Projeto Estratégico é um empreendimento único, singular, com início e fim determinados, que mobiliza recursos e competências para realizar entregas específicas (bem ou serviço, que são o escopo necessário para atender aos objetivos do Projeto). O foco do Projeto é a entrega do bem ou serviço que ele se propõe a realizar dentro dos parâmetros de prazo, qualidade, custo e escopo.

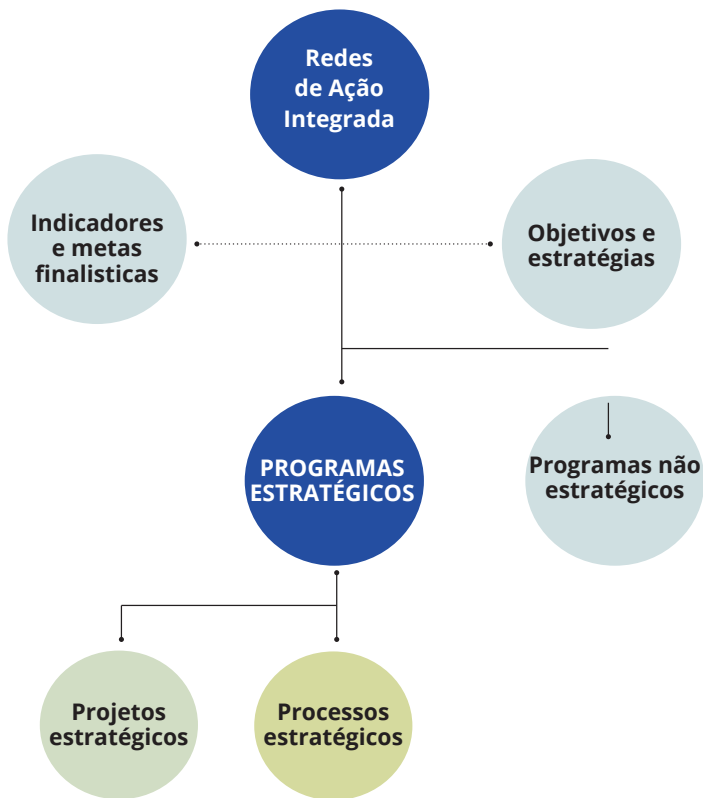
Por fim, o Processo Estratégico é um conjunto de atividades recorrentes, estruturadas e desenhadas para produzir um bem ou serviço específico para um determinado cliente/usuário. Ou seja, é um fluxo que se repete em ciclos ao longo do tempo para produção de um determinado bem ou serviço. (PAIM ET AL., 2009)

Para melhor consecução dos objetivos estratégicos definidos



no Plano Estratégico de Longo Prazo (PELP), sugere-se organizar os órgãos municipais em Redes de Ação Integrada. As Redes têm o objetivo de proporcionar um comportamento cooperativo e integrado entre agentes e instituições em torno de grandes escolhas para o futuro do município, de acordo com a capacidade de integração das ações de Governo e de agregação de valor para a sociedade. Cada uma das Redes se desdobra em um conjunto de resultados finalísticos que serão alcançados a partir da execução dos Programas Estratégicos e seus respectivos Projetos e Processos Estratégicos, conforme pode ser observado na figura a seguir.

Figura 2. Organização do Portfólio Estratégico





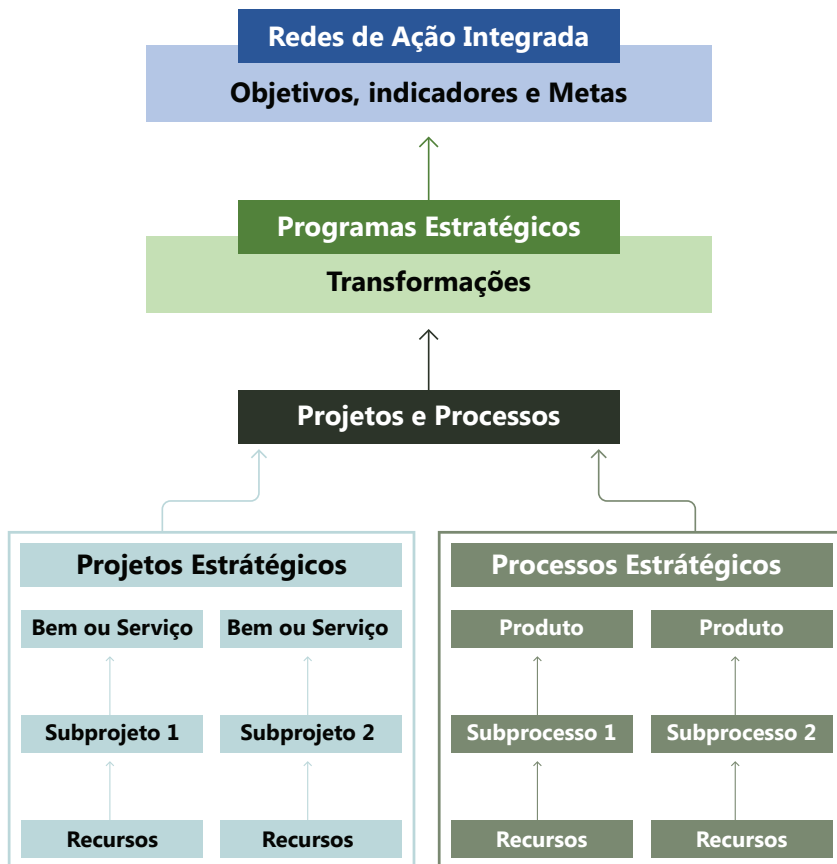
Essa organização visa obter uma maior sinergia, permitindo o gerenciamento dos Projetos e Processos Estratégicos de modo coordenado e possibilitando obter benefícios que não seriam alcançados se fossem gerenciados individualmente.

Conforme descrito nas definições anteriores, os Projetos e Processos Estratégicos são orientados para entrega um bem ou serviço, ou seja, o seu planejamento (recursos alocados, subprojetos e subprocessos, objetivos, etc) está orientado para entrega de um produto definido e bem delimitado. Já os Programas Estratégicos têm como objetivo gerar resultados transformadores, ou seja, resultados que meçam a transformação no público-alvo. Esses só serão gerados a partir da entrega dos bens/serviços dos Projetos e Processos Estratégicos. Em um nível superior de agrupamento de resultados estão as Redes de Ação Integrada. Nelas serão medidas as metas finalísticas previstas no Plano Estratégico de Longo Prazo - PELP. Assim como ocorre nos Programas Estratégicos, nos quais os resultados são alcançados por meio da execução dos Projetos e Processos Estratégicos, as metas finalísticas das Redes serão alcançadas com a execução do conjunto de Programas Estratégicos.

A figura a seguir exemplifica a lógica de entrega dos resultados e interligação desses com as Redes, os Programas Estratégicos, os Projetos e os Processos Estratégicos.



Figura 3. Lógica da Entrega dos Resultados



3. A ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA ESTRATÉGICO

A estruturação dos Programas Estratégicos pressupõe orientar toda a ação do Governo para a resolução de problemas ou demandas da sociedade. Isso rompe com a visão departamentalizada das organizações do setor público, cuja tradição tem sido a de maximizar suas funções, independentemente dos resultados globais atingidos. A intenção é introduzir paulatinamente na gestão do município uma preocupação gerencial com resultados a serem atingidos com a sociedade.

A estruturação de Programas a partir das demandas da sociedade leva também à formulação de Programas multissetoriais mais eficazes do que a programação setorial, típica das organizações departamentalizadas do setor público. Há, assim, uma possibilidade crescente de que a administração pública possa ouvir a sociedade, atender o cidadão e ter nesse o seu referencial para a gestão.

Alguns Princípios Básicos da Gestão por Programas:

- Um Programa deve permanecer alinhado à estratégia de Governo;
- Um Programa comunica um futuro melhor (deve estar clara a visão de futuro e o ambiente benéfico que o Programa trará);
- Um Programa deve ter foco nos benefícios e no tratamento dos riscos que podem afetá-los;
- O Programa deve ser capaz de transformar o concebido em operacional, de acordo com o cronograma, com aumento dos benefícios e mínimo impacto no ambiente



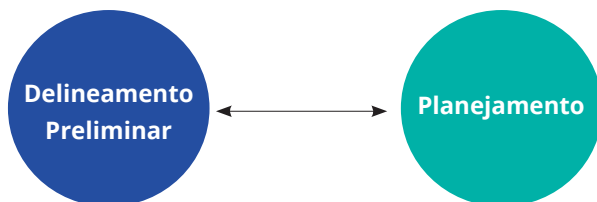
operacional (desenhando e implementando uma nova capacidade ou situação coerente); e

- Um Programa deve acompanhar e melhorar o desempenho durante o seu ciclo de vida, ou seja, deve promover o aprendizado com a experiência.

O processo de estruturação do Programa é muito similar ao do Projeto. No entanto, trata questões em um nível mais estratégico e envolve menos detalhe do que em um Projeto ou Processo. Tipicamente, a identificação de um Programa ocorre após a definição do ciclo de planejamento, quando a visão de futuro e as estratégias a serem alcançadas ou políticas a serem implementadas estão claras. Após a identificação dos resultados transformadores e do objetivo do Programa Estratégico, são identificados os Projetos e Processos Estratégicos capazes de possibilitar o atingimento do objetivo e o alcance dos resultados do Programa.

O processo de estruturação do Programa deve ser dividido em duas etapas, conforme apresentado na figura a seguir:

Figura 4. Processo de Estruturação dos Programas Estratégicos



3.1. DELINEAMENTO PRELIMINAR

Constitui-se no alinhamento e vinculação do Programa Estratégico a uma ou mais estratégias do PELP e na definição inicial dos elementos básicos que caracterizam e justificam a execução do mesmo.

Para isso, alguns levantamentos e definições preliminares precisam ser realizados, em especial as seguintes:

- Identificar os principais tomadores de decisão e partes interessadas do Programa e mapear suas expectativas e interesses;
- Desenvolver um plano de alto nível demonstrando o entendimento das necessidades, benefícios, viabilidade e justificativa do Programa;
- Indicação do gerente do Programa Estratégico;
- Concordância com os pontos de decisão durante o Programa para garantir que ele está de acordo com o planejado;
- Desenvolver um plano preliminar para iniciar o Programa Estratégico;
- Definir os critérios de seleção dos Projetos e Processos Estratégicos;
- Delimitar o contexto de sua execução: área geográfica em que será realizado, fatores restritivos a serem superados e fatores impulsionadores de sua implantação;
- Analisar o ambiente institucional que influenciará a implantação do Programa: organização responsável



pelo Programa, organizações parceiras, organizações executantes, órgãos responsáveis por autorizações e aprovações, e organismos de financiamento, além do grau de cooperação entre eles; e

- Levantar iniciativas anteriores de planejamento e gestão, histórico de sucessos e insucessos e aspectos técnicos e politicamente sensíveis.

3.2. PLANEJAMENTO DO PROGRAMA ESTRATÉGICO

A etapa de planejamento consiste na identificação das informações necessárias para formalizar o início do Programa através da confecção dos seguintes documentos:

- Termo de abertura do Programa Estratégico; e
- Plano de gerenciamento dos resultados do Programa.

3.2.1. ELABORAÇÃO DO TERMO DE ABERTURA DO PROGRAMA

Essa etapa consiste na identificação dos principais elementos do Programa Estratégico, iniciando-se se pela explicitação de seu público-alvo, objetivos e resultados esperados, o escopo do Programa com a identificação dos Projetos e Processos, os recursos financeiros necessários para execução

do Programa, bem como suas restrições e premissas. Além dessas informações, também serão identificados os principais envolvidos com o Programa.

O processo de planejamento do Programa Estratégico se inicia com a identificação dos principais beneficiados com a execução do Programa e quais os resultados que irá trazer aos mesmos. Só após a definição desses elementos, são identificados os Projetos, processos e recursos necessários para atingir os resultados transformadores, conforme figura a seguir.

Figura 5. Sequência de Planejamento e Execução dos Programas





A seguir serão detalhados os principais elementos do Termo de Abertura do Programa seguido de orientações para a análise de consistência das informações em cada caso.

PÚBLICO-ALVO

O público-alvo do Programa é composto pelo(s) segmento(s) da sociedade que se pretende atender com a execução do Programa e, em relação ao qual, serão avaliados os resultados.

As perguntas a serem respondidas para identificar o público-alvo são:

- Quais os beneficiários do Programa? (pessoas e/ou entidades que serão beneficiadas diretamente com a execução do Programa);
- Onde está localizado o público-alvo? (em que território específico, em um segmento econômico ou vinculado a organizações específicas);
- Que abrangência deve ter o público-alvo? (Observar que essa definição influencia a cadeia de recursos, subprojetos e resultados que se estabeleça).

Atenção: na definição do público-alvo devem ser evitadas as descrições genéricas, que não correspondam efetivamente aos segmentos em relação aos quais os resultados serão buscados e medidos.

OBJETIVO GERAL

O objetivo geral indica a síntese da transformação no

público-alvo a ser alcançada no horizonte de tempo do Programa Estratégico. Portanto, deve descrever a finalidade do Programa em sua totalidade, com concisão e precisão. Constitui-se no cerne do que se quer alcançar.

O objetivo geral deve ser desafiador e ter ligação direta com as necessidades do público-alvo. Por isso, sua formulação está associada à definição do público-alvo e da transformação expressa nos resultados do Programa.

As perguntas a serem respondidas para orientar essa definição são:

- O que se quer agregar com esse Programa ao público-alvo?
- Qual a transformação resultante da execução do Programa?

Atenção: objetivos genéricos não conseguem indicar o direcionamento adequado do Programa.

RESULTADOS

Os resultados dos Programas Estratégicos são as transformações resultantes de sua execução. Correspondem ao desdobramento do objetivo do Programa e expressam os efeitos reais do Programa na realidade do público-alvo.

Cada resultado deve ser descrito com uma frase autoexplicativa que se inicie por um verbo no infinitivo, para demonstrar a transformação que se quer alcançar, e contenha o seu indicador de mensuração, a meta a ser alcançada e o respectivo horizonte de tempo para seu alcance.



Para facilitar a formulação dos resultados do Programa, sugere-se a seguinte sequência de formulação, ilustrada pelo exemplo a seguir:

RESULTADO DO PROGRAMA = TRANSFORMAÇÃO + META + PRAZO

Aumentar a qualidade da educação estadual medida pelo IDEB, de 4,1 para 5,0 para os anos finais, até 2015.

TRANSFORMAÇÃO:

Aumentar a qualidade da educação municipal

META:

Aumentar de 4,1 para 5,0

PRAZO: dezembro de 2016

Ao definir os resultados do Programa é bom ter em mente que eles não são consequência isolada da execução de um determinado Projeto ou Processo, mas sim dos efeitos combinados da execução do conjunto de Projetos e Processos que o compõem.

Os resultados dos Programas Estratégicos devem ser obrigatoriamente mensuráveis. Quando não for possível a mensuração, pela impossibilidade de obtenção de dados, deve-se escolher outro resultado, passível de mensuração, que mais se aproxime daquele escolhido anteriormente.

Os seguintes critérios orientam a identificação e seleção dos resultados do Programa:

- **Relevância para a agenda política:** os indicadores respondem à demanda de monitoramento da agenda governamental de prioridades definidas na área;

- Validade de representação do conceito: os indicadores dispõem de medidas tão próximas quanto possível do conceito abstrato ou da demanda política que lhes deram origem;
- **Confiabilidade da medida:** a origem dos dados dos indicadores deve ser aquela com menor erro possível;
- **Cobertura populacional:** os indicadores devem representar a realidade empírica em análise;
- **Sensibilidade às ações previstas:** os indicadores devem possibilitar avaliar rapidamente os efeitos de uma intervenção;
- **Especificidade ao Programa:** os indicadores devem ser específicos às ações avaliadas;
- **Transparência metodológica:** a construção dos indicadores deve ter procedimentos claros e transparentes, que as decisões metodológicas sejam justificadas e que as escolhas subjetivas sejam explicitadas de forma objetiva;
- **Comunicabilidade ao público:** tem a finalidade de garantir a transparência das decisões tomadas e a fácil compreensão delas por parte da população;
- **Factibilidade operacional:** a obtenção dos indicadores deve ter custos módicos;
- **Periodicidade:** os indicadores devem ser apurados com regularidade;
- **Desagregabilidade populacional e territorial:** deve ser possível construir indicadores que se refiram à população-alvo da ação ou a espaço geográfico reduzidos, delimitados pela



abrangência do Programa; e

- **Comparabilidade de série histórica:** os indicadores devem ser comparáveis ao longo do tempo, de modo a permitir a avaliação de tendências dos efeitos das ações. (Januzzi 2005)

É muito raro, porém, que um indicador tenha todas essas propriedades ao mesmo tempo, devendo as mesmas ser elemento orientador da definição da métrica de desempenho do Programa.

ESCOPO DO PROGRAMA

No escopo do Programa Estratégico deverá ser indicado quais os Projetos e Processos irão compor o Programa. Os Projetos e Processos são as iniciativas específicas que devem ser executadas para produzir os resultados transformadores dos Programas.

Como as informações do Programa Estratégico estão em um nível mais agregado, o detalhamento dos Projetos e Processos será feito posteriormente. No entanto, algumas informações deverão ser levantadas nesse momento, tais como:

- Nome e objetivo preliminar de cada Projeto e Processo Estratégico;
- Estimativa de custo de cada Projeto e Processo Estratégico (global e/ou anual); e
- Data de início e término de cada Projeto Estratégico.



Alguns Projetos já podem existir, outros serão iniciativas novas. É fundamental que os Projetos e Processos que irão compor o Programa estejam diretamente alinhados com seus resultados transformadores almejados.

MARCOS CRÍTICOS

Os marcos críticos representam os eventos mais significativos, cuja superação intensifica a dinâmica de implantação do Programa. São as referências essenciais para o gerenciamento e monitoramento Estratégico do Programa e que demandam grande atenção do gerente e da equipe do Programa.

É importante destacar que os marcos críticos dos Programas Estratégicos serão selecionados a partir dos Projetos e Processos Estratégicos, na fase de estruturação dos mesmos.

RECURSO FINANCEIRO

No Programa Estratégico, o recurso financeiro deverá englobar o valor total dos seus componentes, ou seja, dos Projetos e Processos Estratégicos. No entanto, não deve considerar apenas o somatório dos recursos dos Projetos e Processos nele contido. Devem ser levados em consideração outros custos que estão diretamente relacionados ao Programa e que darão suporte aos Projetos, mas que não serão alocados nos mesmos (consultoria contratada para gerenciar o Programa ou aquisições que serão compartilhadas com os Projetos, etc.).



3.2.1. PLANO DE GERENCIAMENTO DOS RESULTADOS DO PROGRAMA ESTRATÉGICO

Após a validação do Termo de Abertura do Programa Estratégico, o gerente do Programa e sua equipe deverão elaborar o plano de gerenciamento dos resultados. Esse plano tem por objetivo descrever como o processo de gerenciamento dos resultados do Programa será estruturado e conduzido durante todo o seu ciclo de vida. Nele deverá ser especificado como os resultados do Programa serão atingidos, métricas e procedimentos para medir os resultados, papéis e responsabilidades pela medição dos resultados.

3.3. ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA

O objetivo da análise de consistência é verificar se o Programa Estratégico contém todos os elementos necessários, suficientes e coerentes entre si para alcançar os resultados esperados, no prazo estipulado. Somente depois de realizadas as análises e feitos os ajustes necessários, pode-se considerar finalizada a etapa de planejamento do Programa Estratégico.

A análise deve ser realizada em três etapas:

1. Avaliação de mérito que verifica a relevância estratégica do Programa e seu impacto no público-alvo delimitado.
2. Análise da conformidade que verifica se a estruturação do Programa está completa.
3. Análise da coerência interna que verifica se os componentes do Programa estão em conformidade com

as especificações metodológicas, se mantêm coerência entre si ou se existem lacunas.

ANÁLISE DE MÉRITO

1. O Programa Estratégico está alinhado com a estratégia de médio e longo prazo do Governo?
2. O Programa Estratégico terá impacto significativo no público-alvo?
3. Os recursos empregados darão resultados proporcionalmente compensadores? O volume de recursos em relação à quantidade de pessoas ou segmentos integrantes do público-alvo é razoável? A relação custo/benefício é adequada?

ANÁLISE DE CONFORMIDADE

O Programa especifica todos os componentes necessários?

- Público-alvo;
- Objetivo do Programa;
- Resultados transformadores;
- Data de início e fim;
- Gerentes e principais interessados;
- Plano de gerenciamento de resultados;
- Escopo contendo os Projetos e Processos e seus detalhamentos (objetivo preliminar, estimativa de custos e data de início e término).



ANÁLISE DE COERÊNCIA INTERNA

1. A elaboração do Programa teve como base algum estudo preliminar ou diagnóstico que permitiu justificar com clareza o problema/oportunidade de melhoria e o público-alvo?

2. Os componentes do Projeto estão em conformidade com as especificações metodológicas?

- O público-alvo representa de fato o conjunto de beneficiários diretos pela execução do Programa, em relação aos quais serão avaliados os resultados?
- O objetivo geral expressa a síntese da transformação desejada com a implantação do mesmo, no horizonte de tempo definido para ele? Está coerente com as reais necessidades do público-alvo?
- Os resultados: definem as transformações que devem ser produzidas no público-alvo, ou junto a ele, com a execução do Programa? A definição de cada resultado transformador contém a transformação, o indicador, a meta, o prazo e o método de cálculo? Os resultados estão coerentes com o objetivo do Programa? Todos os resultados têm razoável probabilidade de serem alcançados? São suficientemente desafiadores? São mensuráveis? Há relações de causalidade entre os Projetos, processos e os resultados?
- Escopo: Os Projetos e Processos, em seu conjunto, são necessários e suficientes para alcançar os resultados do Programa? Há recursos suficientes? Estão definidas as responsabilidades pela execução dos Projetos e Processos Estratégicos?
- Os elementos de gerenciamento estão definidos? Os parceiros selecionados são realmente aqueles que têm maior influência na execução do Programa e no alcance



dos resultados?

- Os marcos críticos são realmente representativos dos eventos ou etapas mais importantes do Programa? Seus prazos de execução são alcançáveis? São adequados para o gerenciamento e monitoramento do Programa? São seletivos e relevantes?

3. Foram identificados critérios claros para a estimativa dos recursos financeiros necessários ao planejamento do Programa?

4. O Programa apresenta alinhamento entre planejamento e estrutura programática e, ambos, com seus objetivos?



4. O GERENCIAMENTO DO PROGRAMA ESTRATÉGICO

4.1. CONCEITO DE GERENCIAMENTO

O gerenciamento tem por objetivo transformar as intenções planejadas em resultados concretos, ou seja, produzir os resultados que foram planejados para o público-alvo do Programa. É importante observar que o gerenciamento de Programa concentra-se em um nível mais agregado em relação ao gerenciamento do Projeto e processo.

O gerenciamento dos Programas deve focar nas interdependências dos Projetos e Processos que os compõem, e ajudar a garantir sinergia, aprendizado e integração. Por meio de uma governança estruturada, o gerenciamento de Programa permite exercer o apropriado planejamento, programação, execução, monitoramento e controle entre os Projetos e Processos do Programa para alcance dos seus resultados transformadores.

Os principais objetivos do gerenciamento de Programas são: identificar, selecionar, financiar, monitorar e manter a combinação apropriada de Projetos e Processos para atingir as metas e objetivos planejados, bem como garantir que o gerenciamento desses por meio de uma visão holística e integrada seja capaz de produzir resultados que não seriam alcançados em uma gestão segregada.



Gerir Projetos e Processos por meio de um Programa traz, de imediato, grandes vantagens:

- Otimização e integração de custos, tempo e esforço;
- Geração de sinergia e aprendizado;
- Melhoria no nivelamento de recursos;
- Integração entre as entregas dos Projetos e Processos;
- Mitigação dos riscos associados aos vários Projetos e Processos;
- Aumento da visibilidade nas alterações de escopo de Projetos interdependentes; e
- Melhoria nos canais de comunicação entre os Projetos e Processos, reduzindo ruídos e conflitos desnecessários.

Dessa forma, através do gerenciamento de Programas busca-se a melhor forma de administrar os Projetos e os Processos contidos no mesmo, maximizando os resultados transformadores e reduzindo, ao máximo possível, fatores que levem ao fracasso do Programa.

4.2. DIMENSÕES DO GERENCIAMENTO DE PROGRAMA

O gerente do Programa deve gerenciar diversos fatores internos e externos que influenciam a execução do Programa. A seguir são apresentadas as dimensões do gerenciamento de Programas que devem ser levadas em conta no dia a



dia da gestão. É sempre necessário que o gerente saiba como se dá a relação entre estas dimensões, em especial no que diz respeito ao tripé Tempo-Custos-Escopo, a fim de que possa tomar decisões conscientes ao longo do ciclo de gerenciamento.

- **Integração** - gerenciar a integração inclui os processos e atividades necessários para identificar, definir, comunicar, unir e coordenar múltiplos componentes dentro do Programa. No contexto de gestão de Programa, integração inclui características de unificação, consolidação, articulação, e atividades integrativas que são cruciais para gerenciar as expectativas das partes interessadas e entregar os resultados do Programa. Integração requer tomar decisões de como e onde concentrar recursos e esforços, antecipar problemas e lidar com esses antes que se tornem críticos e coordenar o trabalho para o sucesso global do Programa. O gerenciamento da integração pressupõe a capacidade de compreender a inter-relação entre projetos e processos, de forma a antecipar a geração de externalidades entre eles.
- **Escopo** - gerenciar o escopo do Programa é assegurar que o Programa contemple todo o trabalho requerido, e nada mais que o trabalho requerido, para atingir com sucesso os resultados transformadores desejados. É gerenciar a relação dos bens e serviços gerados pelos Projetos e Processos com o resultado transformador do Programa. Durante a execução do Programa o gerente deve analisar constantemente a relação dos Projetos e Processos com o Programa e se os mesmos estão entregando os produtos devidos, conforme escopo planejado. O escopo do Programa pode ser aperfeiçoado ao longo de sua implantação, a partir das informações geradas pelo monitoramento e de



avaliação. Pode também ser adaptado, conforme se tenha novas perspectivas de execução de prazos e custos.

- **Tempo** - gerenciar o tempo é assegurar que o Programa tenha as suas ações realizadas dentro do prazo previsto, acompanhando a realização do cronograma de trabalho tanto das etapas de cada Projeto quanto dos planos de melhoria dos Processos. A capacidade de antecipar problemas e de mobilizar soluções e alternativas é fundamental para tornar mais efetivo o cumprimento dos prazos, sendo o gerenciamento de riscos um importante processo de contribuição ao gerenciamento do tempo.
- **Custo** - gerenciar os custos do Programa é assegurar que suas ações sejam executadas dentro do orçamento previsto. O dimensionamento dos custos na etapa de planejamento do Programa e de seus projetos e processos deve ser o mais realista possível, e deve contar com a participação do gerente. O monitoramento deve prover informações confiáveis da execução financeira do Programa, permitindo perceber necessidade de readequação de componentes de custo. O gerente deve estar sempre ciente dos impactos das decisões de custo sobre os prazos e o escopo planejados, bem como o impacto de alteração de prazos e escopos sobre os custos.
- **Qualidade** - o gerenciamento da qualidade visa garantir que o Programa irá satisfazer as necessidades para as quais foi estruturado. Deve abranger tanto a qualidade do produto final como da execução das ações e de seus produtos específicos. A qualidade do Programa é responsabilidade de seu gerente, apoiado pelos gerentes de Projetos e Processos. O cumprimento



dos requisitos de qualidade, em qualquer uma das partes do Programa, é indispensável para assegurar o alcance dos resultados.

- **Pessoas** - o gerenciamento das pessoas é função essencial e insubstituível do gerente do Programa. Visa a formação e o desenvolvimento da equipe, considerando as competências e habilidades requeridas. Sua função primordial é “fazer fazer”, administrando conflitos, construindo consensos, mantendo todos motivados e informados sobre o Programa e o seu andamento e, sobretudo, alinhando-os na direção dos resultados transformadores desejados.
- **Comunicação** – o gerenciamento da comunicação visa assegurar a tomada de decisão em tempo hábil e a integração e mobilização das equipes, público-alvo e partes interessadas. Abrange a geração, coleta, divulgação, armazenamento e disposição, de forma adequada e no tempo certo, das informações do Programa, em todas as suas fases. É tarefa do gerente do Programa mapear as necessidades de comunicação, identificar os pontos críticos e elaborar um plano de comunicação atualizado permanentemente, que inclua a divulgação externa do Programa e de seus resultados.
- **Risco** – Risco de Programa é um evento, ou uma série de eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, podem afetar os critérios de sucesso do Programa. As incertezas podem surgir de fatores diversos: dos componentes do Programa, suas interações uns com os outros e com o ambiente externo, da complexidade técnica, das restrições de cronograma e custo, dentre outros. O gerenciamento de riscos é o processo sistemático de identificar, analisar e responder, em tempo hábil, às ameaças externas ou internas à execução



do Programa, que podem interferir nas variáveis de custo, prazo, escopo, qualidade, afetando o alcance dos resultados desejados. O gerenciamento de riscos é, portanto, atividade central a ser desempenhada no intuito de garantir o sucesso de todas as demais. A postura do gerente deve ser a de atuar preventivamente, antecipando os potenciais riscos ou oportunidades, e selecionando as respostas mais adequadas a eles.

- **Aquisições** – a gestão das aquisições é fundamental para assegurar o sucesso de um Programa. Durante esse processo são realizadas análises cuidadosas e o planejamento a fim de obter economias de escala para os componentes do Programa. Além disso, um cuidadoso planejamento e análise deverão garantir a qualidade global e integração de componentes e atividades durante todo o Programa. Não é de responsabilidade do gerente do Programa gerenciar as aquisições de cada Projeto ou Processo. Essa é uma atribuição dos gerentes de Projetos e Processos. Ao gerente de Programa, cabe cuidar para que não existam perdas financeiras e de qualidade nas aquisições estratégicas feitas pelos Projetos e Processos, assim como aproveitar as sinergias potenciais e possíveis ganhos de escala nas aquisições conjuntas.

Gerenciamento das Partes Interessadas

Partes interessadas são pessoas ou organizações direta ou indiretamente envolvidas no Programa, cujos interesses podem ser afetados com o resultado de sua execução. Tais partes afetam diretamente a execução do programa, podendo exercer influência positiva ou negativa sobre o mesmo.



Muitas vezes, as diversas partes interessadas têm interesses ou objetivos conflitantes dentro de um Programa, cabendo ao gerente do Programa administrar essas expectativas. Os gerentes de devem buscar constantemente feedback junto às partes interessadas a fim de minimizar os conflitos e impactos negativos, ao mesmo tempo em que capitalizam forças positivas e oportunidades em prol do Programa. A estratégia de ação para cada parte interessada vai depender do contexto e de variáveis comportamentais e estruturais. O mapeamento desses atores é fundamental para que se possa buscar o seu engajamento, tanto durante o ciclo de vida do Programa como também para realização das funções de gerenciamento, bem como para a definição da estratégia de comunicação.

Algumas das principais partes interessadas dos Programas:

- Gerente do Programa: pessoa responsável pelo gerenciamento do Programa;
- Público-alvo: aqueles que serão diretamente beneficiados com os resultados do Programa;
- Organização executora: entidade cujos servidores estão mais diretamente envolvidos na execução do Programa;
- Membros da equipe do Programa: grupo de pessoas que estão diretamente envolvidos na execução do Programa;
- Patrocinador: pessoa ou grupo que fornece apoio necessário à execução dos Programas; e
- Parceiros externos: pessoas ou entidades externas ao Governo que tem atuação direta na execução dos Programas Estratégicos.



Gerenciamento de Marcos Críticos

Apesar dos marcos críticos serem parte integrante do gerenciamento do escopo do Programa, sua importância faz com que ele seja um ponto de destaque nesse capítulo do manual.

Os marcos críticos representam os eventos mais significativos, cuja superação seja necessária para garantir a dinâmica de implantação do Programa. São as referências essenciais para o gerenciamento e monitoramento estratégico do Programa e que demandam grande atenção do gerente e de sua equipe.

Podem ser identificados em função das seguintes características:

- Eventos ou etapas mais significativos e essenciais ao desenvolvimento do Programa;
- Eventos, cuja superação demanda grande esforço da equipe gerencial e dos executores;
- Eventos que, uma vez ultrapassados, ampliam a dinâmica do Programa.

Nos Programas Estratégicos, os marcos críticos serão escolhidos e selecionados a partir dos Projetos Estratégicos e dos Planos de Melhoria dos Processos. Dessa forma, é fundamental uma análise cuidadosa do gerente do Programa em conjunto com o gerente do Projeto e processo na identificação dos marcos críticos do Programa.



4.3. O GERENTE DO PROGRAMA ESTRATÉGICO

O gerente do Programa Estratégico atua em um ambiente complexo. Suas competências devem estar mais focadas à integração entre o conjunto de Projetos e Processos que fazem parte do Programa ao qual ele gerencia e na gestão dos problemas sistêmicos, assim como, na integração entre as áreas responsáveis pela execução dos Projetos e Processos Estratégicos. É importante assegurar a fluidez na comunicação e na troca de experiência entre os gerentes dos Projetos e Processos de forma a maximizar os resultados.

Esse gerenciamento se concentra em um nível mais agregado, não se tratando, portanto, do intensivo gerenciamento de rotina feito pelos gerentes de processos, ou do gerenciamento pormenorizado feito pelo gerente de projetos. Seus principais objetivos são identificar, selecionar, apoiar a alocação de recursos entre Projetos e Processos, monitorar e manter a combinação apropriada de Projetos e Processos para atingir as metas e objetivos do Programa. O gerenciamento do Programa envolve a consideração dos custos agregados, riscos e retorno de todos os Projetos e Processos do Programa, bem como as várias compensações entre eles. Evidentemente, o gerente do Programa também está interessado nas informações fornecidas no nível de Projetos e Processos de cada Projeto e processo incluído no seu Programa.

Papéis e atribuições do gerente do programa estratégico

As atribuições de um gerente de Programa podem variar substancialmente, dependendo da fase em que se encontra o Programa, da complexidade do arranjo institucional que lhe

dá suporte, de sua natureza, porte e distribuição geográfica, de suas fontes de financiamento e do modelo de organização das Secretarias responsáveis. De todo modo, as atribuições de um gerente de Programa Estratégico podem ser resumidas nas seguintes:

- Estruturar o Programa, elaborando junto a sua equipe os planos necessários para iniciar a execução do Programa;
- Coordenar e integrar esforços, monitorar o alcance dos resultados e atuar na solução de problemas gerais no âmbito do Programa;
- Articular diferentes instâncias setoriais para garantir o alcance dos resultados do Programa;
- Assegurar a integração dos Projetos e Processos Estratégicos de modo a garantir o alcance dos resultados do Programa, garantindo a exata combinação dos Projetos e o correto nível de investimento para cada Projeto e Processo Estratégico;
- Alinhar os Projetos e Processos às diretrizes estratégicas do Governo;
- Facilitar e promover a governança de Projetos e Processos e ser o facilitador na execução dos Projetos, na gestão do dia a dia e nos Planos de Melhoria de Processos;
- Realizar reuniões periódicas de coordenação, monitoramento, integração e motivação da equipe dos Projetos e Processos;
- Aprovar a solicitação orçamentária e o cronograma de desembolso, e atuar no caso de eventuais desvios e fatos intervenientes;



- Validar, com apoio do escritório de projetos, as solicitações de mudanças feitas pelos gerentes de Projetos e Processos;
- Avaliar riscos e identificar os problemas quanto à implantação do Programa, em cooperação com os responsáveis pela execução, e propor as medidas preventivas e corretivas; e
- Incentivar a introdução de soluções inovadoras com grande potencial de impacto e eficiência sobre o desempenho do Programa.

Como parte das suas atribuições gerenciais, o gerente de Programa deve acompanhar continuamente e analisar periodicamente o desempenho do Programa, adotando o seguinte procedimento:

- Analisar a execução física e financeira das ações do Programa, comparando o que foi planejado com o que foi executado, considerando a influência das variáveis internas e externas ao Programa;
- Definir e implementar as providências contidas nos planos de ação, na sua alçada de decisão.

5. MONITORAMENTO DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

5.1. CONCEITO DE MONITORAMENTO

O monitoramento é um processo contínuo e simultâneo ao gerenciamento, tendo como objetivo provocar decisões necessárias para superar os obstáculos que ocorram durante a execução dos Programas de modo a garantir o alcance dos resultados planejados.

Enquanto o gerenciamento se preocupa com a execução dos Programas com foco na obtenção dos resultados, o monitoramento destina-se a tomada de decisões necessárias para superar os gargalos que, porventura, possam comprometer o alcance dos resultados dos mesmos.

O monitoramento opera em tempo real, não tem periodicidade fixa e seu ritmo é ditado pelas ocorrências ao longo de toda a execução do Programa. Deve ser entendido como um processo vivo que produz resultados e gera aprendizado para todos os envolvidos. Deve ser seletivo e com intensidade diferenciada entre os Programas, processos e Projetos.

Para garantir o alcance dos resultados dos Programas, não basta apenas realizar o seu correto planejamento, estabelecer metas factíveis, alocar recursos, nem tampouco velar pela execução dos Projetos e Processos e aferir os produtos imediatos. É preciso ir além: avaliar o desempenho dos Programas, cuidar para que estejam sendo executados dentro dos padrões de qualidade, escopo, custo e prazos requeridos, avaliar a necessidade de ajustes de modo que recursos importantes não sejam desperdiçados em Projetos



ou Processos que não estejam alinhados com os objetivos do Programa e, conseqüentemente, não contribuirão para o alcance dos resultados transformadores.

O monitoramento, quando realizado de forma contínua, permite:

- Estimular a adoção de medidas e estratégias que visem assegurar o sucesso do Programa;
- Atuar corretiva e preventivamente e em tempo hábil diante dos problemas;
- Fornecer informações às organizações parceiras que permitam avaliar a evolução dos resultados, de modo a decidir sobre eventuais revisões;
- Identificar problemas sistêmicos e propor soluções para a sua superação;
- Manter a coerência entre os Programas Estratégicos e os Objetivos Estratégicos da Rede de Ação Integrada vinculada; e
- Assegurar o apoio e a cooperação dos diferentes órgãos e organizações parceiras para garantir a implantação efetiva dos Projetos e Processos que compõem o Programa, a qualidade de seus resultados e a superação de dificuldades que ocorram ao longo da execução.

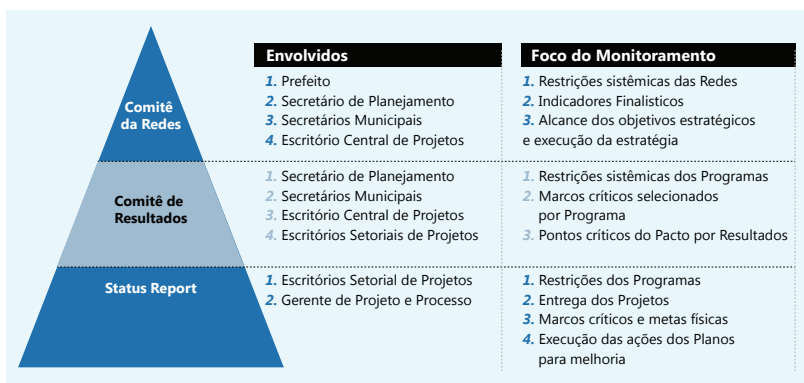
O principal foco do monitoramento é fornecer elementos para uma melhor tomada de decisão para superar os problemas existentes ou potenciais que possam comprometer a evolução do Programa conforme o planejado. Dessa forma, o monitoramento tem a seguinte abrangência:

- Os problemas que possam afetar o alcance dos resultados transformadores do Programa e a implantação das respectivas medidas preventivas;
- A superação dos marcos críticos dos Programas; e
- O cumprimento dos cronogramas físico e financeiro dos Projetos e Processos Estratégicos.

5.2. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DO MONITORAMENTO

O processo de tomada de decisão do monitoramento está dividido em dois níveis: Status e Comitês, conforme representado pela figura a seguir:

Figura 6. Pirâmide da Tomada de Decisões





O nível Status aborda os Programas Estratégicos. Aqui o foco se dá na interação entre os diversos projetos e processos que compõe o programa, além da verificação do desempenho dos mesmos e dos problemas que os cercam. As principais atividades que ocorrem nesse nível são:

- Identificação e tomada de decisão, por parte do gerente de programa, para superação dos problemas que estão sob sua alçada e que não puderam ser resolvidos no ambiente do próprio projeto/processo;
- Qualificação das informações referentes à execução dos Projetos e Processos coletadas no monitoramento específico destes;
- Análise do desempenho comparando o planejado com o executado; e
- Consolidação das solicitações de cotas orçamentárias entre todos os projetos e processos do programa, assim como as solicitações de mudança que serão encaminhadas ao escritório central de projetos.

Nesse nível, ocorrem as reuniões de Status Report com a presença do gerente de Programa, gerente dos Projetos e Processos Estratégicos e escritórios de projetos. Faz-se fundamental que os gerentes de Projetos e Processos Estratégicos e o escritório setorial de projetos estejam preparados para a reunião de Status Report e detenham informações atualizadas, antecipando possíveis esclarecimentos necessários.

Os problemas e as oportunidades que surjam durante a execução do projeto ou processo deverão ser registrados e, quando necessário, poderão ser objeto de discussão na reunião de Comitê de Resultados.

No nível Comitê de Resultados são tratados os problemas enfrentados pelos Programas Estratégicos os quais não foram passíveis de solução nas instâncias inferiores de decisão. Neste momento são tratados os problemas com a presença de membros diversos do governo, promovendo a integração setorial. Ademais, os pontos de relação entre os programas são verificados e debatidos. Esta reunião será tema de um manual específico.

5.3. ATORES DO PROCESSO DE MONITORAMENTO DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

O gerente do Programa atua em um ambiente complexo, e seu principal papel é cuidar da integração entre os Projetos e Processos Estratégicos e atuar na solução de problemas. Em muitos casos os Projetos e Processos que compõem o Programa ultrapassam os limites da Secretaria à qual o gerente está vinculado. Assim, é papel do gerente do Programa articular e fazer funcionar uma rede de pessoas e organizações parceiras, sobre as quais não exerce autoridade formal. Frequentemente, o gerente do Programa irá se defrontar com obstáculos cuja solução está fora de sua alçada, sendo necessário o acionamento de uma instância superior para a tomada de decisão.

Por isso, o monitoramento não se restringe ao âmbito do Programa. Além do gerente do Programa é também importante a atuação da rede de monitoramento, principalmente do escritório central de projetos, responsável pelo monitoramento dos Programas Estratégicos, que deverá atuar em conjunto



com o gerente na remoção dos obstáculos que por ventura possam surgir.

REDE DE MONITORAMENTO

A rede de monitoramento que se propõe é composta por dois atores principais: o escritório central de projetos, responsável pelo monitoramento dos Programas Estratégicos, e os escritórios setoriais de projetos, responsáveis pelo monitoramento dos Projetos e Processos Estratégicos. Os papéis e atribuições dos escritórios setoriais serão vistas nos manuais referentes aos Projetos e Processos Estratégicos.

Os principais papéis do escritório central de projetos são:

- Monitorar a execução dos Programas Estratégicos;
- Apoiar os gerentes na solução dos problemas dos Programas Estratégicos;
- Promover reuniões, quando necessário, de monitoramento do Programa, visando à superação dos problemas que impeçam o alcance dos resultados;
- Selecionar as informações que serão discutidas nas reuniões e enviá-las com antecedência aos decisores, facilitando a tomada de decisão sobre os Programas e, caso necessário, a revisão da carteira;
- Monitorar a execução dos Planos de Ação dos Programas Estratégicos;
- Verificar os pedidos de cota orçamentária, provendo informações para decisão sobre a sua liberação;
- Auxiliar no aporte conceitual, metodológico e prático no monitoramento dos Programas Estratégicos para



os envolvidos (patrocinador, gerentes de Programa, Projetos e Processos e escritórios setoriais).

Atenção: Os membros dos escritórios central e setoriais não substituem os gerentes no contexto da gestão. Seu papel fundamental é apoiar o gerente e facilitar o acionamento, em tempo hábil, dos atores em função das decisões necessárias para a superação dos problemas.

5.4. GESTÃO DOS PROBLEMAS DOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Durante a execução dos Programas Estratégicos, irão surgir problemas que podem afetar o alcance de seus resultados. Tais problemas podem ser gerados tanto no nível individual dos Projetos e Processos Estratégicos, como podem ser problemas sistêmicos que ocorrem em diversos Projetos ou Processos Estratégicos.

O gerenciamento para superação desses problemas é a forma mais simples e direta de administrar os riscos inerentes à execução dos Programas. É importante salientar que nem todos os problemas que surgirem no âmbito do Projeto ou Processo serão tratados no Programa Estratégico. Serão levados em consideração apenas aqueles mais complexos, que ultrapassam a alçada dos gerentes de Projeto e processo e que poderão comprometer os resultados transformadores do Programa.

A superação dos problemas compreende as providências e decisões tomadas pelo gerente do Programa para remover a causa do problema que está ameaçando o alcance dos



resultados.

O uso pleno dessa prática requer uma postura proativa do gerente. A solução de problemas normalmente requer tramitação rápida, que nem sempre segue os rituais burocráticos. Necessita da contribuição de distintas organizações envolvidas que devem cooperar com o gerente. Além disso, o gerente do Programa deve tomar a iniciativa de propor as providências necessárias, mesmo que não estejam em sua alçada.

Os gerentes dos Programas Estratégicos ao registrar um problema, devem apontar:

- Qual o “Problema” a ser resolvido: descrição do problema fora da alçada de decisão do gerente de projetos ou processos;
- Qual a “Providência”: descrição da medida de gestão corretiva ou preventiva e a pessoa responsável pela medida;
- Qual a “Data-limite”: prazo máximo para a efetivação da providência.

A equipe do escritório central de projetos deve realizar, sistematicamente, a revisão da situação dos problemas que estão comprometendo a execução dos Programas, compreendendo:

- Levantamento de todos os problemas não solucionados;
- Classificação dos problemas, segundo os níveis gerenciais qualificados, para adoção das medidas necessárias à sua superação; e
- Monitoramento dos Planos de Ação, nos níveis superiores aos gerentes.



5.5. REUNIÕES DE MONITORAMENTO DO PROGRAMA

As reuniões de monitoramento são instrumentos fundamentais para garantir a tomada de decisão sobre os Programas Estratégicos e devem proporcionar uma visão completa da situação dos Programas. O conhecimento preciso do avanço e dos problemas permite determinar a situação real dos Programas e orientar a atuação dos gerentes.

Os principais produtos das reuniões de monitoramento devem ser decisões e Planos de Ação com providências, prazos e responsáveis, que aumentem a capacidade de execução e geração de resultados. Para fins de monitoramento, deve-se manter o foco na tomada de decisão para solução de problemas, evitando a todo custo a realização de reuniões que visam somente o acompanhamento da execução física e financeira dos Programas.

5.5.1. REUNIÃO DE STATUS REPORT

Nessas reuniões devem ser monitorados, em conjunto, todos os Projetos e Processos Estratégicos que compõem um determinado Programa Estratégico. Para que a reunião atinja seus objetivos, sendo mais resolutiva do que informativa, recomenda-se que as informações necessárias estejam disponíveis e tratadas previamente pelos gerentes dos Projetos e Processos Estratégicos.



Objetivos

- Tomada de decisão para superação dos problemas identificados no dia-a-dia dos projetos e processos estratégicos;
- Monitoramento de marcos críticos com objetivo de identificar problemas e desvios;
- Deliberação quando da solicitação de cota orçamentária;
- Discussão de solicitações de mudança nos Projetos e Processos Estratégicos;
- Registro das medidas a serem tomadas em um Plano de Ação e dos principais comentários;
- Busca pela integração entre os projetos e processos; e
- Monitoramento dos riscos.

Periodicidade

- Mensal: recomenda-se que a reunião ocorra até o dia 15 de cada mês.

Participantes

- Gerente do Programa Estratégico, gerentes dos Projetos e Processos Estratégicos vinculados, demais envolvidos na superação dos problemas existentes, escritórios central e setorial de projetos.

Roteiro: sugestões de apresentação, documentação

- Visão geral do Programa Estratégico: Informações

visuais sobre a situação da execução física e financeira dos projetos e processos estratégicos que compõem o Programa, para identificação de onde estão os maiores gargalos a serem tratados na reunião.

Figura 7. Visão geral dos Projetos e Processos Estratégicos

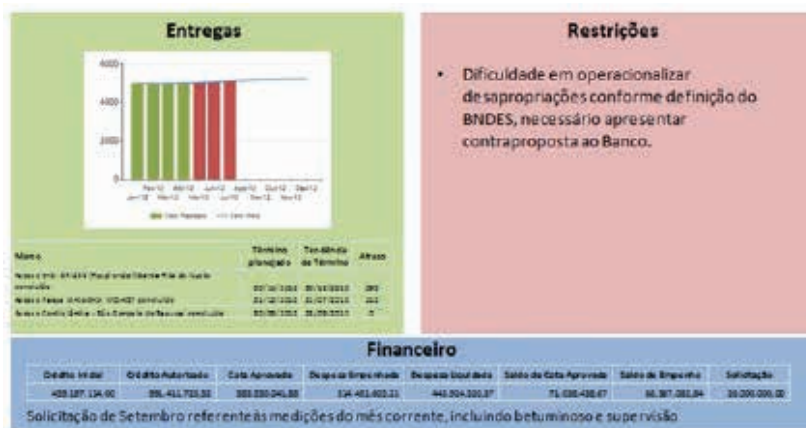
Projetos	Taxa de execução	Situação no mês anterior		Situação Atual	
		Físico	Financeiro	Físico	Financeiro
Projeto 1	18,26%				
Projeto 2	93,02%				

Processos	Taxa de execução	Situação no mês anterior		Situação Atual	
		Indicadores	Financeiro	Indicadores	Financeiro
Processo 1	50,00%				

- Resumo da situação dos Projetos e Processos Estratégicos que compõem o Programa Estratégico: relatar de forma objetiva e consolidada a situação das entregas (marcos críticos), principais restrições e situação financeira (análise de cotas orçamentárias) para cada Projeto/ Processo Estratégico, focando naqueles que tem gargalos que necessitem de decisão em um nível superior.



Figura 8. Resumo da situação dos Projetos e Processos Estratégicos



- Integração entre os projetos e processos do Programa Estratégico: análise das possibilidades de integrar ações entre projetos e/ou processos, visando o melhor aproveitamento de todos os recursos internos à prefeitura.

5.5.2. REUNIÃO DE COMITÊ DE RESULTADOS

O Comitê de Resultados é uma reunião para apresentar à Alta Liderança as informações produzidas pelo monitoramento dos Programas Estratégicos e do Pacto por Resultados, com o foco na resolução de problemas estratégicos.



Nessas reuniões são elaborados Planos de Ação que definem as ações estratégicas que deverão ser adotadas para auxiliar o alcance das metas do Pacto por Resultados, bem como deliberar estratégias de intervenção para superação de eventuais obstáculos. A boa preparação das reuniões de Comitê de Resultados é essencial para garantir a eficiência das ações através da tomada de decisão eficaz, bem como da confecção dos Planos de Ação.

Periodicidade

Sugere-se uma periodicidade poderá ser bimestral ou quando incidirem eventos que necessitem a sua ocorrência. Caso haja dificuldade de agendas, é possível haver Reuniões de Comitê apenas para as Secretarias com maiores problemas, ou ainda, fazer as reuniões com menor frequência para as secretarias sem grandes gargalos.

Participantes

A definição dos participantes deverá ocorrer em função das questões que serão discutidos na reunião, no entanto, alguns participantes são imprescindíveis, como o Secretário(a) da pasta em questão, os escritórios central e setorial de projetos, os Gerentes de Programas do Sistema Operacional, o e o Secretário(a) de Planejamento, como representante do Prefeito.

Organização da reunião

A reunião deverá ser organizada pelo escritório central de projetos.

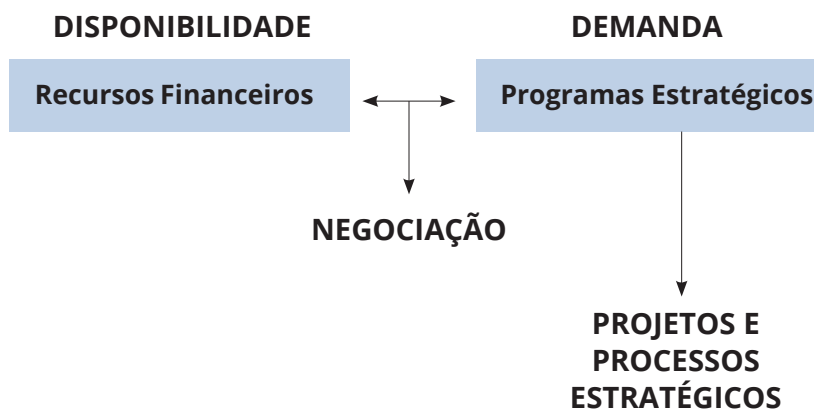


5.6. ALOCAÇÃO DE RECURSOS AOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Um dos papéis centrais do gerente de Programa é o de realizar a gestão orçamentária e o cronograma de desembolso financeiro dos Projetos e Processos vinculados ao Programa. Também é sua função primordial atuar no caso de eventuais desvios e fatos intervenientes.

Dessa forma, é o gerente do Programa o responsável por negociar e alocar os recursos, disponibilizados pela Secretaria de Planejamento e coordenados pelo escritório central de projetos, nos Projetos e Processos, observando a execução física e financeira de cada um.

Figura 9. Processo de Alocação de Recursos



A entrada do recurso financeiro é realizada pelo Programa Estratégico, no entanto a sua execução se dá nos Projetos e Processos Estratégicos. Cabe ao gerente de Programa gerir a distribuição dos recursos, mediante uma lógica de fluxo diferenciado de recursos.

A gestão orçamentária sugerida segue a Lógica do Fluxo Diferenciado de Recursos, que é um método de trabalho com o intuito de garantir um fluxo regular de recursos financeiros, proporcional e condicionado à execução física dos Programas, com vistas ao alcance dos resultados.

Os principais objetivos desse método de gestão são:

- Contribuir para a execução conforme programação física e financeira dos Projetos e Processos Estratégicos;
- Estimular a eficiência gerencial dos responsáveis pelos Projetos e Processos Estratégicos, através da garantia do fluxo de recursos financeiros em contrapartida à execução física dos Projetos e Processos;
- Permitir que a alocação de recursos seja orientada pela estratégia de Governo (prioridades e entregas do Governo estabelecidas no Plano de Governo, PELP e nos Programas Estratégicos);
- Contribuir para a utilização produtiva da aplicação de recursos dos Projetos e Processos Estratégicos, evitando que os recursos se mantenham ociosos;
- Contribuir para otimizar a utilização dos recursos financeiros do Governo; e
- Proporcionar uma atuação integrada entre Finanças, Planejamento e a Rede de Monitoramento para implantação dos Projetos e Processos Estratégicos.

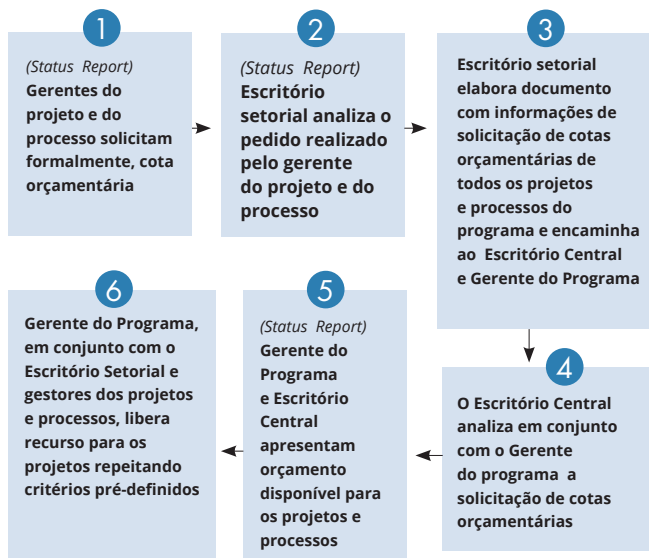


5.6.1. RESPONSÁVEIS PELA ALOCAÇÃO FINANCEIRA

O escritório setorial é a principal responsável por acompanhar a execução dos Projetos e Processos Estratégicos e apontar seu desempenho à equipe do escritório central de projetos que, por sua vez, terá a responsabilidade de fazer as alocações financeiras necessárias nos Programas Estratégicos, conforme o orçamento previsto e a disponibilidade financeira do Município. Cabe ao gerente do Programa Estratégico aprovar, com apoio do escritório setorial e gerentes de Projetos e Processos, a gestão orçamentária e o cronograma de desembolso e atuar no caso de eventuais desvios e fatos intervenientes.

O fluxo sugerido da gestão dos recursos financeiros dos programas estratégicos pode ser representado pela figura a seguir:

Figura 10. Fluxo da Gestão dos Recursos Financeiros





Para cada uma das etapas é apresentado um detalhamento.

ETAPA 1

Essa etapa ocorre antes das reuniões de Status Report. O gerente deverá realizar as seguintes atividades:

- Verificar se todas das informações financeiras estão atualizadas;
- Identificar a previsão orçamentária e o saldo disponível para cada subprojeto; e
- Informar o valor e a destinação dos recursos solicitados.

ETAPA 2

Diante das informações disponibilizadas pelo gerente de projeto, o escritório setorial deverá realizar as seguintes atividades:

- Analisar a previsão orçamentária e o saldo disponível nos subprojetos de cada Projeto Estratégico e nos Processos Estratégicos;
- Analisar o histórico de execução dos recursos dos subprojetos e subprocessos, verificando o realizado x pago no exercício corrente;
- Avaliar o atingimento das metas e evolução do cronograma; e
- Emitir parecer, com informações de todos os Projetos e Processos de cada Programa Estratégico para apresentação ao gerente de Programa na reunião de Status Report.



ETAPA 3

Após a análise das solicitações, a equipe do escritório setorial deverá elaborar um parecer com informações de solicitação de cotas orçamentárias consolidado por Programa Estratégico. Essas informações deverão ser encaminhadas ao gerente do Programa e para o escritório central de projetos, antes das reuniões de Status Report.

ETAPA 4

De posse da documentação referente à solicitação de cotas orçamentárias, agrupada por Programas, a equipe do escritório central de projetos realiza uma análise e verifica a disponibilidade de recursos para aquele Programa Estratégico.

ETAPA 5

Durante a reunião de Status Report, o gerente do Programa apresenta o parecer do escritório central de projetos sobre a solicitação de cotas orçamentárias aos gerentes de Projetos e Processos Estratégicos e realiza a gestão orçamentária dos recursos e o cronograma de desembolso para cada Projeto e Processo Estratégico. Caso a solicitação de recursos não seja atendida 100%, cabe ao gerente de Programa Estratégico decidir quanto à alocação dos recursos nos devidos Projetos e Processos Estratégicos.

ETAPA 6

Os gerentes de Projetos e Processos Estratégicos executam os recursos disponibilizados.



6. AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS ESTRUTURADORES

Mais que controlar custos, assegurar a legalidade de procedimentos ou medir a capacidade de implementação, avaliar significa comparar o esforço realizado com a demanda, a fim de aferir a satisfação do público-alvo. O processo de avaliação, realizado de forma participativa e transparente, proporciona, além disso, a ampliação do conhecimento dos gerentes e de suas equipes sobre o Programa, fortalecendo a sua capacidade de promover e articular a obtenção de resultados.

A avaliação é o processo de análise e interpretação sistemática e objetiva do grau de obtenção dos resultados previstos no Programa Estratégico, suas razões e consequências. É realizada em momentos específicos ao longo do ciclo de vida do Programa, visando seu aperfeiçoamento contínuo, para garantir o alcance dos resultados.

A simples mensuração dos resultados não é, em si mesma, a avaliação, e sim parte do monitoramento. A avaliação só se realiza com a análise e interpretação do Programa à luz das mensurações realizadas e de dados complementares sobre o comportamento dos resultados junto aos beneficiários diretos. A interpretação e a identificação das melhorias são os elementos que distinguem a avaliação da simples mensuração.

Portanto, a avaliação é uma prática de aprendizagem. Um esforço de compreensão das relações de causa e efeito entre os Projetos e Processos dos Programas Estratégicos e seus respectivos resultados. Gera o conhecimento necessário para a melhoria contínua e aprofunda o conhecimento dos



Programas, tanto por parte do gerente quanto de sua equipe.

Para atingir esse objetivo, a avaliação do Programa deve abranger:

- Análise do Programa à luz das conclusões das mensurações dos resultados, da experiência adquirida durante o processo de gerenciamento e monitoramento, de perspectivas de mudanças no ambiente externo, bem como da atuação do público-alvo e de partes interessadas;
- Verificação da adequação do conjunto de Projetos e Processos que compõem o Programa para a obtenção dos resultados programados;
- Verificação da necessidade de inclusão de novos Projetos para dar mais consistência ao Programa Estratégico, de adequar Projetos ou Processos existentes ou descontinuar aqueles que não mostrem contribuição significativa para os resultados transformadores;
- Ampliação do conhecimento dos gerentes do Programa Estratégico, dos parceiros e do público-alvo (quando for o caso); e
- Análise da relação entre os custos efetivos e os benefícios auferidos pelo público-alvo em decorrência da execução do Programa.



7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PRZEWORSKI, Adam. Reforma do Estado: Responsabilidade Política e Intervenção Econômica. In:RBCS, Ano 11, n° 32, pp. 18-40, Outubro de 1996.

PAIM, Rafael et al. Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento. Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2011-2030. Belo Horizonte: 2011. Disponível em: < www.planejamento.mg.gov.br >. Acesso em 12 de dezembro de 2015

JANNUZZI, Paulo de Martino. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. Revista do Serviço Público. Brasília 56(2):137-160, abr/jun 2005



GESTÃO
PÚBLICA
EFICIENTE