



PM4NGOs

Program D Pro

Guia de Gestão de Programas para
Profissionais de Desenvolvimento

Editora

© Copyright 2017 PM4NGOs

PM4NGOs, DPro e seus símbolos são marcas registradas do PM4NGOs.

ISBN: 978-0-9962090-5-2

Este guia está licenciado sob o Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. Para acessar uma cópia desta licença, acesse <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



Usuários podem copiar, redistribuir e adaptar o conteúdo desde que não seja para fins comerciais e que seja citada a fonte e editora.

Translation / Tradução

PM4NGOs is the author and publisher of this Program DPro Guide translation and its original version. The following organizations have contributed to the current translation: Quintessência Inteligência Organizacional and Teoria da Prática.

Informações de Versão

Esta é o Guia de Gestão de Programas para Profissionais de Desenvolvimento (Guia Program DPro) revisado e traduzido de sua versão original em inglês para o português brasileiro.

Esta é uma tradução do Guia Programa DPro versão 1.6, publicado em junho de 2019.

Agradecimentos

Este documento foi desenvolvido através do apoio de uma variedade de especialistas que contribuíram para a criação, revisão e edição do guia. Entre estes contribuintes, agradecemos especialmente Amanda Fleetwood, Brandy Westerman, Clement Chipokolo, Corie Walsh, Chris Cattaway, Chris Foster, Christopher Maclay, Delia Urrutia Ruiz, Don McPhee, Dov Rosenmann, Edson Marinho, Emily Fereday, Federico Díaz-Albertini, Juan Palacios, Kim Kucinskas, Lisa Robbins-Garland, Lucy Davies, Mark Nilles, Natasa Djordjevic, Peter Marlow, Rich Ormond, Richard Pharro, Ross Coxon, Sarah Cashore, Thomas Dente, Tikajit Rai, Trevor K. Nelson, e Victor Child.

Também estamos em dívida com muitas organizações cujos documentos e materiais foram referenciados e adaptados para uso no Guia Program DPro.

Por fim, essa atividade não teria sido possível sem a liderança de John Cropper. Foi só por sua inspiração, dedicação e orientação técnica que esse esforço foi possível.

Trevor K. Nelson

Em nome do Board do PM4NGOs

Conteúdo

Introdução	10
Mudando o Mundo Através dos Programas.....	11
Gerenciando Complexidade	11
PMD Pro e Program DPro.....	12
Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios.....	13
Como o Guia é organizado.....	16
Fases do Ciclo de Vida do Programa.....	19
Princípios dos Programas	20
Elementos Essenciais dos Programas	21
Disciplinas de Gestão de Programas.....	25
Estudo de Caso: O Rio Delta	27
É Hora de Aprender	28
 Bem-Vindo à Fase 1: Identificação.....	29
Introdução	30
O que pode ser feito para aumentar a probabilidade de sucesso nesta fase?	31
Produto chave: O Documento de Conceito de Programa	31
O Documento de Conceito de Programa	31
Portas de Decisão	32
O que envolvem?	32
O que precisamos considerar?	32
Quem será envolvido nesta fase?.....	33
Por que as Partes Interessadas são tão importantes?	33
O que isso significa na prática?.....	34
Entradas	35
Processos	36
Análise de Contexto	37
Análise de Necessidades.....	38
Árvore de Problemas	39
Árvore de Objetivos	40
Mapas de Poder.....	41
Identificação de Riscos de Alto Nível	42

Análise FOFA (SWOT)	43
Revisão da Teoria da Mudança Organizacional	43
Revisão de Portfólio	44
Identificação de Partes Interessadas	45
Desenvolvimento do Impacto do Programa	46
Definindo o Escopo do Programa e Identificando Projetos	46
Revisão de Ativos Organizacionais	47
Estimativas de Tempo e Recursos	48
Desenvolvimento do Documento de Conceito do Programa.....	49
Produtos.....	50
 Bem-vindo à Fase 2: Desenho do Programa.....	 51
Introdução	52
Produto Chave: O Termo de Abertura do Programa	53
A Proposta do Programa.....	53
Porta de Decisão	54
O que envolve?	54
Quais fatores devem ser considerados?	55
Quem está envolvido nesta fase?	55
O que isso significa na prática?.....	56
Entradas	57
Processos	58
O Marco Lógico do Programa (Logframe)	58
Estrutura de Monitoramento e Avaliação (M&E)	62
O Diagrama de Gantt	63
Projeções Orçamentárias	64
Análise de Partes Interessadas.....	64
Análise de Risco	67
Organograma do Programa	69
Plano de Mobilização de Recursos para o Programa	69
Produtos.....	71
O Termo de Abertura do Programa	71
A Proposta de Programas.....	73

Bem-vindo à Fase 3: Planejamento e Implementação	74
Introdução	75
Produtos Chave.....	76
Porta de Decisão.....	77
Qual é a aparência de uma Porta de Decisão?	77
Portas de Decisão Emergenciais.....	78
Quem está envolvido nesta fase?.....	80
Planejamento do Programa.....	81
Entradas	82
Processos	83
Planejamento do Engajamento das Partes Interessadas	84
Planejamento do Programa	84
Planejamento de Estágios.....	87
Planejamento de Sustentabilidade.....	89
Produtos.....	90
Implementação do Programa	90
Entradas	91
Processos	92
Planejamento e Gerenciamento de Estágios	92
Gestão de Riscos	93
Gestão de Problemas e Mudanças	93
Gestão de Recursos Humanos	93
Gestão de Partes Interessadas e Comunicação	94
Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística	96
Monitoramento, Avaliação, Prestação de Contas e Aprendizagem	97
Gestão Financeira	98
Produtos.....	100
 Bem-vindo à Fase 4: Encerramento do Programa.....	 102
Introdução	103
Produto Chave:	103
Porta de Decisão.....	104
Como essa decisão pode parecer?	104

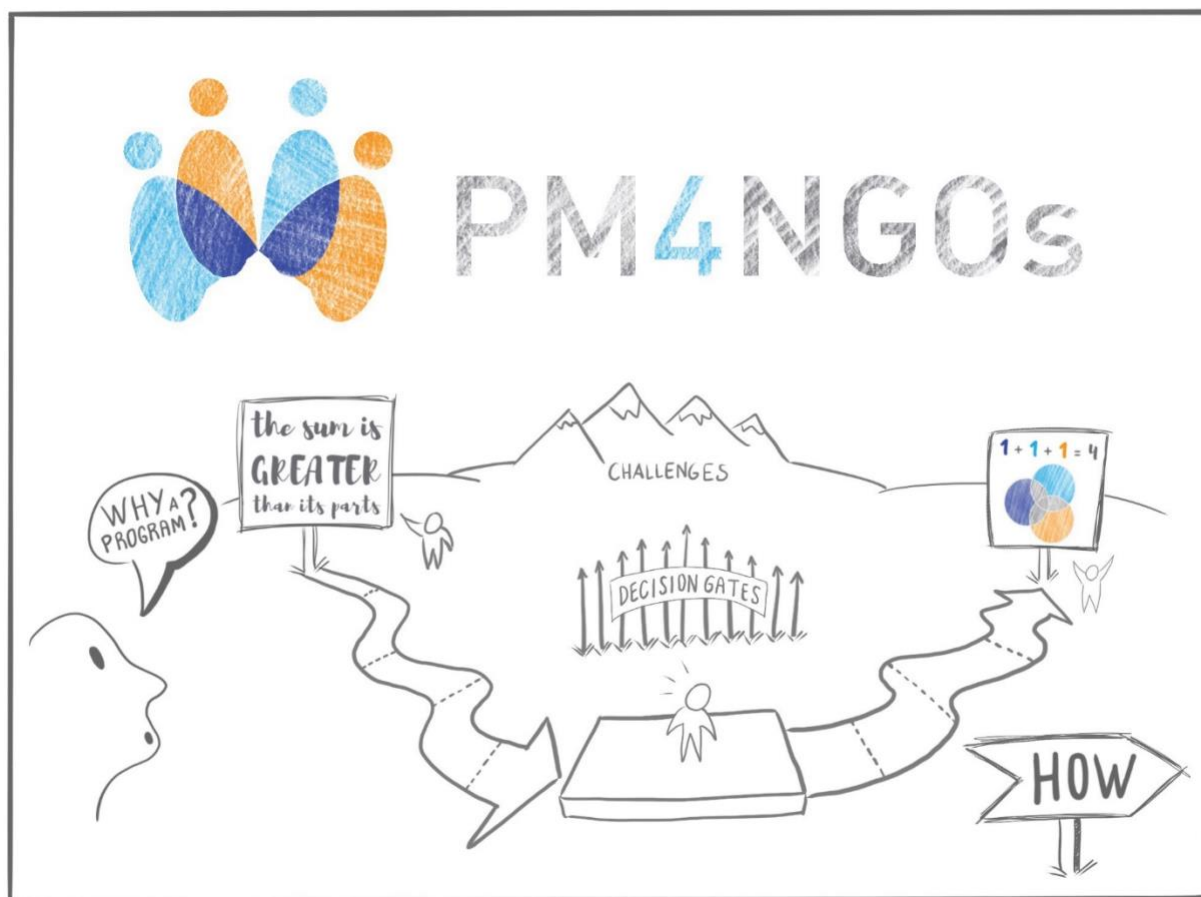
Quais fatores devem ser considerados?	105
Quem está envolvido nesta fase?	106
O que isso significa na prática?	107
Entradas	108
Processos	109
Gerenciar Expectativas	110
Planejar para o Encerramento	110
Avaliação de Sustentabilidade	111
Encerramento administrativo e financeiro, e arquivamento	111
Completando a Documentação para o Arquivamento	112
Aprenda com a Experiência	113
Avaliação	114
Celebre o Sucesso!	115
Reuniões de Encerramento do Programa	115
Aprendizado Adaptativo	116
Termo de Abertura do Programa Atualizado e Autorizado	116
Lista de Verificação para o Encerramento do Programa	116
Produtos	118
 O Gerente de Programas: Habilidades e Competências	119
 Princípio: Boa Governança	120
Introdução	120
Por que isso é importante?	121
Como isso parece na prática:	123
Boa Governança e as Fases do Programa	124
Desafios Comuns	128
Governança Padrão	128
Estruturas Mal Pensadas	128
Falta de Entendimento de Funções	128
Eficácia das Decisões	128
Consistência do Programa	129

Princípio: Participativo.....	131
Introdução	131
Por que isso é importante?	131
O que isso significa na prática	132
Gestão de Partes Interessadas	134
Fases.....	135
Problemas Comuns	138
Micro Gerenciamento	138
Comunicação Falha	138
 Princípio: Abrangente	 140
Introdução	140
Por que isso é importante	140
Como isso parece na prática	142
Gestão da Justificativa do Programa	142
Gestão do Escopo	142
Gestão do Tempo.....	143
Gestão de Recursos	143
Gestão de Partes Interessadas	144
Gestão de Riscos.....	144
Fases.....	145
Desafios Comuns	149
Documentação do Programa.....	149
Habilidades da Equipe.....	150
 Princípio: Integrado	 150
Introdução	150
Por que isso é importante	150
Como isso parece na prática	152
Fases.....	154
Desafios comuns	157

Princípio: Adaptativo	158
Introdução	158
Por que isso é importante	158
Como isso parece na prática	159
Gerenciando Mudanças Através do Monitoramento e Avaliação	161
Controle do Programa.....	163
Tolerâncias do Programa	164
Avaliação de Desempenho e Aprendizagem.....	165
Fases.....	167
Desafios Comuns	168
 APÊNDICES	 169
Apêndice 1: Glossário	169
Apêndice 2: Resultados da Aprendizagem (Syllabus).....	175



Introdução



"Um pequeno grupo de pessoas conscientes poderia mudar o mundo. De fato, sempre foi assim que o mundo mudou."

-Margaret Mead

Mudando o Mundo Através dos Programas

Um Gerente de Programas possui um papel vital no sucesso de uma organização. Se nós pensarmos a respeito do propósito de um Gerente de Programas, ele serve para ligar a equipe de gerenciamento estratégico aos Gerentes de Projetos através de um conjunto intencional de atividades e objetivos.

O Guia de Gestão de Programas para Profissionais de Desenvolvimento (Guia Program DPro) foi criado para fornecer aos Gerentes de Programas recomendações, ferramentas e orientação para ajudá-los a desempenhar seus papéis com mais eficiência, seja a nível local, regional ou internacional. Programas bem-sucedidos são entregues por grupos de pessoas, dentro e fora de uma organização, trabalhando juntas para alcançar o mesmo objetivo. Este Guia não é limitado em quem possa se beneficiar dele e é a nossa intenção alcançar uma grande variedade de indivíduos e organizações nos setores de desenvolvimento, humanitário ou de meio ambiente. O objetivo deste Guia é esboçar responsabilidades inerentes no papel da pessoa ou pessoas responsáveis por gerenciar programas e seus componentes de projetos. Os conselhos e ferramentas no Guia não são estáticos e podem ser adaptados e aplicados para servir vários tipos de programas e estruturas organizacionais.



Esperamos que Gerentes de Programas experientes achem o Program DPro uma valiosa fonte de ideias, ferramentas e estruturas para entenderem o trabalho que eles já realizam. Nós queremos que aspirantes a Gerentes de Programas ganhem a compreensão que necessitam para tomar decisões informadas sobre almejar ou não posições neste nível. Diretores Nacionais e Regionais acharão o Guia um recurso útil ao planejarem os tipos de funções necessárias em suas equipes. Recrutadores irão se beneficiar do conhecimento das habilidades e competências destacadas para essas funções; e equipes consultivas e de suporte o acharão um Guia útil para trabalhar com seus Gerentes de Programas.

Gerenciando Complexidade

Profissionais de Desenvolvimento trabalham em todo lugar para lidar com os mais complexos problemas globais e locais, variando da extrema pobreza e conflitos armados, a surtos de doenças infecciosas e violência baseada em gênero. A raiz dos problemas que as organizações de desenvolvimento e organizações não governamentais (ONGs) procuram superar frequentemente exigem múltiplas estratégias e intervenções para que se possa endereçar as complexas causas da pobreza, violência, doenças, injustiças sociais, degradação ambiental e desastres humanitários.

Trabalhar em um setor dinâmico requer soluções multidimensionais para provocar mudanças e uma abordagem que capacita equipes nacionais e regionais a serem responsivos e capazes de entregar excelentes programas em um ambiente em constante mudança. Para fazer isto com sucesso, um Gerente de Programas deve possuir um bom entendimento do contexto externo e fazer julgamentos sólidos com relação à implementação de programas, projetos e atividades.

O papel do Gerente de Programas é manter os olhos abertos nas dinâmicas locais, nacionais e globais, trabalhar junto ao alto gerenciamento, e oferecer liderança aos Gerentes de Projetos e seus times. Isso pode envolver compartilhar uma visão de como os produtos de intervenções separadas podem ser alavancados para atingir maior impacto para comunidades, ou garantindo que um grupo de projetos esteja integrado em um único programa para alcançar economias de escala e assegurar fundos de um doador institucional. Enquanto funcionários de projetos focam na implementação das atividades que contribuem diretamente para produtos e resultados acordados, o Gerente de Programas deve focar no desafio de coordenar, criar sinergias e encontrar formas de ampliar o impacto do programa em geral. Mesmo quando Gerentes de Projetos altamente experientes ficam responsáveis por grandes e complexos projetos, é importante que o seu trabalho esteja alinhado com os objetivos e com a estratégia Abrangente da sua organização. Eles necessitam do suporte e orientação do seu gerente (muitas vezes o Gerente de Programas) que fornece a visão geral e a liderança necessárias para permitir que eles entreguem projetos eficientes e eficazes. A intenção do Program DPro é esclarecer as diferenças entre os papéis dos Gerentes de Programas e Gerentes de Projetos, e através disso fornecer a orientação que as organizações precisam para moldar o modo como trabalham.

Uma diferença importante entre gerenciamento de programas ou projetos é a habilidade de gerenciar incertezas que são inerentes na vida dos programas. Programas frequentemente duram um período de vários anos. Sempre haverá oportunidades inesperadas e potenciais riscos para superar já que mudanças em eventos sociais, políticos, econômicos ou geográficos impactam as entregas de um programa.

Mudanças nas prioridades de financiamento, compromissos, políticas, leis e necessidades dos beneficiários podem todas afetar recursos dos programas, táticas e objetivos. O Gerente de Programas deve identificar, avaliar, gerenciar e controlar riscos criados por essas incertezas e aproveitar novas oportunidades disponíveis, enquanto também considerando potenciais impactos (positivos e negativos) para os beneficiários.

PMD Pro e Program DPro

Gerentes de Projetos ao redor do mundo estão familiarizados com o Guia de Gerenciamento de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento (Guia PMD Pro) . A abordagem do PMD Pro já alcançou sucesso generalizado com mais de 17.000 pessoas que alcançaram a certificação (PMD Pro 1 e PMD Pro 2) até o final de 2017, e inúmeras ONGs internacionais adotaram padrões de sistemas organizacionais e estruturas. Este novo guia para Gerentes de Programas (Guia Program DPro) complementa a abordagem do Guia PMD Pro, trazendo novas ideias e ferramentas abrangentes, além de conselhos para que Gerentes de Programas alcancem os padrões necessários para entregar programas em desenvolvimento, humanitários e ambientais de alta qualidade.

O PMD Pro introduz o ciclo de vida de um projeto em seis fases e fornece uma estrutura para gerentes de projetos criarem uma abordagem formal e estruturada para o seu trabalho. Destaca princípios e disciplinas fundamentais, e fornece ferramentas, técnicas e terminologias para que eles desenvolvam as habilidades necessárias para completar um projeto no tempo previsto, dentro do orçamento e do

escopo. Em cinco anos, também resultou em formas padronizadas de trabalho que estão ajudando a elevar os padrões em todo o setor de desenvolvimento.

Baseando-se na abordagem do PMD Pro, o Program DPro integra os conceitos e ferramentas recomendados aos Gerentes de Programas para uma estrutura que melhore o gerenciamento de múltiplos projetos inter-relacionados como parte de um programa coordenado.

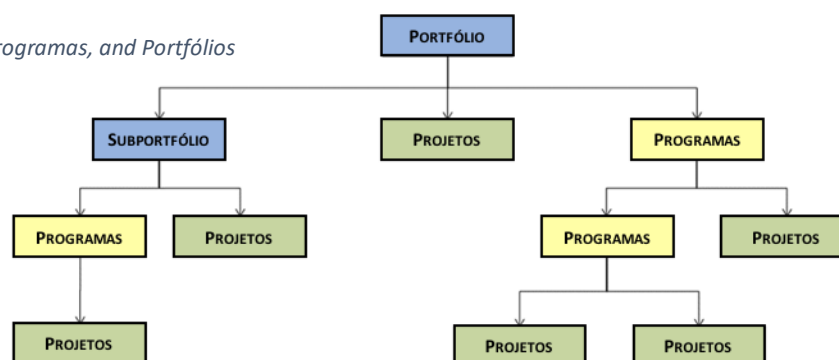
Este Guia descreve as distinções fundamentais entre gerenciamento de programas e gerenciamento de projetos, e fornece orientação na aplicação de ferramentas de gerenciamento de programas que apoiam o trabalho de líderes e gerentes no setor de desenvolvimento. Também inclui foco em visão e estratégia, na integração de habilidades de liderança, mantendo uma abordagem de "visão mais ampla", na importância de integrar aprendizado e mudança ao longo da vida de um programa, e o entendimento da complexidade aumentada ao gerenciar múltiplos resultados.

O Program DPro se encaixa logicamente junto ao PMD Pro já que vários dos princípios, disciplinas, e ferramentas permanecem relevantes no contexto de gerenciar programas. A diferença se encontra em como o Gerente de Programas faz uso dessas ferramentas, e a extensão em que elas são adaptadas para refletir os requisitos de nível mais alto de uma função mais estratégica. Enquanto a familiaridade com o PMD Pro não é um pré-requisito para aprender com o Program DPro, assume-se que qualquer um que esteja usando este guia já possui um bom entendimento de práticas de gerenciamento de projetos. Assim sendo, o Program DPro não aborda (em detalhes) os princípios e ferramentas destacados no PMD Pro, apesar de que sejam frequentemente reiterados em resumo para ajudar a explicar como eles são especificamente relevantes para o ambiente de programas.

Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios

No setor de desenvolvimento os termos "projeto", "programa" e "portfólio" são usados frequentemente, mas nem sempre com rigor ou precisão. Às vezes os termos são até usados indiferentemente. Na ausência de uma definição consistente e precisa para estes termos, as funções e responsabilidades do Gerente de Programas, já que se relacionam com cada um desses níveis de gerenciamento, podem não ser claras e sujeitas a má interpretação. Aqui, nós descrevemos as definições dos termos projeto, programa e portfólio como são amplamente acordadas nas obras literárias sobre gestão

Figura 1: Projetos, Programas, and Portfólios



Gestão de Projetos

De acordo com o Instituto de Gestão de Projetos (PMI) e o Guia PMD Pro, um projeto é definido como "um empreendimento temporário desenvolvido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo". Projetos entregam produtos integrados (entregáveis do programa), que então geram melhores

resultados para comunidades e outras Partes Interessadas (como doadores). Projetos possuem um limite de tempo e focam em um requisito para entregar benefícios específicos para comunidades em formas que são economicamente viáveis e mensuráveis.

Gestão de Projetos é a disciplina de planejar, organizar e gerir recursos para fazer acontecer a entrega bem de metas específicas, resultados e produtos com sucesso. O principal desafio da gestão de projetos é alcançar cada um desses, ao mesmo tempo em que se gerencia restrições do projeto relacionadas ao escopo, orçamento, cronograma e qualidade. Projetos podem operar com variados níveis de controle e governança, com Gerentes de Projetos de alto nível muitas vezes tendo a responsabilidade de gerenciar orçamentos consideráveis.

Gestão de Programas

Programas são grupos de projetos relacionados e atividades (às vezes referidas como "partes componentes de um programa") que são geridas de forma coordenada para atingir um impacto que é maior do que a soma de suas partes (dos projetos, atividades e tarefas). Organizações de desenvolvimento muitas vezes organizam projetos dentro de programas para entregar resultados que abordem uma ampla gama de necessidades e alcancem benefícios exponenciais para as comunidades com as quais trabalham.

A maioria dos programas são gerenciados a nível nacional sob a supervisão de um Gerente de Programas e a liderança de um Diretor Nacional, Chefe de Programas ou cargo similar (ex. Patrocinador do Programa). Alguns programas são elaborados para entregar metas globais e esses são mais prováveis de serem geridos a nível regional ou na matriz. Nem todas as organizações de desenvolvimento possuem hierarquias claramente definidas, optando ao invés por uma estrutura mais horizontal, com responsabilidades compartilhadas, no caso em que as responsabilidades de gestão de programas são definidas e compartilhadas em equipe.

Programas, ao contrário de projetos, são geralmente implementados através de um sistema centralizado de gestão no qual grupos de projetos são coordenados para alcançar os objetivos estratégicos e benefícios gerais de um programa. Esta abordagem é particularmente importante no setor de desenvolvimento porque habilita ONG's a alcançar economias de escala e realizar mudanças incrementais que não seriam possíveis se os projetos fossem gerenciados separadamente.

Gestão de Programas - Exemplo 1

- Uma organização constrói um centro de saúde como um projeto dentro de um programa mais amplo de atividades complementares. Isso inclui treinamento de profissionais de saúde, trabalho de divulgação com as comunidades locais, e a melhoria da água e da infraestrutura sanitária ao redor do novo edifício. Juntando esses projetos sob o escopo de um programa abrangente, a organização pode alcançar os benefícios individuais de cada projeto, assim como o benefício coletivo de um serviço de saúde mais funcional e eficiente para toda a comunidade.

Gestão de Programas - Exemplo 2

- Uma ONG gerenciou projetos de segurança alimentar em áreas rurais por vários anos. Esses projetos estão entregando benefícios tangíveis para comunidades, mas não longe o suficiente para endereçar a raiz dos problemas da pobreza rural, e especialmente a questão da importação de alimentos baratos sendo despejados em mercados locais pela Europa e EUA. Como resultado, a ONG decide desenvolver um programa. Ele irá continuar a implementar projetos de segurança alimentar (afinal de contas, eles estão ajudando), mas irão também usar esse trabalho como um foco para pesquisa sobre o impacto de despejo de alimentos. O próximo estágio poderia ser desenvolver um projeto de *advocacy* para pressionar o governo a modificar suas políticas de importação de alimentos, assim como um projeto elaborado para realçar o potencial para *advocacy* e campanhas de parceiros locais que podem assumir um papel de liderança nesse sentido.

Gestão de Portfólios

Na maioria das organizações, sempre haverá competição pelos recursos limitados. O processo de gestão de portfólio ajuda a harmonizar programas e projetos para que estejam alinhados e possam conciliar melhor as estratégias e metas gerais. Isso envolve priorizar e equilibrar oportunidades e riscos contra a oferta e a demanda de recursos no intuito de estar de acordo com os objetivos gerais de uma organização. Por causa do seu foco complexo e estratégico, portfólios são geralmente por um Diretor Nacional, ou a nível regional ou global por uma equipe executiva de alto nível.

Mesmo não sendo responsabilidade dos Gerentes de Programas, ainda é importante estar ciente de questões relacionadas à gestão de portfólios. Se concedido competir por recursos limitados, Gerentes de Programas e suas equipes devem ser capazes de articular como seus programas e projetos:

- Contribuem para a realização da visão organizacional
- Apoiam a estratégia da sua organização
- Agregam valor aos programas e/ou portfólio da organização

O gerenciamento de portfólio supervisiona a performance de múltiplos projetos e programas. Não tem a ver com tarefas diárias de projetos, mas foca ao invés em selecionar, iniciar e gerenciar uma visão geral de todos os esforços de forma que estejam de acordo com os objetivos estratégicos de uma organização. A gestão de portfólio envolve tomar decisões de alto nível sobre parar ou redirecionar um projeto ou programa a fim de otimizar o encaixe estratégico dos esforços que estão sendo feitos para cumprir uma missão organizacional.

Tabela 1: Projetos, Programas e Portfólios

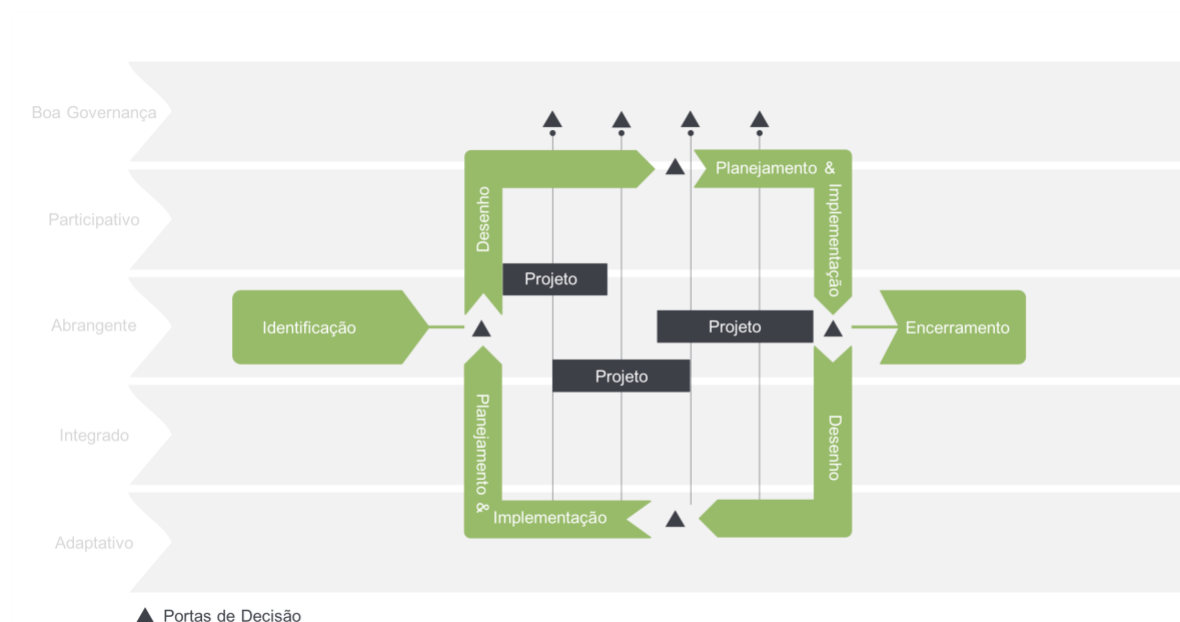
Portfólios	Programas	Projetos
O Gerente de Portfólios é um líder de alto nível que é responsável pela totalidade (ou parte) do investimento de uma organização nas mudanças necessárias para atingir seus alvos estratégicos e objetivos. Características: • Estabelece visão de longo termo para toda a organização • Fornece uma visão geral e direcionamento organizacional • Define políticas, padrões, prioridades e planos • Entende questões inter-organizacionais • Gerencia riscos estratégicos de alto nível • Toma decisões difíceis • Sólido conhecimento de contexto (interno e externo) • Habilidade de supervisionar um conjunto de programas, projetos e outras atividades	O Gerente de Programas coordena, dirige e supervisiona a implementação de um conjunto de projetos e atividades relacionados (geralmente ao longo de vários anos) a fim de entregar resultados relacionados aos objetivos estratégicos de uma organização. Características: • Estabelece e esclarece estratégia e visão dentro dos limites de programas • Interage com Partes Interessadas em todos os níveis (internos e externos) • Dirige e supervisiona a implantação de atividades de projetos • Gerencia riscos estratégicos e operacionais • Entende e soluciona questões entre projetos • Foco em qualidade e resultados • Garante a entrega de benefícios e impactos mensuráveis	O Gerente de Projetos é responsável por coordenar estruturas temporárias que foram criadas com o propósito de entregar um ou mais produtos. Características: • Gerencia e coordena • Entrega produtos • Tempo, custo e escopo • Foca em produtos adequados aos propósitos que atendam aos requisitos e permitam o alcance de benefícios • Caso de negócios com enfoque em orçamentos • Foco nos riscos do projeto • Gerencia questões relacionadas aos entregáveis do programa • Planeja para a execução bem-sucedida de entregáveis e atividades

Como o Guia é organizado

O Guia Program DPro é organizado em duas seções distintas. A primeira identifica quatro fases críticas da gestão de programas ao longo do seu ciclo de vida: **1) Identificação, 2) Desenho, 3) Planejamento e Implementação, e 4) Encerramento**. Esses são explicados abaixo. A segunda identifica cinco princípios essenciais que são comuns a todas as fases do ciclo de vida dos programas: **Boa Governança, Participativo, Abrangente, Integrado e Participativo**.

Estes dois elementos - as fases e os princípios - são visualmente representados no Modelo de Ciclo de Vida abaixo. Ele é uma ferramenta útil para entender o conteúdo essencial contido neste Guia.

Figura 2: Ciclo de Vida de Gestão de Programas



Vamos olhar mais de perto. As fases de **Identificação** e **Encerramento** são mostradas claramente como fases iniciais e finais que estão conectadas, mas ficam de lado, ao quadrado central. Localizadas dentro do quadrado estão as duas fases críticas dos programas, **Desenho** e **Planejamento e Implementação**, que são representadas como processos contínuos e iterativos.

Ao lado esquerdo do diagrama você encontrará os **cinco princípios essenciais**. Estes estão representados do lado esquerdo porque os princípios formam uma firme fundação para a gestão dos programas, permitindo gerenciamento de alta qualidade e tomada de decisões ao longo do ciclo de vida inteiro.

Você pode notar também os pequenos triângulos que estão presentes entre cada uma das fases. Estes são as **Portas de Decisão**, que representam a natureza interativa do ciclo de vida dos programas e são colocados nos planejamentos de gestão para que um programa, bem como seus componentes de projetos, possa ser adaptado e mudados para se adequar a um ambiente dinâmico. Essas Portas de Decisão são essenciais para o aprendizado e as mudanças proativas, já que servem para permitir o controle e a avaliação de desempenho de projetos individuais em cada estágio em um ciclo de vida de um programa, e os meios pelos quais ações corretivas para projetos e para o programa em geral possam ser tomadas.

Este modelo parte da abordagem de gestão de projetos em seis fases do PMD Pro. Isso se dá porque ele representa mais precisamente as responsabilidades estratégicas do Gerente de Programas.

Os componentes de projetos relacionados ao programa estão relacionados dentro do quadrado. Você pode notar que cada projeto é colocado em um nível diferente do diagrama. Isso ilustra que pode haver um número de diversos projetos que podem ser incluídos dentro de um programa. Cada resultado de projeto, entregável e cronograma encontra-se dentro do quadrado geral do programa - representando a natureza dinâmica dessas duas fases críticas dos programas.

Pelo Gerente de Programas estar vinculado por uma linha do tempo, ela ou ele devem modificar, ajustar, adaptar e tomar decisões importantes para garantir que todos os componentes do programa - projetos e atividades - estejam alinhados com a visão e o plano geral de programas e orientados rumo a atingir um Encerramento bem-sucedido. O processo de modificação e ajuste nas fases de **Desenho e Planejamento e Implementação** reflete uma exigência mais ampla da organização de incorporar processos de monitoramento e avaliação de alta qualidade. Comumente referidos como MEL (Monitoramento, Avaliação e Aprendizado) ou MEAL (incluindo o processo crucial de prestação de contas), essa abordagem também impacta todas as fases do ciclo de vida do programa. É trabalho do Gerente de Programas garantir que processos de revisão iterativos sejam inseridos em todos os projetos e programas para que as equipes possam monitorar o padrão de produtos e recolher feedback sobre a performance.

Trabalhar dessa forma é essencial para destacar potenciais problemas e realizar correções ao longo do caminho. Se feito regularmente ao longo do ciclo de vida do programa, essa abordagem trará o direcionamento organizacional necessário para entregar avaliações de alta qualidade que informem programas futuros e alcancem as exigências dos doadores. É por isso que as ferramentas e disciplinas de monitoramento e avaliação foram incluídas como uma parte essencial de cada um dos princípios da gestão de programas, ao invés de aparecerem em um anexo separado ou fase adicional.

A melhor abordagem é trabalhar ao longo do Guia capítulo por capítulo - primeiro explorando os conselhos, ferramentas e orientações nas **Fases**, e depois caminhando para os **Princípios** gerais que estabelecem padrões e competências importantes necessários a um Gerente de Programas de alta performance. Após fazer isto, você pode aplicar na prática o que aprendeu, tentando novas abordagens e fazendo uso de algumas das ferramentas valiosas - quer você esteja no começo ou no meio de um programa.

O Guia é concluído com um Resumo que fornece uma lista de checagem de "padrões mínimos" para fácil referência, assim como conselho sobre como construir um plano de ação, além de leituras recomendadas e recursos. Um Glossário e Anexo pode ser encontrado no final do Guia contendo informações para completar seu conteúdo central.

Fases do Ciclo de Vida do Programa



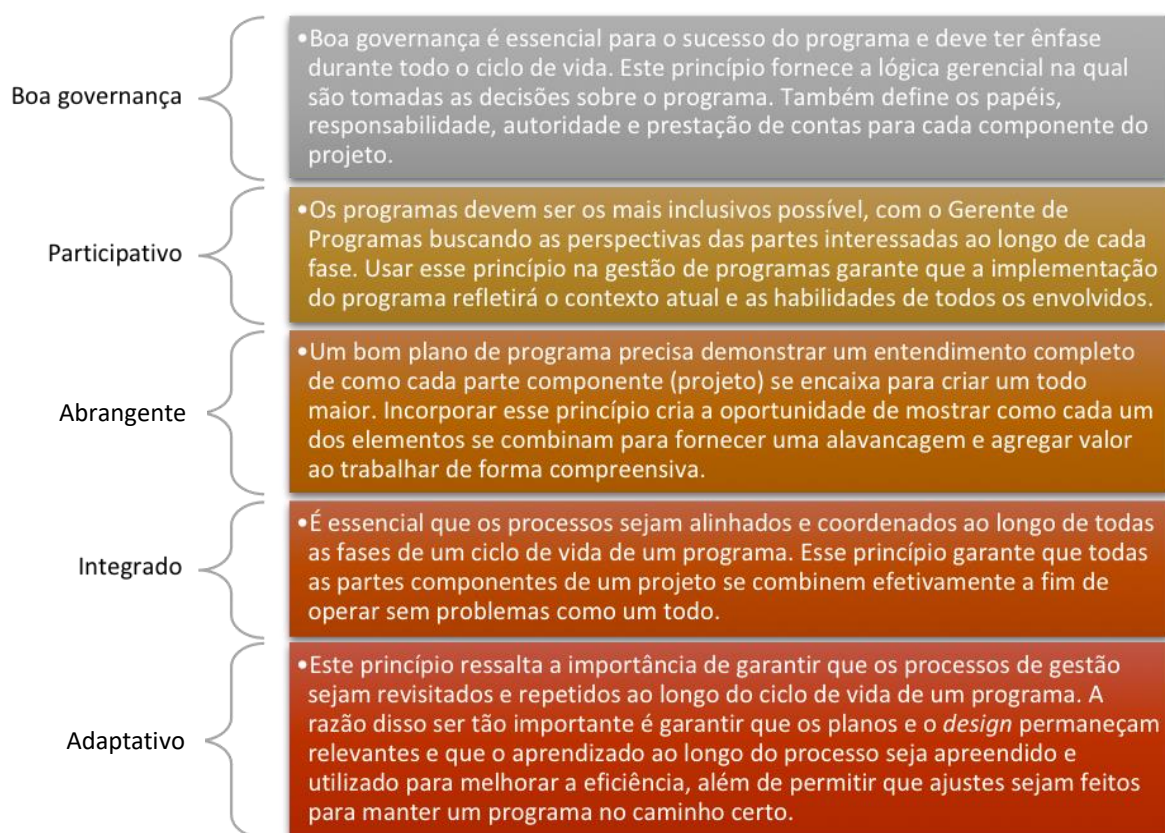
A medida em que você trabalha através de cada um dos próximos quatro módulos, tenha em mente que cada fase segue a mesma estrutura.

Tabela 2: Conteúdos dos Módulo de Programas

Introdução	Visão geral do que cada fase significa e como se relaciona ao Ciclo de Vida do Programa (Fig.2).
Produto Chave	Este é o principal dos entregáveis - documento escrito, resumo ou proposta - necessários para completar cada fase. Todas as ferramentas e processos trabalhados durante cada fase irão contribuir para o produto final que, muitas vezes, ajudará a responder à questão colocada em cada Porta de Decisão. Por exemplo: o produto da fase de Identificação do Programa é um esboço conceitual do programa (ou proposta) para um potencial programa. Isso é compartilhado com Partes Interessadas chave, que darão um retorno informando se a equipe deve continuar desenvolvendo o <i>Desenho</i> ou se já pode parar.
Portas de Decisão	Esses são pontos essenciais de verificação no ciclo do programa nos quais os membros da equipe pausam, refletem, aprendem e modificam o curso de um programa se necessário. O Guia apresenta as Portas de Decisão na forma de uma pergunta que pode ser feita formalmente ou informalmente. Por exemplo: no final da fase de Identificação do Programa, o Gerente de Programas deve perguntar " <i>estamos prontos para criar o Desenho?</i> " Isso leva a equipe a checar se todas as atividades desta fase foram completadas a fim de fazer a transição para a próxima fase: <i>Desenho</i> .
Quem envolver	Diferentes partes interessadas são envolvidas em diferentes pontos do ciclo de vida de um programa. Esta seção leva o Gerente de Programas a pensar sobre qual parte interessada envolver e quando garantir que o processo seja consultivo e participativo.
O que isso significa na prática	No início de cada fase, o Gerente de Programas terá uma série de entradas que darão <i>insight</i> sobre discussões e decisões que precisam ser tomadas à medida em que o programa avança. Essa seção recomenda entradas, ferramentas e processos que permitem à equipe de programas reunir as informações necessárias para completar cada fase. Essas informações são então usadas para informar as fases futuras.

Princípios dos Programas

Existem cinco princípios essenciais que perpassam as fases dos programas. O propósito destes princípios é fornecer diretrizes, ou padrões, na forma em que os programas são gerenciados. Apesar das fases serem descritas individualmente, são inter-relacionadas e o Gerente de Programas, bem como a equipe de programas, devem visar a aplicação desses princípios consistentemente ao longo de todo o ciclo de vida do programa.



Elementos Essenciais dos Programas

Junto das fases e disciplinas, incorporamos vários Elementos Essenciais dos Programas que serão fundamentais para o sucesso do Programa. Esses elementos incluem:

Planeje, Execute, Verifique: este processo é uma forma de trabalhar que permite ao Gerente de Programas e sua equipe serem flexíveis e adaptáveis na sua abordagem.

Monitoramento, Avaliação e Aprendizado (MEL): alcançar metas e assumir responsabilidades são conceitos essenciais de gestão de programas. O processo MEL permite a Gerentes de Programas aperfeiçoem as abordagens e sejam responsáveis perante as partes interessadas na consecução dos objetivos do programa.

Teoria da Mudança (ToC): Este conceito é cada vez mais usado no setor de ONGs e é uma ferramenta que descreve a intenção estratégica de uma organização, ilustrando como a mudança desejada pela organização ocorrerá (ou fluirá) a partir dos projetos e atividades, até o nível do portfólio organizacional. Em suma, a ToC descreve como uma organização vai realizar a mudança que desejaria no mundo.

Seis Disciplinas: Essas disciplinas são centrais para o papel do Gerente de Programas. Juntas, fornecem um estrutura e entendimento das habilidades e competências de alto nível que um Gerente de Programas precisa para ser bem-sucedido.

Planeje, Execute, Verifique

Quando um programa está em andamento e as equipes estão focadas na implementação de atividades, é fácil perder de vista a visão mais ampla. O Gerente de Programas precisa separar um tempo com sua equipe(s) para recuar e observar o progresso objetivamente. Esse processo envolve comparar atividades operacionais com os planos de projetos e programas, informando o progresso e garantindo que todos os produtos continuem alinhados com a visão geral e o plano.

Essa abordagem iterativa é muitas vezes denominada "Planeje, Execute, Verifique" ou "Planejamento por Ondas Sucessivas" - e permite a equipes de programas ajustar e entregar um trabalho que seja responsivo a um ambiente dinâmico. Planos devem sempre ser considerados como documentos "vivos" que são ajustados e adaptados para maximizar a rentabilidade e o impacto.

Essa forma de trabalho é de grande valor para identificar potenciais problemas. Adotada regularmente ao longo do ciclo de vida de um programa, permite a equipes fazerem correções ao longo do curso, evitar perigos e minimizar o risco de um programa não atingir seus objetivos gerais. Também provê a documentação e análise para que as equipes tomem decisões confiantes em cada marco importante ou "Porta de Decisão".

Figura 3: Ciclo Planeje, Execute, Verifique



O Ciclo **Planeje, Execute, Verifique** é um meio pelo qual o Gerente de Programas e sua equipe possam garantir que a tomada de decisões seja baseada em evidências e no contínuo aprendizado de programa. Esse processo iterativo é apoiado por constante monitoramento e avaliação dentro do programa.

Monitoramento, Avaliação, Prestação de Contas e Aprendizado (MEAL)

Separar tempo para monitorar, avaliar, prestar contas e aprender regularmente é uma abordagem que precisa ser aplicada em todas as fases da gestão de programas. É uma habilidade que Gerentes de Programas devem desenvolver para aperfeiçoar seus programas e garantir que todos os componentes estejam integrados e orientados no caminho de alcançar suas metas. Sem robustos processos de MEAL, uma organização não será capaz de prestar contas a múltiplas partes interessadas pelo impacto geral de seus programas.

- **Monitoramento de Programas:** o propósito do monitoramento de programas é checar o progresso de um programa e seus projetos componentes contra as mudanças no contexto e

circunstâncias de sua implementação. Essa abordagem é definida no contexto das metas e cronogramas gerais de um programa. Ela fornece ao Gerente de Programas uma visão instantânea do progresso ao longo do tempo, qualidade, financeiro, entre outras considerações e serve como um medidor que indica se um plano cuidadosamente construído está se desenrolando como antecipado.

- **Avaliação de Programas:** a avaliação se preocupa principalmente em medir resultados e impacto. As avaliações do programa exploram a extensão na qual um programa atingiu seus resultados e objetivos. Avaliações a um nível de programas tendem a ser longas e complexas, muitas vezes exigindo insumos de técnicos especialistas ou consultores externos. Uma avaliação na metade do percurso pode ser extremamente útil para validar a abordagem do programa e para estabelecer prioridades para a segunda metade do programa.

Monitoramento, Avaliação, Prestação de Contas e Aprendizado (MEAL)

Monitoramento - Estes processos devem ser contínuos com sistemas colocados para permitir equipes a avaliar progresso, aprender com erros e adaptar abordagens conforme necessário.

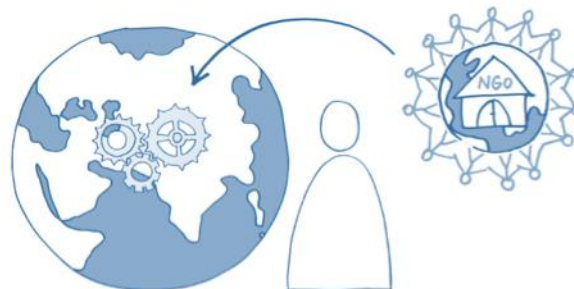
Avaliação - Avaliações podem acontecer na metade do programa, após seu encerramento ou em um ponto específico após o programa ser completado. O Ciclo "Planeje, Execute, Verifique" (Fig.3) fornece documentação e *insight* valiosos às avaliações de programa. Muitas vezes são entregues por um agente externo, ou encomendadas por um doador. Ser capaz de reunir informações constantes sobre o progresso em relação aos objetivos permite comunicações profissionais e oportunas com doadores, especialmente se os planos precisarem ser modificados e recursos adicionais forem solicitados.

Prestação de Contas e Transparência - Políticas e mecanismos devem ser adotados para possibilitar uma "cultura" de prestação de contas e transparência entre partes interessadas. Pense nisso como prestação de contas "para cima" e "para baixo". Você precisará prestar contas à governança de programas, matriz, doadores, etc. Também precisará se certificar de que o mesmo seja feito "para baixo", a beneficiários e equipe de projetos.

Aprendizado - Ninguém tem todas as respostas e as melhores soluções são muitas vezes encontradas em discussões inovadoras com outras pessoas. A habilidade de procurar conselhos, escutar, aprender e adaptar é uma capacidade crucial em gestão de programas. Documentar o aprendizado identificado durante Portas de Decisão agendadas regularmente, reuniões de equipe e discussões informais em um Registro de Lições Aprendidas é a melhor forma de agregar *insight* e ações enquanto programas são implementados. Quando um programa se encerra, lições devem ser compartilhadas com outros a fim de influenciar programações futuras.

Teoria da Mudança

Este Guia fará referência frequentemente a Teoria da Mudança (ToC). Este termo descreve o objetivo estratégico geral de uma organização e define os mecanismos de construção necessários para trazer à tona o seu desejo de mudança social planejada. A ToC define a visão geral e as metas de longo prazo sob as quais todos os programas e projetos da organização estarão alinhados. Cada organização deve possuir a sua própria ToC, descrevendo seus processos únicos para a mudança social planejada, desde os pressupostos que guiam o *Desenho* de um programa às metas de longo prazo que almeja alcançar.



Um número crescente de organizações está definindo seus alvos e objetivos desta forma, mesmo não se referindo a ela como ToC. Estes blocos podem ser chamados de forma alternada como objetivos, resultados, conquistas e precondições, e representados em um diagrama conhecido como um "Caminho de Mudança" ou "Diagrama da Teoria de Mudança", que é uma representação gráfica do processo de mudança.

Um gerente de programas precisa olhar "para cima", "para baixo" e "através" uma organização para desenvolver programas que consigam agregar valor e benefícios necessários para atingir as ambições estratégicas. Isso requer o desenvolvimento de caminhos (ou objetivos) que decorrem de uma ToC organizacional, integrando projetos para alcançar melhores resultados e ampliação do trabalho em uma área específica. Esses caminhos demonstram o que precisa acontecer em um programa a fim de que as metas organizacionais sejam atingidas.

Se uma organização possui uma ToC, o Gerente de Programas ou quem quer que seja nomeado para liderar a fase de *Desenho*, deve adaptá-la para torná-la específica e relevante para os resultados e metas do programa. Se não existe uma ToC, é aconselhável desenvolver uma, para um programa que claramente demonstra sua ligação com o propósito estratégico da sua organização. Além disso, deve incluir as relações lógicas e causais entre os múltiplos componentes de programa, também indicando como elas contribuem para alcançar a meta do programa.

Em termos de otimização, isso pode ser melhor alcançado durante a fase de *Desenho* porque é neste ponto que a equipe de *Desenho* constrói uma imagem dos resultados pretendidos com o programa e identifica as medidas que serão adotadas para chegar aos resultados esperados. Nesses, estão incluídos o Diagrama da Teoria de Mudança, processos de monitoramento e avaliação, recursos necessários, critérios de avaliação e estrutura de governança.

É importante diferenciar entre a ToC e a Matriz Lógica da organização, já que ambos os termos são frequentemente usados de forma indiferente, mas servem propósitos muito diferentes.

- **Uma Teoria da Mudança:** Aborda uma visão ampla e de alto nível da mudança desejada, examinando cuidadosamente os pressupostos por trás de cada passo, no que pode ser um longo e complexo processo. Articular uma ToC muitas vezes implica pensar em todas as etapas que precisam ser realizadas ao longo de um caminho para alcançar a mudança desejada, através da

identificação das condições prévias que permitirão (e possivelmente inibirão) cada etapa, listando as atividades que produzirão essas condições e explicando por que essas atividades provavelmente funcionarão. Muitas vezes, mas nem sempre, é apresentada como um fluxograma.

- **Uma Matriz Lógica:** Toma um olhar mais estreito e prático sobre a relação entre entradas e resultados em um programa. Muitas vezes é apresentada como uma tabela que lista os passos tomados - de insumos ou recursos até a realização de uma meta desejada pelo programa. Alguns mobilizadores de recursos usam modelos lógicos separados para traçar a implementação de cada um dos componentes de um ToC.

Uma Teoria da Mudança é uma Estrutura e um Processo:

- **É uma estrutura:** Uma ToC habilita organizações a visualizar formas de focar a sua energia para atingir seus resultados gerais, metas e visão. Isso permite a formação de uma imagem mais clara das futuras realidades do programa, com base na análise realista do contexto atual, auto avaliação precisa de capacidades e uma revisão crítica e explícita de pressupostos.
- **É um processo:** Permite organizações a identificar marcos e condições que precisam ser cumpridas para um programa alcançar o seu Caminho de Mudança. Também permite à equipe de programas desenvolver uma lógica flexível necessária para analisar e responder às mudanças sociais complexas, e monitorar criticamente o seu modo de pensar e agir individual e coletivo.

Uma Teoria da Mudança Não é:

- Uma verdade absoluta sobre como a mudança vai ou deve acontecer.
- Uma abordagem definitiva destinada a eliminar a incerteza que sempre irá existir em complexos e emergentes processos sociais.
- Um substituto para uma estrutura lógica de uma rígida ferramenta de planejamento.

Nem sempre uma organização precisa iniciar um novo programa para entregar os caminhos de programa necessários pela sua ToC. Às vezes é mais apropriado focar em desenvolver e melhorar programas existentes para que possam alcançar de uma melhor forma o propósito estratégico de uma organização. O Gerente de Programas deve explorar diferentes opções com partes interessadas internas e externas, um processo que também reforça o caso de desenvolver um novo Termo de Abertura do Programa.

Disciplinas de Gestão de Programas

As disciplinas de Gestão de Programas são habilidades essenciais que podem todas ser desenvolvidas e praticadas. O elemento mais importante é ser capaz de combiná-las em um contexto estratégico. Apesar de não estarem incluídas em uma seção separada no Guia, estão incorporadas como competências essenciais dentro de cada fase e abordadas com mais detalhes nas seções que detalham os princípios Abrangente e Integrado da gestão de programas. As seis disciplinas são:



Justificativa

Ao longo de cada fase do programa, é importante recuar e avaliar se as abordagens ainda são relevantes e justificáveis. Pode haver mudanças contextuais que exigem que as atividades sejam atrasadas, entregues de forma diferente ou sejam completamente interrompidas. Um fluxo de financiamento pode precisar ser realocado, resultando em um atraso no seu programa. O contexto dentro do qual um programa funciona pode mudar, por exemplo, como resultado de uma seca ou uma elevação de conflito, exigindo que todas as atividades do programa parem imediatamente.

Além de garantir que um programa permaneça relevante, é função do Gerente de Programas manter um alto nível de apoio das partes interessadas internas (ex. líderes *sênior* dentro de uma organização, equipes de apoio tais como financeira e de logística) e externas (ex. doadores, oficiais do governo, membros da comunidade local). Isso requer um plano de comunicação e engajamento bem desenhado e executado.

Tempo

Um programa deve ser entregue dentro do escopo, tempo (prazo) e orçamento. Se cada um desses for entregue com sucesso, um programa pode ser considerado encerrado. Quando usados juntos, o relacionamento entre esses três componentes é muitas vezes denominado o "Triângulo da Gestão de Programas" ou "Tripla Restrição". "Tempo" refere-se ao tempo real que é necessário para produzir um dos entregáveis e, do ponto de vista do programa, isso muitas vezes significa vários entregáveis relacionados a cada um de seus componentes de projetos dentro do seu escopo. A quantidade de recursos necessários para entregar cada uma das atividades do programa e do projeto é, naturalmente, o custo do programa.

Figura 4: Triângulo da Trílice Restrição



Na prática: Triângulo da Trílice Restrição

O "Triângulo da Trílice Restrição" é uma expressão visual de como cada uma dessas disciplinas se interconectam - relação entre o escopo do programa, tempo e custo determinando como um programa é implementado.

Se o custo de um programa aumenta, então o escopo de atividades e/ou cronograma precisará também ser ajustado em resposta. Será então importante justificar por quê dos parâmetros do programa estão mudando, para avaliar o risco de fazê-lo, para então garantir que todas as partes interessadas sejam informadas. Por último, mas sem perder a importância, é essencial pôr em prática sólidos processos de monitoramento, avaliação e aprendizado, para garantir que todas essas disciplinas sejam aplicadas e usadas para manter o foco do programa.

Escopo

É importante compreender e descrever todo o trabalho, atividades e recursos necessários para atingir as metas gerais e os alvos de um programa. Em um nível de projeto, essa informação é capturada nos Planos de Implementação do Projeto que são atualizados regularmente (e aproveitam os dados

coletados através do uso de ferramentas como a Estrutura Analítica de Programa ou Projeto, Diagrama de Rede e Diagrama de Gantt). O gerente de programas talvez precise considerar uma série de planos de implementação de projetos para que possa desenvolver um plano de implementação de programa Abrangente, que fornece uma visão geral instantânea de todos os aspectos do programa.

Financeiro

O Gerente de Programas não precisa ser um contador, mas precisa entender e formular orçamentos, prever necessidades financeiras e completar planilhas que possam ser adaptadas para diferentes fins e públicos. Organizações internacionais maiores terão departamentos de finanças para assessorar, fornecer modelos e entregar atividades contábeis, mas em organizações menores, mais responsabilidades podem cair sobre o Gerente de Programas. A diferença no nível de habilidades entre um Gerente de Projetos e de Programas reside na capacidade de analisar e interpretar diferentes fontes de dados que se relacionam com a complexidade e a visão geral de várias atividades do programa e de projetos.

Risco

Ser capaz de gerenciar e controlar os riscos que podem afetar as entregáveis do programa envolve uma combinação de poder interpretar dados complexos decorrentes de uma ampla gama de atividades, identificar riscos, implantar um plano de risco, avaliar quando um risco se tornou um problema, e tomar as medidas apropriadas quando necessário. Os gerentes de programas trabalham ao lado de suas equipes, avaliando regularmente o progresso e garantindo o funcionamento de mecanismos de relatórios, com o intuito de identificar problemas em potencial, garantindo que a equipe complete regularmente Registros de Risco e Registros de Problema, e que estes sejam endereçados e resolvidos.

Partes Interessadas

Uma ampla variedade de partes interessadas estará envolvida em todos os programas, incluindo membros das equipes de programas e de projetos; equipes de apoio (Setor Financeiro, RH ou de Comunicação); consultores internos e externos e equipes especializadas; parceiros em organizações da sociedade civil; titulares de direitos e beneficiários; e aliados e consórcios, especialmente se o programa a ser entregue seja de impacto global.

A equipe de programas identificará as partes interessadas fundamentais ao programa durante a fase de identificação e determinarão como serão envolvidos ao longo do ciclo de vida do programa. A Matriz RACI é uma das ferramentas mais usadas para identificar as funções e responsabilidades das diferentes partes interessadas - determinando quem é Responsável, Aprovador, Consultado e Informado durante cada uma das fases do programa. No contexto de um ambiente dinâmico, as partes interessadas podem mudar ao longo do ciclo de vida do programa e a parte principal da gestão de partes interessadas é garantir que as expectativas sejam gerenciadas e que linhas de comunicação sejam conduzidas de forma aberta e transparente.

Estudo de Caso: O Rio Delta

À medida que o Guia avançar ao longo de cada Fase e Princípio, este estudo de caso o ajudará a se envolver e a aplicar as ferramentas e processos recomendados tanto quanto no conceito do Município de Rio Delta quanto na sua realidade diária.

Este Guia se baseia e amplia o estudo de caso fictício presente no PMD Pro, sobre um projeto de construção de latrinas com as comunidades de Rio Delta. Este projeto é somente um dos componentes do programa mais amplo, denominado Programa do Município de Rio Delta. Na realidade, o programa está implementando inúmeros projetos para reduzir o impacto local de doenças transmitidas pela água.

Uma análise dos padrões de vida das famílias mais pobres no Município de Rio Delta revelou resultados preocupantes. Os sistemas de apoio social os quais as famílias contavam para o cuidado e a educação de seus filhos se enfraqueceram consideravelmente. O Centro de Saúde local estava tendo problemas para lidar com um aumento de pacientes requerendo cuidados. A renda das famílias que vivem no município também sofreu uma diminuição considerável.

Todos esses fatores podem ser rastreados a uma alta incidência de doenças transmitidas pela água entre famílias pobres e crianças com menos de cinco anos. Inúmeros fatores contribuintes também foram identificados:

- **Qualidade da água do rio deteriorando-se** - amostras mostraram que a água estava contaminada com altos níveis de resíduos fecais e pelo despejo de lixo doméstico e comercial.
- **A saúde das famílias** da área piorou devido à alta demanda vivenciada pelo pequeno posto de saúde. Outras razões para tal incluem a falta de incentivos educacionais locais sobre como prevenir a propagação de doenças transmitidas pela água e pela relutância nas comunidades de procurar ajuda.

O programa foi estabelecido no município para garantir que todos os seus projetos componentes estivessem focados em atingir a mesma meta - reduzir o impacto de doenças transmitidas pela água em Rio Delta. O Gerente de Programas tem a visão geral de todas as atividades e está atento a áreas onde um impacto adicional pode ser alcançado pela sua inserção e pela criação de atividades complementares.

É Hora de Aprender

Nós definimos o contexto e os fundamentos da abordagem do Program DPro para a gestão de programas e estamos prontos para nos aprofundar no Guia. Lembre-se de avançar sistematicamente em cada módulo a fim de construir o seu entendimento de cada uma das **Fases, Princípios e Elementos Essenciais**.

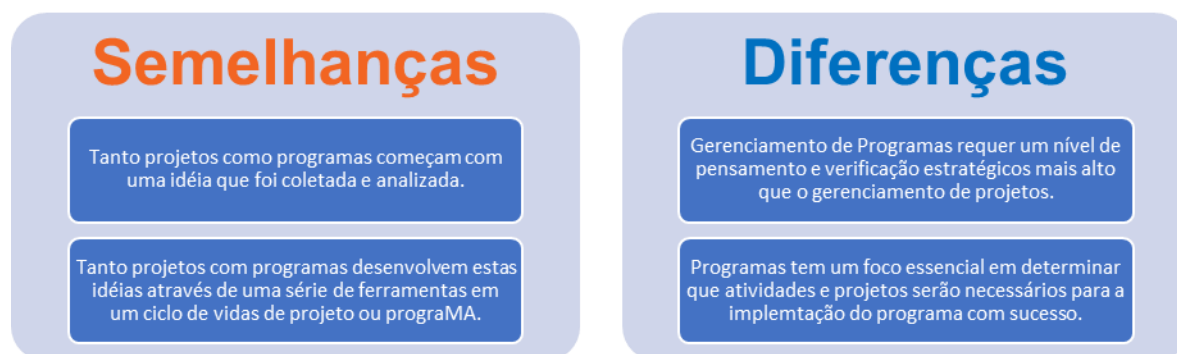
Lembre-se, todos os programas devem ser configurados para se adaptarem a um contexto que sofre mudanças. A implementação dos ciclos **Planeje, Execute, Verifique** e **Portas de Decisão** formais durante as fases de *Desenho* e Planejamento e Implementação é o meio através do qual a qualidade do seu programa pode ser checada e monitorada - permitindo que você aprenda e melhore a qualidade do seu trabalho. O processo contínuo de esclarecimento e adaptação é o que em última análise resultará no sucesso do seu programa, e no alcance da Teoria da Mudança da sua organização.



-Adam Robinson

Introdução

Programas, como projetos, começam como uma ideia ou necessidade, que evoluem para conceitos ou realidades mais tangíveis à medida em que caminham pela primeira fase do ciclo de vida do programa. Enquanto começamos a nos aprofundar na Fase de Identificação de Gestão de Programas, é importante entender as similaridades e diferenças entre projetos e programas. Vejamos:



Em uma situação ideal, um Gerente de Programas será nomeado antes ou durante a Fase de Identificação. Durante esta fase, o Gerente de Programas, Patrocinador e Comitê irão se envolver com uma variedade de partes interessadas internas e externas para começar a formular os fundamentos do programa. É nesse ponto que várias perguntas chave devem ser levantadas:

- O programa proposto está alinhado com a estratégia e visão organizacional?
- Esse programa irá satisfazer uma necessidade?
- Há tempo e recursos suficientes para investir no desenvolvimento de um programa nesse momento?
- A formulação de um programa permitirá a organização a alcançar produtos que são "melhores do que a soma de suas partes"?

Essa também é a hora de começar a considerar a Teoria da Mudança (ToC) pretendida. Programas de desenvolvimento, humanitários e ambientais tendem a ser longos e complexos, o que torna essencial começar a pensar sobre os seus componentes de ToC.

Um programa provavelmente será constituído de múltiplos projetos, atividades, interesses de partes interessadas, riscos e desafios que precisam ser gerenciados e equilibrados de forma a endereçar as variadas necessidades de comunidades (e às vezes países), mas que ainda, ao mesmo tempo, avance para alcançar as metas gerais de uma organização. A ToC será mais bem desenvolvida e solidificada durante a Fase de *Desenho*, mas começar o processo de pensamento sobre a ToC de um programa logo no princípio ajudará a criar as ligações necessárias mais tarde.

Teoria da Mudança

Uma Teoria da Mudança (ToC) é um mapa detalhado do trabalho a ser feito que fornece um caminho (ou caminhos) para organizações e programas. Esse caminho incluirá uma variedade de componentes que auxiliarão o Gerente de Programas e outras partes interessadas a ligar as atividades do programa aos seus objetivos gerais.

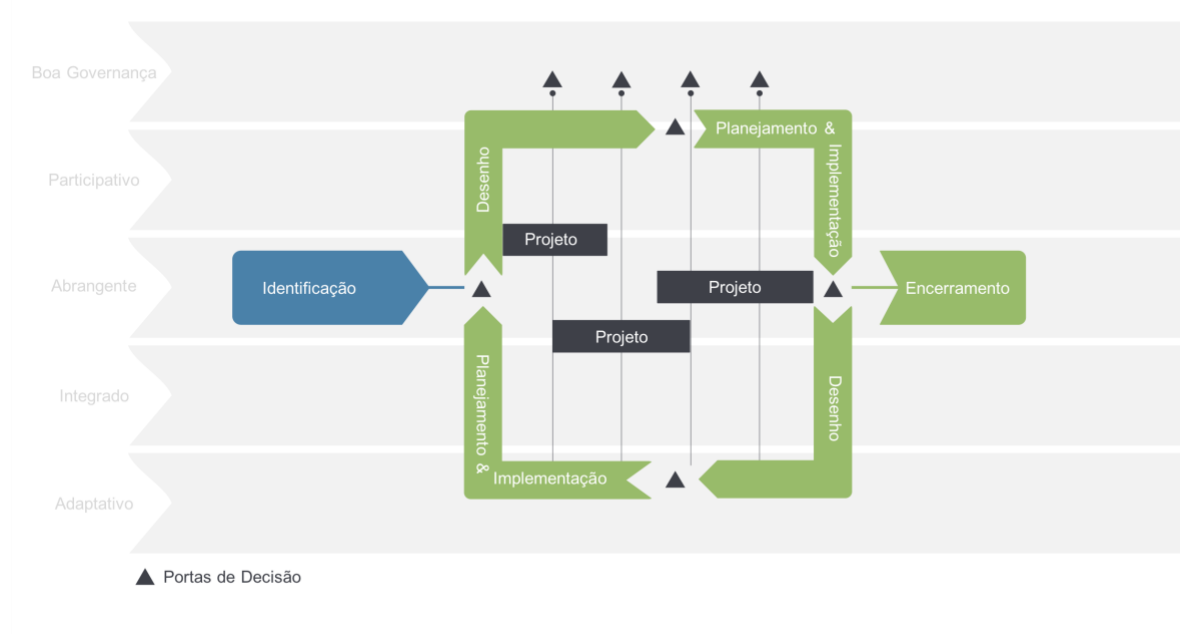
Desenvolver uma ToC pode parecer complicado e intimidador, mas uma vez que seus componentes e lógica sejam entendidos, você será capaz de construir a sua própria ToC.



O que pode ser feito para aumentar a probabilidade de sucesso nesta fase?

1. **Investir:** tenha certeza de que você irá separar tempo suficiente para a fase de Identificação de Programa. Ela pode levar várias semanas. A quantidade de tempo investida aqui irá valer a pena nas futuras fases do programa. Você precisará se comunicar com uma variedade de partes interessadas, analisar contextos internos e externos, e começar a determinar potenciais riscos e desafios - tudo isso (você acertou!) leva tempo.
2. **Separar:** garanta que você possui recursos necessários - monetários e de pessoal - para investir na fase de identificação de programas. Isso é fundamental para construir o seu entendimento do contexto interno e externo dentro dos quais um programa irá operar, e para aprofundar o seu conhecimento das necessidades dos usuários primários (requisitos dos beneficiários), assim como os riscos e desafios que um programa possa encontrar.
3. **Engajar:** É importante identificar e se engajar com as partes interessadas desde o princípio - pedir conselhos e determinar quem deve ser envolvido na futura governança do programa. Lembre-se, a estrutura de governança autoriza e defende atividades do programa, então, engajar com potenciais membros da governança do programa será vantajoso.

Produto chave: O Documento de Conceito de Programa



O Documento de Conceito de Programa

O Documento de Conceito de Programa irá descrever as mudanças que um programa irá alcançar, baseado nos seus objetivos e contexto geral. Este documento é geralmente elaborado rapidamente e distribuído a partes interessadas fundamentais com o propósito de refinar e testar as ideias iniciais.

Na prática: Refinando e Testando

Os processos de identificação irão variar por organização. Haverá diferentes políticas de aprovação e estruturas implantadas para apoiar a evolução de ideias em um conceito tangível. Quando o conceito for acordado e autorizado, o Documento de Conceito pode ser usado para ganhar apoio e suporte de outros.

Portas de Decisão

Como sabemos quando estamos prontos para passar para a Fase de *Desenho*?

Portas de Decisão são pontos de verificação dentro do Ciclo de Vida do Programa que apoiam a equipe de programas a determinar é hora ou não de seguir em frente. A informação contida no Documento de Conceito de Programa irá te ajudar a decidir se você deve gastar recursos adicionais, como tempo e dinheiro, para levar o programa à etapa de *Desenho*.

O que envolvem?

Uma Porta de Decisão na fase de Identificação pode adotar várias formas, dependendo da estrutura de governança existente de uma organização, por exemplo:

- Um grupo ou indivíduo pode ser responsável por guiar e dar suporte ao Gerente de Programas a tomar decisões tais como "ir em frente" ou "não ir em frente". Pode ser um comitê de revisão de programas ou uma equipe de alta gestão que se reúne regularmente para fornecer conselhos formais, revisões ou apoiar grandes decisões.
- O Gerente de Programas pode então usar o comitê para discutir e justificar a relevância de um programa e, se bem-sucedido, resultar no apoio para a decisão de levar adiante o conceito de programa. Esse pode ser um acordo verbal em uma das reuniões, ou um acordo mais formal, aprovando um orçamento a ser reservado para o desenvolvimento do programa



O que precisamos considerar?

Lembre-se de que estamos na primeira fase do desenvolvimento do programa e haverá muitos fatores a ser considerados quando você for identificar a estrutura e o propósito do programa. Vamos explorar mais isso e dar uma olhada em alguns dos fatores a se considerar:

Procedimentos
Organizacionais

Alinhamento
estratégico

Justificativa do
Programa

Oportunidades
de Fundos

Avaliação de
risco

Procedimentos Organizacionais: Toda organização terá procedimentos específicos para a tomada de decisões e a aprovação de programas. Quando identificar o seu programa, tenha certeza que esta informação seja de fácil acesso e que a sua equipe esteja ciente desses processos. Algumas questões para se perguntar são:

- Como você obtém apoio para o seu Documento de Conceito?
- Com quanta antecedência você precisa compartilhar o Documento de Conceito com as partes interessadas para que elas tenham tempo suficiente para aprová-lo?
- Você precisa comparecer e fazer uma apresentação em uma reunião de tomada de decisão (cara a cara ou virtual)?

Alinhamento estratégico: Um programa só pode avançar se estiver alinhado com o planejamento estratégico de uma organização. O seu programa se encaixa à estratégia geral da sua organização? Você pode considerar fazer referência aos objetivos estratégicos da sua organização ou a ToC em seu Documento de Conceito para que as partes interessadas possam ver como o seu programa se alinha com a sua estratégia organizacional.

Justificativa do Programa: Durante esta fase, e ao longo do ciclo de vida do programa, é importante ser capaz de demonstrar que um programa seja, e continuará a ser relevante - e justificável.

- **Escopo do Documento de Conceito** - você precisa refinar seu documento para endereçar questões específicas ou preocupações de partes interessadas influentes?
- **Duplicação e Competição** – parte de garantir que um programa seja relevante é verificar se ele complementa esforços tanto internos quanto externos.

Oportunidades de Fundos: O desenvolvimento de um programa Abrangente depende na quantidade disponível de fundos. Oportunidades de financiamento devem ser consideradas enquanto um programa está sendo identificado, junto a qualquer critério ou requerimento específico de algum doador.

Avaliação de risco: Uma avaliação de risco foi iniciada? É uma boa ideia trocar ideias com as partes interessadas internas e externas para começar o processo de avaliação de risco.

Quem será envolvido nesta fase?

Em uma situação ideal, o Gerente de Programas será envolvido a partir das primeiras fases do desenvolvimento do programa e toma parte da tomada de decisões estratégicas durante a fase de identificação. Isso significa que o Gerente de Programas fará parte na determinação de quais projetos e atividades podem ser combinados para produzir benefício adicional ao programa. No entanto, em alguns casos as organizações preferem recrutar gerentes de programas depois que um programa seja aprovado. Neste caso, consultores ou especialistas da matriz da organização lideram a Fase de Identificação.

Tenha em mente...

Quando você estiver conduzindo a sua análise operacional interna, externa e de ambiente, será vantajoso examinar os ativos organizacionais e tentar partir daí.

Independentemente de quem seja o responsável, a Fase de Identificação deve produzir uma análise Abrangente do ambiente interno e externo, incluindo o ambiente operacional do programa. Parte dessa análise deve incluir a identificação das partes interessadas.

Por que as Partes Interessadas são tão importantes?

Gerenciar e engajar efetivamente as partes interessadas é crucial para o sucesso de qualquer projeto ou programa. Um dos principais propósitos de desenvolver um programa é ser capaz de conectar projetos e atividades baseados em interesses compartilhados em um amplo ambiente operacional. Identificar quem precisa ser envolvido (e quando) na fase de identificação é responsabilidade do Gerente de Programas. Ao selecionar quais serão as partes interessadas envolvidas, vários fatores precisam ser considerados:

Duplicação de Esforços	Tenha certeza de que os projetos que compõe seu programa não estejam duplicando as suas atividades e esforços. Pode ser que projetos similares estejam ativos dentro da mesma região geográfica, com os mesmos beneficiários ou cobrindo a mesma área de trabalho.
Parcerias e Alianças	Pode ser essencial para uma organização formar parcerias e alianças com outras ONGs e organizações da sociedade civil para atingir melhores resultados.
Cronogramas	Em situações de ajuda humanitária e alívio emergencial os programas precisarão ser implantados rapidamente e pode ser necessário considerar um cronograma mais curto para a Fase de Identificação.

O Gerente de Programas precisa ter uma visão geral abrangente e perceptível para ser capaz de criar a fundação para um forte, bem integrado e coeso programa. Na maioria dos casos, o envolvimento de partes interessadas na Fase de Identificação deve incluir no mínimo:

- Equipe de liderança da organização.
- Equipe de Programas
- Representantes de consórcios/Parceiros (se apropriado)

O Gerente de Programas deve também considerar que lições e conhecimentos valiosos possam ser obtidos de partes interessadas com experiência prévia em desenvolver programas, ou com quem já tenha trabalhado em programas similares no passado, e com outras organizações.

Na prática: O Gerente de Programas e a Fase de Identificação

Pode ser que você seja recrutado como Gerente de Programas depois que a Fase de Identificação tenha sido concluída. Se este for o caso, é essencial que você separe um tempo para entender a justificativa para o seu programa e o seu alinhamento com a estratégia e ToC da organização. Revise toda a documentação, converse com partes interessadas relevantes, e avalie quaisquer lacunas que possam indicar que atalhos foram tomados durante a fase de Identificação.

O que isso significa na prática?

O Diagrama do Processo de Identificação de Programas ilustra como conectar as entradas, processos e produtos necessários à fase de Identificação. Para construir o conhecimento necessário para completar esta (e outras) fases, trabalhar através desses três passos pode ajudar:

Entradas permitem processos que produzem produtos

Figura 5: Processo da Fase de Identificação



Entradas

Várias entradas chave são importantes para o processo de identificação do programa. Algumas delas já foram mencionadas nessa fase, mas estão resumidas a seguir:

Estratégia Organizacional Para posicionar o programa da melhor forma possível, o Gerente de Programas precisa possuir um alto nível de conhecimento institucional. Todas as atividades, projetos e programas devem também contribuir para a ToC organizacional.

Ativos Organizacionais Ativos existentes - sejam eles relacionados a infraestrutura, funcionários ou parceiros chave - devem ser considerados durante a identificação do programa, e podem agregar valor na hora do *Desenho*. Uma forma de ativo organizacional que muitas vezes passa despercebido é a experiência histórica. Pergunte-se: *"O que foi feito de similar no passado?"* Relatórios de Avaliação frequentemente contém

perspectivas e lições valiosas que permitirão que a equipe de programas aprenda com os erros e construa a partir de sucessos do passado.

Conhecimento de
Financiamento

Oportunidades de financiamento e tendências devem ser completamente exploradas para identificar e direcionar propostas a doadores efetivamente. É aconselhável, em algum ponto, trazer uma equipe especializada em mobilização de recursos para orientação e conselhos. Organizações maiores geralmente possuem equipes especializadas dedicadas ao gerenciamento de doações e mobilização de recursos, e eles devem ser consultados neste ponto.

Conhecimento de
Contexto Existente

Nós já mencionamos a importância de se analisar ambientes internos, externos e operacionais. Raras fases de identificação começam sem um conhecimento pré-existente do contexto no qual um programa irá operar.

Na prática: Tolerâncias de Programa

À medida que você trabalha através das entradas, incluindo o início do processo de estimativa, é um bom momento para começar a pensar em quais tipos de níveis de tolerância serão estabelecidos. As tolerâncias para um programa serão divididas entre a pessoa responsável pela governança do programa (ex. o Diretor Nacional ou um membro *sênior* da equipe da matriz, ou o comitê), o Gerente de Programas, e os Gerentes de Projetos, a quem o Gerente de Programas cederá uma variedade de níveis de tolerância.

Processos

Depois de reunir os documentos e as entradas de análise necessárias para a identificação do seu programa, comece a delimitar alguma estrutura para suas discussões. Essas discussões estruturadas gerarão a análise de contexto e o conhecimento que proporcionará a base para o programa. Os processos incluem:

- Análise de Contexto
- Revisão de Portfólio
- Criação da Meta de Impacto do Programa
- Estimativa de Tempo e Recursos
- Revisão da ToC Organizacional
- Identificação de Partes Interessadas
- Revisão dos Ativos Organizacionais
- Desenvolvimento do Documento de Conceito do Programa

Estudo de Caso Rio Delta

À medida que o Guia avançar ao longo de cada Fase e Princípio, este estudo de caso o ajudará a se envolver e a aplicar as ferramentas e processos recomendados tanto quanto no conceito do Município de Rio Delta quanto na sua realidade diária.

Se você for familiarizado com o PMD Pro 1, reconhecerá o estudo de caso de um projeto para construir latrinas com as comunidades de Rio Delta. Nós ampliamos este exemplo no Guia de Programas, com o projeto de latrinas apresentando-se como um entre vários componentes do Programa do Município de Rio Delta. Ao longo deste Guia, você irá explorar os outros projetos e componentes que formam o Programa Rio Delta. Por exemplo:

- Uma análise dos padrões de vida das famílias mais pobres no Município de Rio Delta revelou resultados preocupantes.
- Os sistemas de apoio social com os quais as famílias contavam para o cuidado e a educação de seus filhos se enfraqueceu consideravelmente.
- O Centro de Saúde local estava tendo problemas para lidar com um aumento de pacientes requerendo cuidados.
- A renda das famílias que vivem no município também sofreu uma diminuição considerável.

Todos esses fatores podem ser rastreados a uma alta incidência de doenças transmitidas pela água entre famílias pobres e crianças com menos de cinco anos. Inúmeros fatores contribuintes também foram identificados:

- O Rio Delta estava contaminado por altos níveis de resíduos fecais e pelo despejo de lixo doméstico e comercial.
- O Posto de saúde estava superlotado por causa de pouco pessoal e do aumento de pacientes.
- Os residentes da comunidade estavam se colocando em risco porque não sabiam como prevenir a propagação das doenças e estavam relutantes em buscar ajuda.

O programa foi estabelecido no município para garantir que todos os seus projetos componentes estivessem focados em atingir a mesma meta - neste caso, para reduzir o impacto de doenças transmitidas pela água em Rio Delta. O Gerente de Programas tem a visão geral de todas as atividades e está atento a áreas onde um impacto adicional pode ser alcançado pela sua inserção e pela criação de atividades complementares.

Análise de Contexto

Realizar uma análise de contexto é crucial para a compreensão do ambiente interno e externo de um programa. O ideal é você manter discussões com várias partes interessadas para obter uma compreensão completa das causas e sintomas do problema que precisa ser abordado. Durante esse

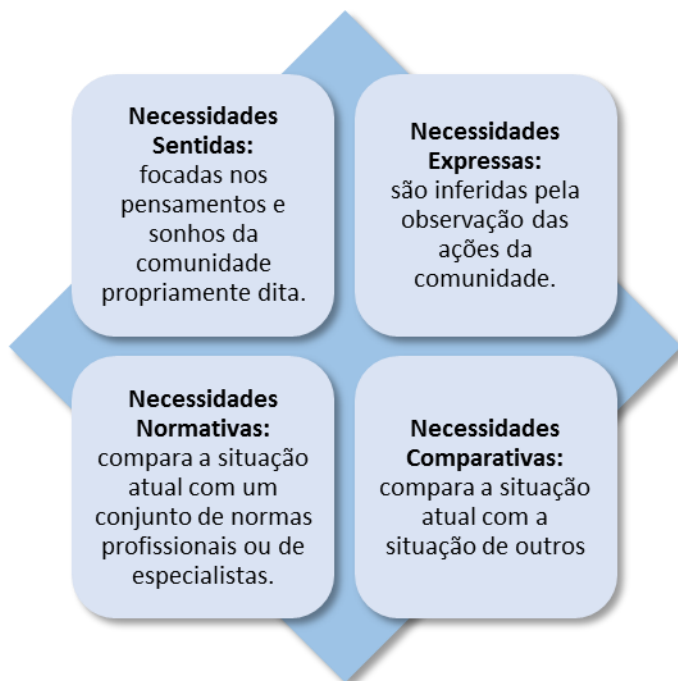
processo, seus grupos alvo e de impacto (beneficiários) serão identificados. O processo de análise de contexto também irá ajudá-lo a relacionar o problema que você pretende abordar a caminhos específicos na Teoria da Mudança da organização, além de fornecer as informações que você precisa para definir os objetivos do seu programa. Algumas das análises podem incluir o seguinte:



Análise de Necessidades

O sociólogo americano, Jonathan Bradshaw, acreditava que a identificação das necessidades deveria envolver a investigação de quatro tipos de necessidades. As "Quatro Categorias de Necessidades Sociais" de Bradshaw são uma ótima ferramenta para entender o ambiente operacional de um potencial programa. Essa ferramenta foi primeiramente introduzida no Guia PMD Pro como uma ferramenta para gerentes de projetos e é tão útil quanto para o Gerente de Programas. O modelo de Bradshaw ajuda a incorporar uma variedade de perspectivas e métodos que ajudam a aumentar a validade e a credibilidade da análise de contexto. A equipe de Programas pode precisar de uma equipe de várias organizações ou países e incorporar várias áreas técnicas para completar esta avaliação de necessidades. Este modelo que se concentra em quatro categorias de necessidades sociais (Sentida, Expressada, Normativa e Comparativa) é especialmente útil para gerar uma compreensão comum das necessidades gerais do programa.

Figura 6: 4 Categorias de Necessidades Sociais de Bradshaw



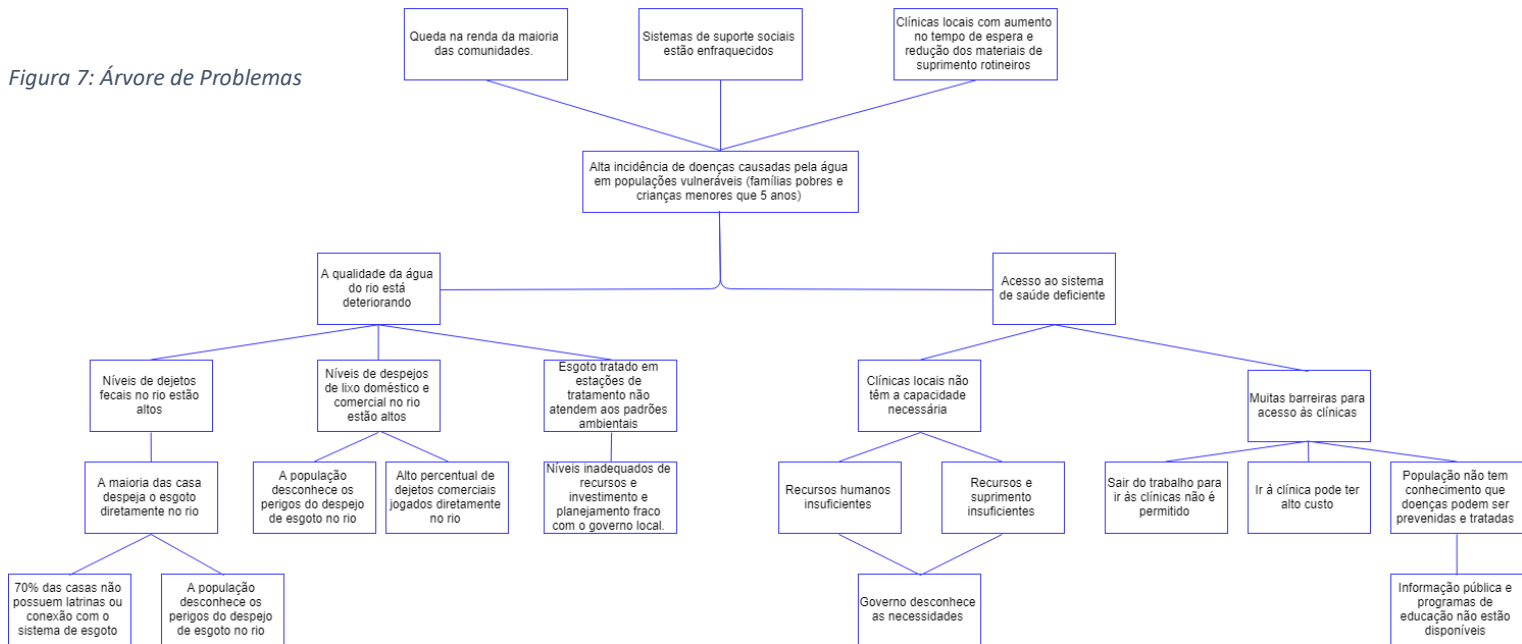
Árvore de Problemas

Depois de ter coletado informações sobre as necessidades do programa, você pode usar uma Árvore de Problemas para separar os problemas e iniciar o processo de determinar quais intervenções serão realizadas pelo seu programa. Árvore de Problema irão ajudá-lo a mapear e analisar visualmente problemas complexos para que você possa recuar e ter *insights* e uma visão geral. Ela é particularmente efetiva quando completada em uma maneira participativa, com uma equipe e uma variedade de partes interessadas. Este processo colaborativo força os usuários a diferenciar entre causa e efeito. Uma Árvore de Problemas desenvolvida para um programa será muito mais complexa em escopo do que uma para um projeto, e pode resultar em vários potenciais projetos, como evidenciado no exemplo da Fig.7.

Na prática: Causa e Efeito

Uma *causa* é geralmente algo que faz um evento acontecer e um *efeito* é o resultado e impacto desse evento. Um problema em uma comunidade pode ser ambos causa e efeito e é importante conversar a esse respeito desde o princípio para que haja um entendimento compartilhado desses termos. Um mal-entendido nessa fase pode ter um impacto sério nas próximas fases de Desenho, planejamento e implementação do programa.

Figura 7: Árvore de Problemas



Árvore de Objetivos

As árvores de Objetivos, também conhecidas como Árvores de Solução, podem ser usadas a nível de programa para transformar problemas em soluções, e assim sendo um caminho a seguir. Para elaborá-la afirmações de problemas são transformadas em afirmações positivas objetivas. Comece com o seu problema "inicial" ou "central" e o substitua com o seu objetivo de programa, depois construa o resto da árvore dessa mesma maneira. Ao usar ambas as ferramentas (Árvore de Problemas e de Objetivos), é importante definir a análise dentro da estrutura de Teoria da Mudança da sua organização. O exemplo abaixo converte o problema central enfrentado pela comunidade de Rio Delta em uma afirmação positiva e objetiva.

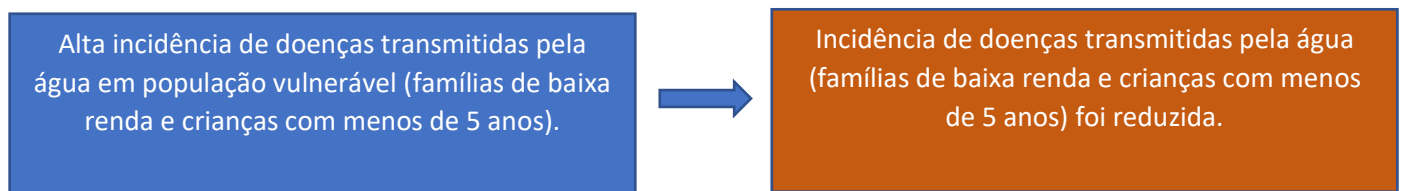
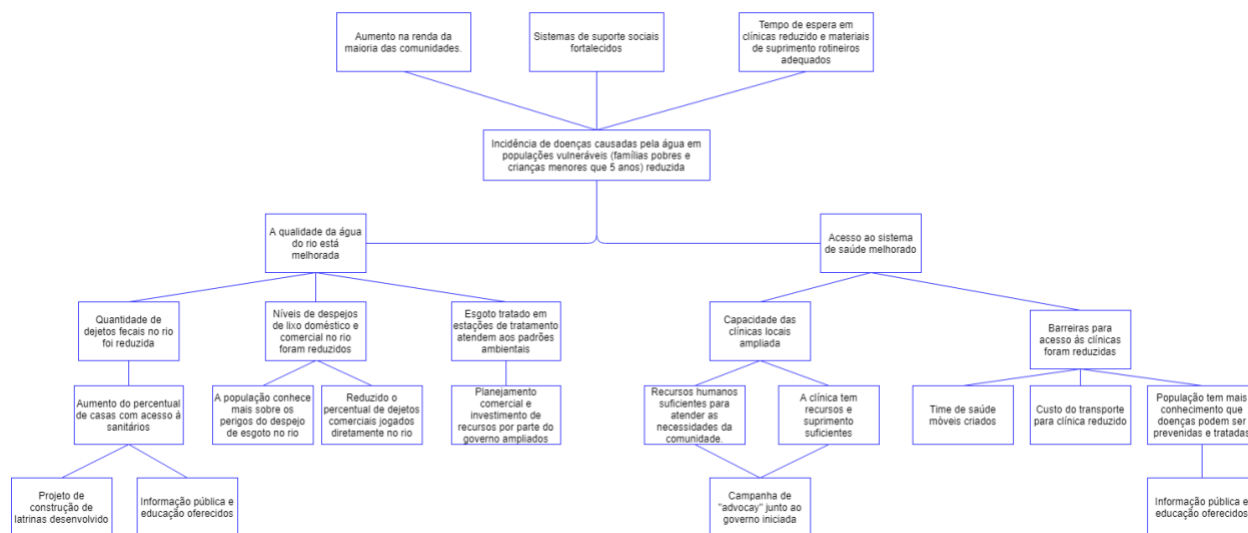


Figura 8: Árvore de Objetivos



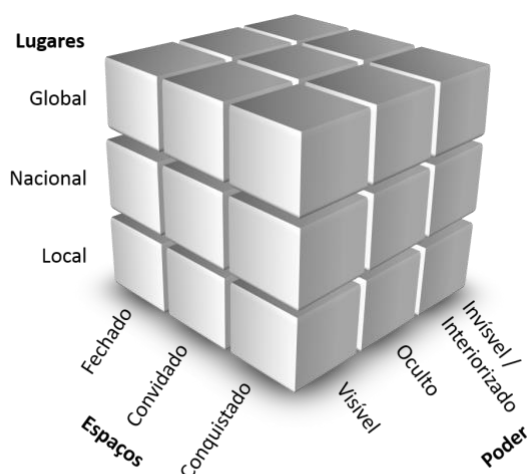
Mapas de Poder

Como mencionado, o gerenciamento efetivo de partes interessadas é fundamental para um programa de sucesso. A ferramenta Mapas de Poder é usada para mapear todas as partes interessadas internas e externas dentro do ambiente operacional de um programa. Esse processo de mapeamento permitirá ao Gerente de Programas tomar decisões sobre como gerir as variadas relações com as partes interessadas. Também é de grande valor conduzir este processo de forma participativa, pois isso permitirá que você identifique de forma Abrangente todos os grupos e indivíduos que serão fundamentais para o programa.

Uma vez que o processo de mapeamento esteja completo, coloque cada uma dessas partes interessadas em grupos temáticos para entender como eles interagem uns com os outros. Como Gerente de Programas, você deve prestar especial atenção aos grupos alvo ou de impacto do programa.

Os Cubos de Poder (Power Cubes) fornecem uma estrutura útil para analisar as diferentes dimensões da dinâmica de poder (lugares, espaços e formas de poder) e como eles interagem uns com os outros. O uso deste processo para mapear o ambiente operacional atual pode ser útil para entender como criar uma agenda para o programa e definir como trabalhar com várias partes interessadas.

Figura 9: Cubo de Poder



Identificação de Riscos de Alto Nível

Neste ponto, você deve começar a formular uma compreensão geral dos riscos que podem impedir que o seu programa alcance os resultados desejados. Para fazer isso, você deve olhar criticamente nos ambientes internos (organizacionais/consórcios) e externos (financiamento/comunidade /político /etc.) em que um programa irá operar. Sua avaliação inicial de risco deve destacar a perspectiva geral, ou os riscos gerais, que podem comprometer o mandato de um programa e o caminho de mudança conforme descrito na Teoria da Mudança da sua organização. Avaliações de risco mais detalhadas estarão presentes em fases posteriores.

Comece por avaliar riscos potenciais para sua organização em relação ao programa e se concentre nos resultados gerais do programa. Tenha em mente que os riscos geralmente estão inter-relacionados e podem influenciar uns aos outros. O objetivo deste processo de análise inicial de risco é principalmente garantir que múltiplas perspectivas sejam incluídas e compreendidas pela autoridade de governança, o Proprietário do Programa e/ou a Diretoria/Comitê

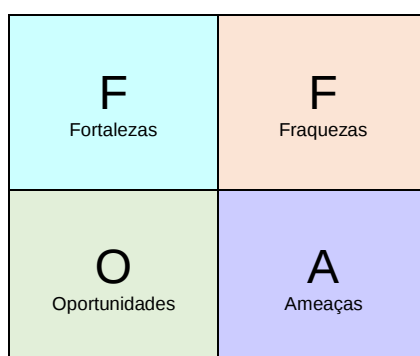
Algumas categorias de risco podem incluir:

- ✓ Estratégico
- ✓ Comercial
- ✓ Econômico
- ✓ Legal/Regulatório
- ✓ Organizacional
- ✓ Político
- ✓ Ambiental
- ✓ Técnico
- ✓ Relacionado à gestão do Programa/Projeto

Análise FOFA (SWOT)

A ferramenta Análise FOFA é usada para visualizar as **Fortalezas** e **Fraquezas** de um ambiente operacional, assim como para identificar potenciais **Oportunidades** e descobrir **Ameaças** que possam prejudicar atividades do programa.

Figura 10: Análise FOFA



Revisão da Teoria da Mudança Organizacional

Conforme delineado na Introdução, uma Teoria da Mudança (ToC) é uma descrição de como e por que uma mudança desejada acontecerá em um determinado contexto. Isso geralmente é feito pela alta gestão para informar os alvos estratégicos e os objetivos de uma organização e orientar o trabalho realizado na Fase de Identificação.

A Figura 8 ilustra a relação e as conexões entre a ToC de uma organização, seus programas e projetos. A integração desses três níveis de gerenciamento (gestão de portfólio, programa e projeto) se concentrará em resultados centrais e garantir o alinhamento com a organização. As conexões entre cada uma das três colunas é um mapeamento visual de como o trabalho a nível de projetos deve ser alinhado com os objetivos do programa e com os caminhos da ToC. A ToC fornecerá entradas chave para o processo de identificação do programa, tais como:

- Os objetivos a longo prazo que uma organização está empenhada em atingir.
- Os caminhos, ou objetivos necessários para entregar a ToC.
- As pré-condições necessárias para alcançar os objetivos de longo prazo.
- Os caminhos de mudança, padrões de caminhos, avanços e indicadores

Avanços da ToC

Pense em um avanço como uma mudança no seu caminho de ToC que, de alguma forma, impulse o seu programa de forma substancial.

Fonte: CARE® Theory of Change Guidance

Figura 11: Teoria da Mudança Organizacional



Revisão de Portfólio

Os portfólios são tipicamente gerenciados a nível do Diretor Nacional, regional ou global e garantem que programas e projetos estejam alinhados com os objetivos estratégicos gerais. Assim sendo, tomar um tempo para entender como um programa se encaixa com o portfólio geral é importante. Essa revisão deve envolver:

- 1) Criar uma matriz de projetos e atividades recentes e atuais que contribuem para o propósito estratégico organizacional.

- 2) Identificar áreas dentro da matriz que fortaleçam o caso para a elaboração de um programa.

O processo de revisão de portfólio é útil para organizações para que possam avaliar a qualidade dos seus programas atuais e como contribuem para a ToC. Essa revisão deve envolver olhar para as atividades que são implementadas diretamente por uma organização ou aquelas que apoia através de parceiros locais, coalisões ou outros esforços de *advocacy*.

Os resultados de uma revisão de portfólio devem então ser consolidados e apresentados à equipe e aos parceiros locais em um formato acessível e apropriado para essas partes interessadas. Mesmo que um programa ainda não tenha sido autorizado, é importante demonstrar que os potenciais programas

Na prática: Revisões de Portfólio

Uma Revisão de Portfólio nunca deve envolver uma correção e redesenho das prioridades do portfólio ou de uma ToC. O propósito deste exercício é garantir que um potencial programa se encaixe bem com a estratégia organizacional.

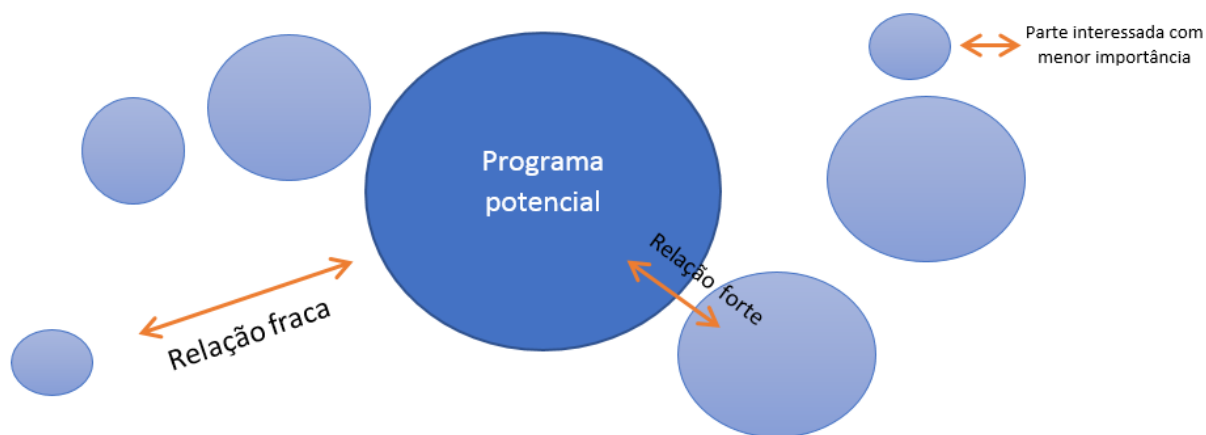
devem preencher uma lacuna, desenvolver os pontos fortes e estar alinhados com o uso estratégico dos recursos de uma organização.

Identificação de Partes Interessadas

Você provavelmente sabe, por experiência própria, que resultados indesejáveis e inesperados ocorrem quando as partes interessadas são ignoradas ou mal interpretadas na concepção de um programa, ou seus interesses são mal envolvidos ou excluídos durante o processo de Planejamento e Implementação. Como Gerente de Programas, você precisa ter certeza de que as partes interessadas corretas estão informadas e envolvidas, nos momentos certos.

A Fase de Identificação é o momento de consultar pessoas, usando discussões em grupos focais ou outras técnicas de brainstorming, para identificar e mapear todas as partes interessadas que serão diretamente ou indiretamente afetadas por um programa. No PMD Pro, os Diagramas de Venn foram introduzidos como forma de mapear o poder e a influência das partes interessadas em relação ao ambiente operacional de um projeto. Os Diagramas de Venn também podem ser uma ferramenta útil para visualizar a relação de partes interessadas internas e externas com um programa.

Ao mapear as partes interessadas, é aconselhável fazê-lo de forma participativa. Comece colocando seu potencial programa em um círculo central em um *flip chart*. Em seguida, adicione círculos ao diagrama que representem indivíduos e grupos de partes interessadas. O tamanho de cada círculo representa a importância da parte interessada (pequeno = menos importante, grande = mais importante). A força do relacionamento com o programa é demonstrada por quão próximo ou distante o círculo é do programa em potencial (perto do programa = relação forte, distante = relação fraca). As equipes podem então começar a criar uma imagem da relação entre o seu programa e suas partes interessadas internas e externas.



Partes Interessadas Internas

O Diretor Nacional, líderes *sênior* e representantes de equipes especializadas, que estarão envolvidos na governança do programa e podem influenciar e contribuir para moldar o programa. As equipes de projetos também são um grupo primordial de partes interessadas que se beneficiarão da direção e liderança clara do Gerente de Programas.

Partes Interessadas Externas

Indivíduos, grupos e instituições que trazem informações valiosas sobre o contexto dentro do qual um programa irá operar e podem ter a capacidade para defender e apoiar o programa. Eles podem fornecer uma perspectiva externa sobre as necessidades e aspirações da comunidade e dos grupos de beneficiários que se beneficiarão das diferentes atividades do programa.

Desenvolvimento do Impacto do Programa

Se uma organização já tiver uma ToC, a visão e o objetivo para alcançar mudanças sociais de longo prazo, em um período de cinco a 10 anos, estarão definidos. Isso fornece a direção necessária para que o Gerente de Programas possa criar uma meta de impacto para o programa proposto. O impacto será informado pela percepção já obtida através do contexto e das análises das partes interessadas, além de uma melhor compreensão das necessidades e aspirações das principais partes interessadas do programa (os beneficiários).

Na prática: O Impacto do Programa

Ao elaborar seu impacto, seja realista e assegure-se de que suas aspirações estejam fundamentadas no que pode ser razoavelmente esperado dentro do ciclo de vida de um programa.

Definindo o Escopo do Programa e Identificando Projetos

Com uma boa compreensão do que você deseja que seu programa alcance, agora é hora de identificar potenciais projetos que, quando implementados juntos, se combinarão para atender aos resultados enumerados pelo programa. Esse processo permitirá que você defina quais projetos estão dentro do escopo do programa e quais não estão. Os critérios de viabilidade introduzidos no PMD Pro são também aplicáveis quando a definição do escopo do programa estiver sendo feita, mas não são os únicos itens que devem ser considerados. O principal benefício de um programa é que "a soma é maior do que suas partes" - o que significa que os projetos, em conjunto, trabalharão em direção à meta do programa. Tenha isso em mente quando você estiver selecionando e esclarecendo projetos e atividades.

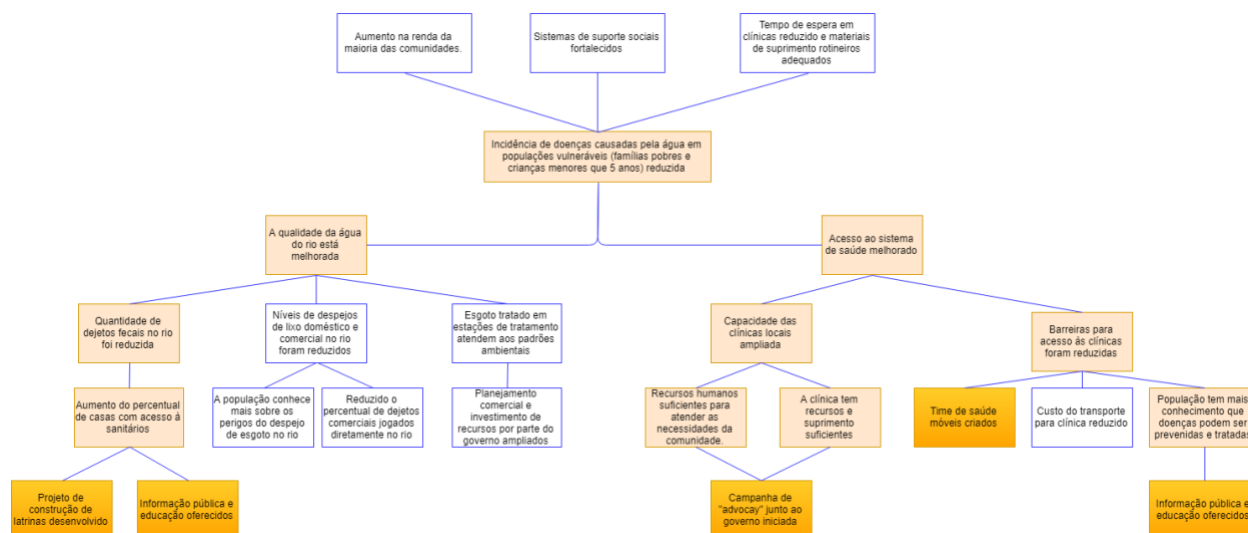
A Árvore de Alternativas abaixo (Fig. 12) ilustra vários projetos que foram identificados para o programa do Município de Rio Delta. Se você der uma olhada no objetivo central (problema inicial), você verá que isso afeta uma comunidade característica de famílias de baixa renda que vivem perto do rio. Embora seja possível implementar uma série de projetos individuais e ainda fornecer benefícios, coordenar o Desenho e as entregas dos projetos em um programa coeso produzirá benefícios extras tais como:

- Comunicação coordenada com a população beneficiária.
- Programas de treinamento mais efetivos.
- Uma campanha de *advocacy* mais bem informada.

Nesta fase inicial, seria realista prever que um potencial programa incluiria um projeto de construção de latrinas com um componente de treinamento, equipe de saúde móvel, um projeto de treinamento de

prevenção e tratamento de doenças transmitidas pela água e uma campanha de *advocacy* junto ao governo para beneficiar o posto de saúde que possui recursos insuficientes.

Figura 12: Árvore de Alternativas



Revisão de Ativos Organizacionais

A maioria das organizações já terá uma variedade de ferramentas, modelos, políticas, procedimentos ou diretrizes de planejamento testadas, que fornecem instruções sobre como executar diferentes áreas de trabalho. Estes também são recursos organizacionais que podem melhorar a entrega de programas, muitas vezes fornecendo atalhos inestimáveis para processos, como o desenvolvimento de estimativas iniciais de tempo e recursos. O uso de ativos pode ser formal ou informal; alguns podem ser necessários para a conformidade com órgãos reguladores e outros recomendados como ferramentas úteis para a adaptação e foco dos programas.

Funcionários internos que sejam especialistas em programas e colegas também devem ser tratados como ativos e consultados por seus conhecimentos e conselhos.



Separe um tempo para encontrar e analisar os ativos organizacionais no início do programa e avaliar como eles podem ser usados ao longo do ciclo de vida do programa. Depois de verificar recomendações de boas práticas com os colegas, também é importante consultar uma equipe de gerenciamento de conhecimento ou outras comunidades de prática para obter conselhos. As organizações que entregaram e encerraram excelentes programas terão arquivados documentos, registros de lições aprendidas e relatórios de avaliação. Você também pode explorar a memória organizacional, através da intranet ou outros sistemas compartilhados de arquivamento.

Como Gerente do Programa, você também deve estar ciente dos ativos físicos que podem afetar as decisões relacionadas à localização ou ao escopo do programa. Por exemplo, os serviços de suporte que um escritório regional pode fornecer podem aumentar a viabilidade de uma localização geográfica sobre

outra. Da mesma forma, a existência de um armazém ou frota de veículos pode possibilitar a inclusão de uma atividade (por exemplo, armazenamento e distribuição de itens médicos para clínicas e postos de saúde) que, de outra forma, não seria viável.

Estimativas de Tempo e Recursos

Estimar o tempo e os recursos necessários para entregar um programa é uma parte essencial da fase de Identificação. Neste ponto, você estará fornecendo uma avaliação de "melhor estimativa" do que será necessário para entregar o escopo do programa. Sempre haverá algum elemento de risco associado à estimativa por causa de variáveis que estão fora do controle de uma organização ou Gerente de Programas. O objetivo é ser o mais preciso possível, a fim de orientar e facilitar as boas decisões para o programa. No processo de criação de um programa você pode, algumas vezes, precisar incluir algumas atividades de projeto que já são existentes e para as quais um orçamento já foi alocado. Isso poderia melhorar o processo de estimativa orçamentária porque, neste caso, os números reais já existirão!

Estimativas de orçamento relativamente precisas podem ser alcançadas através de uma combinação de técnicas:

- **Ponto de vista de um especialista:** Isso envolve a consultoria com um pequeno número de pessoas com experiência em orçamentos para programas de um escopo semelhante, com foco em processos de estimativa "de cima para baixo" ou "de baixo para cima". "De cima para baixo" começa com uma avaliação geral do custo esperado de um programa, depois de qual os custos percentuais serão alocados para diferentes áreas do programa. "De baixo para cima" começa com os custos de áreas individuais do programa que são então combinados para chegar a uma estimativa do custo total. A estimativa "de baixo para cima" tende a envolver um número maior de pessoas e requer mais esforço para gerenciar, mas seus custos são mais prováveis de serem precisos.
- **Estimativa Análoga:** Esta abordagem usa o desempenho e os custos de programas semelhantes passados como um guia para avaliar o tempo aproximado e o orçamento necessários para desenvolver um novo programa. Este método pode ser usado quando há poucos detalhes disponíveis sobre o programa.
- **Estimativa Paramétrica:** Esta técnica é semelhante à estimativa análoga já que se baseia em informações de programas de um escopo similar, no entanto, essa abordagem faz mais uso de dados estatísticos relacionados a programas passados (por exemplo, o custo de construção de uma estrada por quilômetro). Embora esta técnica possa produzir maiores níveis de precisão do que a estimativa análoga, ela sempre dependerá da qualidade dos dados subjacentes.

- **Estimativa por fases:** Esta abordagem leva em consideração que os custos variam de mês a mês durante a duração de um programa. Estar atento sobre as fases nesse estágio é vantajoso e gera uma boa preparação para levantar um orçamento de programa dentro de um cronograma antes de ter que escrever uma proposta para doadores. Essa estratégia também permite que o órgão de governança do programa verifique se o mesmo "faz sentido" e que seja justificável antes de autorizar fundos adicionais.

Na prática: Estimativa de Tempo e Recursos

À medida que você trabalha no processo de estimativa, também é um bom momento para começar a pensar em quem na organização será responsável por autorizar os diferentes níveis de gastos orçamentários. Esses "níveis de tolerância" serão divididos entre a pessoa responsável pela governança do programa (ex. o Diretor Nacional ou um membro *sênior* da equipe da matriz), o Gerente de Programas, e os Gerentes de Projetos (a quem o Gerente de Programas cederá uma variedade de níveis de tolerância).

Desenvolvimento do Documento de Conceito do Programa

A fase final deste processo envolve o desenvolvimento de um Documento de Conceito do Programa, que sintetiza os insights e as análises obtidos durante a Fase de Identificação. É um documento essencial para obter suporte para o programa e é um documento de referência central para a fase de *Desenho* do projeto.

O Documento de conceito deve incluir o seguinte:



Identificação Inicial dos Projetos Componentes – Esta é uma breve descrição sobre como cada um dos projetos componentes são interdependentes e uma ilustração de como eles contribuem para os resultados de alto nível do programa.



Identificação Inicial de Risco - Esta é apenas uma avaliação inicial do risco, mas que fornecerá informações essenciais para a fase de Desenho do programa. Você poderá calcular com mais precisão os riscos na fase de Desenho, junto com estratégias para gerenciar diferentes níveis de risco.



Identificação Inicial de Oportunidades - Usando informações da análise SWOT, o Documento de Conceito também deve referir-se a oportunidades potenciais que poderiam ser usadas para melhorar o sucesso do programa. Por exemplo, um patrocinador em uma importante posição governamental, uma reunião de alto gestão ou outra organização implementando trabalhos complementares na mesma área

Na prática: O Documento de Conceito

Os Documentos de Conceito do Programa (ou notas) devem sempre seguir as necessidades e os caminhos descritos na Teoria da Mudança organizacional e não devem ser escritos com uma oportunidade de financiamento ou doador em mente. Esta informação certamente será útil para compilar propostas a doadores, mas o público alvo e a necessidade de cada documento são diferentes, então cuidado para não pular etapas e para não pensar que eles são a mesma coisa. Eles não são!!

Produtos



O Documento de Conceito do Programa (2-5 páginas) é um resumo conciso de todo o trabalho concluído na fase de Identificação, razão pela qual esta fase é um primeiro passo tão importante no ciclo de vida de um programa. Nesta fase inicial, o Documento de Conceito do Programa é a melhor ferramenta de comunicação que o Gerente de Programas possui para aumentar a conscientização e o apoio ao programa, dentro e fora de uma organização.

Normalmente, esses documentos são elaborados rapidamente e são úteis para testar e refinar as ideias iniciais. Uma vez aprovados, eles são usados para comunicar informações sobre um potencial programa para:

- Ganhar o apoio dos líderes dentro da organização.
- Iniciar as discussões com potenciais doadores para conseguir fundos.
- Colaborar e se comunicar com parceiros e outras partes interessadas externas.

O Documento de Conceito continuará a ser útil ao longo do ciclo de vida do programa e será um importante ponto de referência para o Gerente de Programa verificar e justificar que um programa permanece consistente com a ToC e a intenção estratégica da organização.

Ao compartilhar este documento, é importante enfatizar que, uma vez que a autorização for dada para passar para a fase de *Desenho*, este é o ponto em que mais trabalho será feito para criar uma imagem detalhada e precisa do programa.

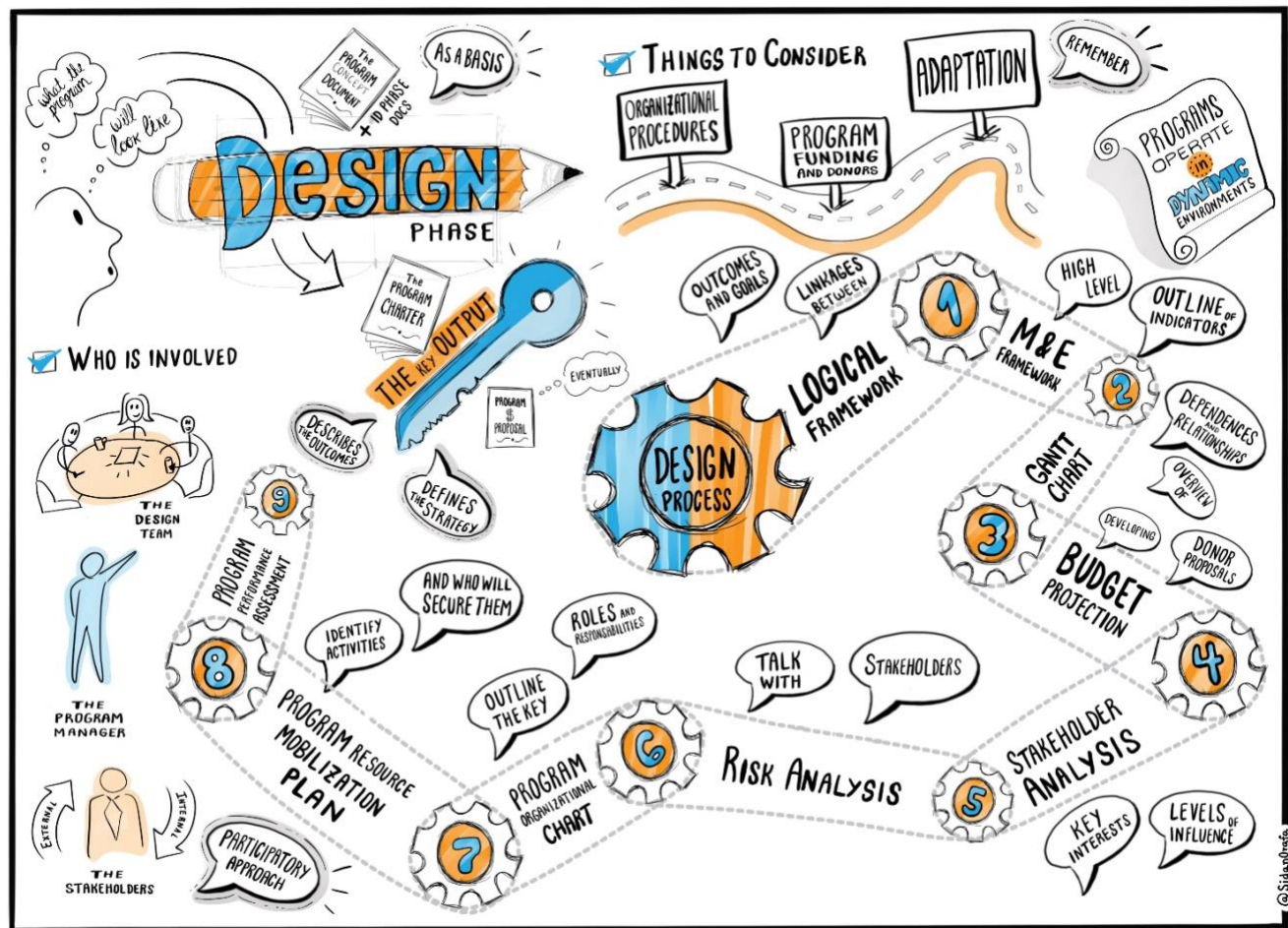
O formato de um Documento de Conceito (ou nota conceitual) varia de uma organização para outra, mas geralmente é breve e sucinto (2-5 páginas). Muitas vezes, incluem o seguinte

Exemplo de Documento de Conceito de Programa:

- ✓ Nome da organização e parceiros chave
- ✓ Metas organizacionais e Teoria da Mudança
- ✓ Título do projeto proposto
- ✓ Descrição do Programa - e encaixe com a intenção estratégica organizacional
- ✓ Resultados esperados - resumo do que será alcançado
- ✓ Indicadores de avanço - como o sucesso será mensurado
- ✓ Principais atividades
- ✓ Principal população beneficiária
- ✓ Resumo orçamentário



Bem-vindo à Fase 2: Desenho do Programa



“O todo é maior do que a soma de suas partes.”

Aristoteles

Introdução

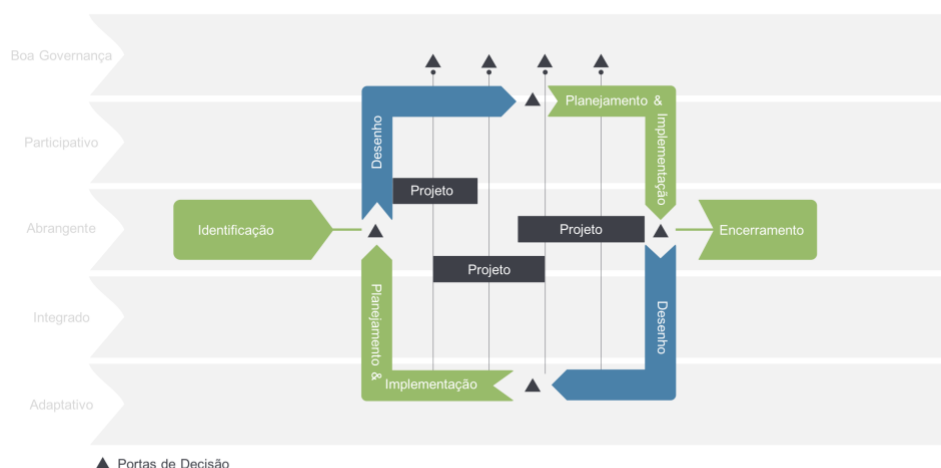
A Fase de *Desenho* é semelhante ao desenvolvimento de um protótipo de um carro ou um desenho arquitetônico de um edifício. Todas as peças diferentes são encaixadas para fornecer um esboço ou "modelo" que mostra exatamente como será o programa. A intenção de um programa é alcançar um resultado geral que seja "maior do que a soma de suas partes". Portanto, o foco das discussões em equipe nesta fase deve ser como usar uma variedade de ferramentas e processos para desenvolver um *Desenho* de programa que atinja esse objetivo.

Durante esta fase, a equipe de programas irá se basear nas análises conduzidas na Fase de Identificação, usando o Documento de Conceito como base para definir com mais detalhes como o programa irá entregar o propósito estratégico (visão, missão e valores) e a Teoria da Mudança (se já tiver sido elaborada) de sua organização. Esse processo pode levar várias semanas e, quando completo, o Gerente de Programas terá criado um *Desenho* lógico para o programa e produzido um Termo de Abertura do Programa que será revisto ao longo do ciclo de vida do programa. Em alguns casos, muito desse trabalho também será usado para a elaboração da Proposta do Programa, que é essencial para obter fundos.

Na prática: Terminologia das Fases

Se compararmos isso a um contexto de negócios, a fase de Identificação seria o equivalente a desenvolver um "caso de negócio" e a fase de *Desenho* se concentra na construção de um "modelo de negócios".

Neste Guia, estamos imaginando que um Gerente de Programas tenha sido identificado ou recrutado para liderar a fase de *Desenho*. No entanto, na realidade, esse pode não ser sempre o caso. Sendo assim, a responsabilidade pelo *Desenho* do programa geralmente será do Patrocinador do Programa (Diretor Nacional ou algum outro funcionário da alta gerência), junto da autoridade de governança ou do Comitê, ou mesmo compartilhada entre diferentes organizações trabalhando com uma aliança ou consórcio (veja o Princípio "Boa Governança"). Em estruturas organizacionais mais "horizontais" (ex. cooperativas) a responsabilidade pela liderança será compartilhada. Qualquer que seja a sua estrutura, a fim de atingir um resultado excelente do programa, é essencial que a fase de *Desenho*, junto das outras, seja vivenciada sistematicamente.



Produto Chave: O Termo de Abertura do Programa

Ao final da fase de *Desenho*, você terá um Termo de Abertura do Programa que descreverá quais serão os resultados esperados do programa e definirá claramente as estratégias que serão usadas para alcançar suas metas e a sua visão geral. O Termo de Abertura é um documento de planejamento que resume as intenções de um programa para partes interessadas internas e externas com o intuito de alcançar o seu aval e apoio ao programa.

O Termo de Abertura do Programa é elaborado pela equipe de *Desenho* do programa e parte da evidência e análises da fase de Identificação. Deve ser claro e conciso, e escrito como um documento de visão geral de alta qualidade. Uma vez completo, é encaminhado ao órgão de governança para aprovação e pode então ser usado como um documento formal para propósitos de comunicação interna e externa.

Documentos que provavelmente serão incluídos como anexos são:

- Marco Lógico do Programa
- Estrutura de M&E (Monitoramento e Avaliação)
- Estratégia de Mobilização de Recursos
- Componentes da Avaliação de Performance do Programa
- Estrutura de Governança

Na prática: A Proposta de Programa

Apesar de todos os programas precisarem ser financiados, o caminho para o financiamento total pode variar de programa a programa e de organização a organização. Por esta razão, este Guia não explora propostas de mobilização de recursos em detalhes, no entanto é importante fazer uma breve referência às Propostas de Programas porque, assim como o Termo de Abertura do Programa, elas serão provavelmente elaboradas na fase de *Desenho*.

As Propostas de Programas são, portanto, incluídas como um resultado chave da fase de *Desenho*. É importante notar que enquanto o Termo de Abertura e a Proposta frequentemente contêm um nível de detalhes similar, ambos possuem diferentes funções e não são intercambiáveis!

Todos os documentos, estruturas e relatórios desenvolvidos durante a fase de *Desenho* criarão a base para o conteúdo do Termo de Abertura do Programa e são geralmente incluídos como anexos. Também são usados, junto do Termo de Abertura do, para informar e comunicar a intenção de um programa a múltiplas partes interessadas internas e externas.

A Proposta do Programa

Para obter os fundos necessários para um programa e seus projetos, as organizações geralmente consideram um dos seguintes cenários de financiamento:

1. Fundos de múltiplos doadores são procurados, muitas vezes com diferentes prazos e conjuntos de requisitos. Talvez você precise escrever e enviar várias propostas, com cada proposta refletindo os planos específicos de mobilização de recursos que serão

desenvolvidos durante a fase de *Desenho*, tanto para o programa quanto para seus projetos. A informação contida no Termo de Abertura do Programa certamente será útil para o financiamento de propostas, no entanto, as propostas devem ser personalizadas para atender aos critérios de financiamento de cada doador. Às vezes, o financiamento de projetos específicos pode ocorrer enquanto o programa está sendo planejado e implementado.

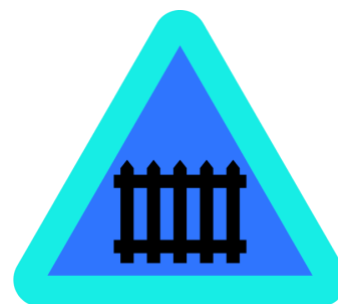
2. Os doadores emitem um "editais / solicitação de propostas para financiamento" - um Pedido de Solicitação de Financiamento (RFA, RFP, RFQ) ou equivalente - convidando as organizações a apresentar propostas que correspondam aos critérios de financiamento do doador. Muitas vezes, o escopo do pedido será para o programa em geral. Nestes casos, a conclusão da fase de *Desenho* também resultará em uma Proposta de Programa.

O objetivo de uma proposta de programa é obter fundos para um programa. No entanto, as propostas também podem ser usadas para ganhar o comprometimento de audiências externas. Por exemplo, você pode enviar a proposta para um consórcio ou aliança externa, a fim de envolver seu apoio.

O Termo de Abertura do Programa fornecerá uma visão geral - ou estrutura - de como o programa e seus projetos se encaixarão para alcançar um impacto que seja "maior que a soma de suas partes". O principal fator que diferencia a Proposta do Termo de Abertura do é que o foco da proposta é atender aos requisitos mútuos do financiador e da organização que apresenta a proposta.

Porta de Decisão

A principal questão que um Gerente de Programas precisa perguntar ao final da fase de *Desenho* é "iremos prosseguir?" Essa decisão crítica de ir em frente ou não usa a informação apresentada no Termo de Abertura do Programa para decidir se vale a pena continuar para a fase de Planejamento e Implementação.



O que envolve?

A autoridade de Governança do Programa, formada na maioria das vezes por um Comitê, dará o aval ao Termo de Abertura do Programa, e é provável que siga esse processo:

1. O Termo de Abertura do Programa é submetido ao corpo de governança e a partes interessadas relevantes em uma reunião formal com hora marcada.
2. O conteúdo do Termo de Abertura é discutido pelo corpo de governança e pelas partes interessadas relevantes. Conseguir o aval do Termo de Abertura é essencial para o programa prosseguir para a fase de Planejamento e Implementação, então é fundamental que aqueles responsáveis pela aprovação estejam disponíveis e preparados para ter um tempo para ler o Termo de Abertura antes da reunião decisória.
3. Em algumas ocasiões o corpo de governança pode levantar algumas questões. Neste caso, o Termo de Abertura pode ter que ser reapresentado em outra reunião.
4. Quando o Termo de Abertura for aprovado (geralmente com uma assinatura), o Gerente de Programas pode prosseguir sabendo que a estrutura de governança está no lugar, que as tolerâncias foram acordadas (ver Sessão "Adaptativo") e que um orçamento foi Desenhado ao programa.

Quais fatores devem ser considerados?

Procedimentos Organizacionais

Ao submeter o Termo de Abertura do Programa para aprovação formal, é importante seguir as regras estabelecidas a nível organizacional. Como você compartilha o documento com antecedência para que os membros tenham tempo suficiente para considerá-lo? Você precisa comparecer e se apresentar na reunião em si (pessoalmente ou virtualmente)?

Financiamento do Programa e Doadores

Os processos de financiamento variam de doador para doador, com alguns pedindo propostas detalhadas e outros preferindo receber um Documento de Conceito ou ideia para o programa. Alguns doadores fornecem um fundo semente para a elaboração de Conceitos e Propostas. Ao mesmo tempo em que é necessário para garantir os fundos, é importante não permitir que os requisitos dos doadores influenciem a estrutura e o conteúdo da fase de Desenho. Uma proposta de fundos detalhadas não é o mesmo que um Termo de Abertura do Programa, portanto invista tempo em elaborar bem ambas e não caia na tentação de pegar um atalho desenvolvendo apenas um documento para os dois propósitos.

Adaptação

Programas de desenvolvimento e humanitários operam em ambientes dinâmicos e haverá ocasiões dentro do ciclo de vida do programa em que você terá que se adaptar ao ambiente. Quando isso acontece, o Termo de Abertura deve ser atualizado para refletir a mudança e ser novamente aprovado pelo Conselho. Isso não é feito para gerar mais trabalho burocrático para todos, mas para se ter certeza de que a equipe do programa esteja protegida e que possua o direcionamento necessário para entregar um trabalho excelente. O documento autorizando as mudanças no Termo de Abertura é geralmente anexado ao Documento de Desenho (indicando a data e a versão, se apropriado).

Quem está envolvido nesta fase?

Quando o Documento de Conceito do Programa foi desenvolvido durante a fase de Identificação como uma ferramenta para buscar aconselhamento, alcançar consenso e apoio, e construir o "plano" do programa - era importante que o processo fosse participativo, envolvendo o maior número possível de partes interessadas relevantes, conforme fosse apropriado. A participação e o envolvimento das partes interessadas também são cruciais para a fase de *Desenho*. O Gerente de Programas ou a equipe de *Desenho* consulta várias partes interessadas com o intuito de ouvir diferentes perspectivas e garantir que todos os elementos do programa tenham sido considerados em seu *Desenho* geral. As partes interessadas incluídas variam e dependem do contexto do programa, estrutura de governança e da organização.

Partes Interessadas Internas

- Comitê, Patrocinador do Programa, Gerentes de Programas, Gerentes de Projetos (se identificados).
- Técnicos Especialistas, Especialista em Logística, Gerente de Finanças, Gerente de Recursos Humanos, ou outros chefes de Programas e Políticas.

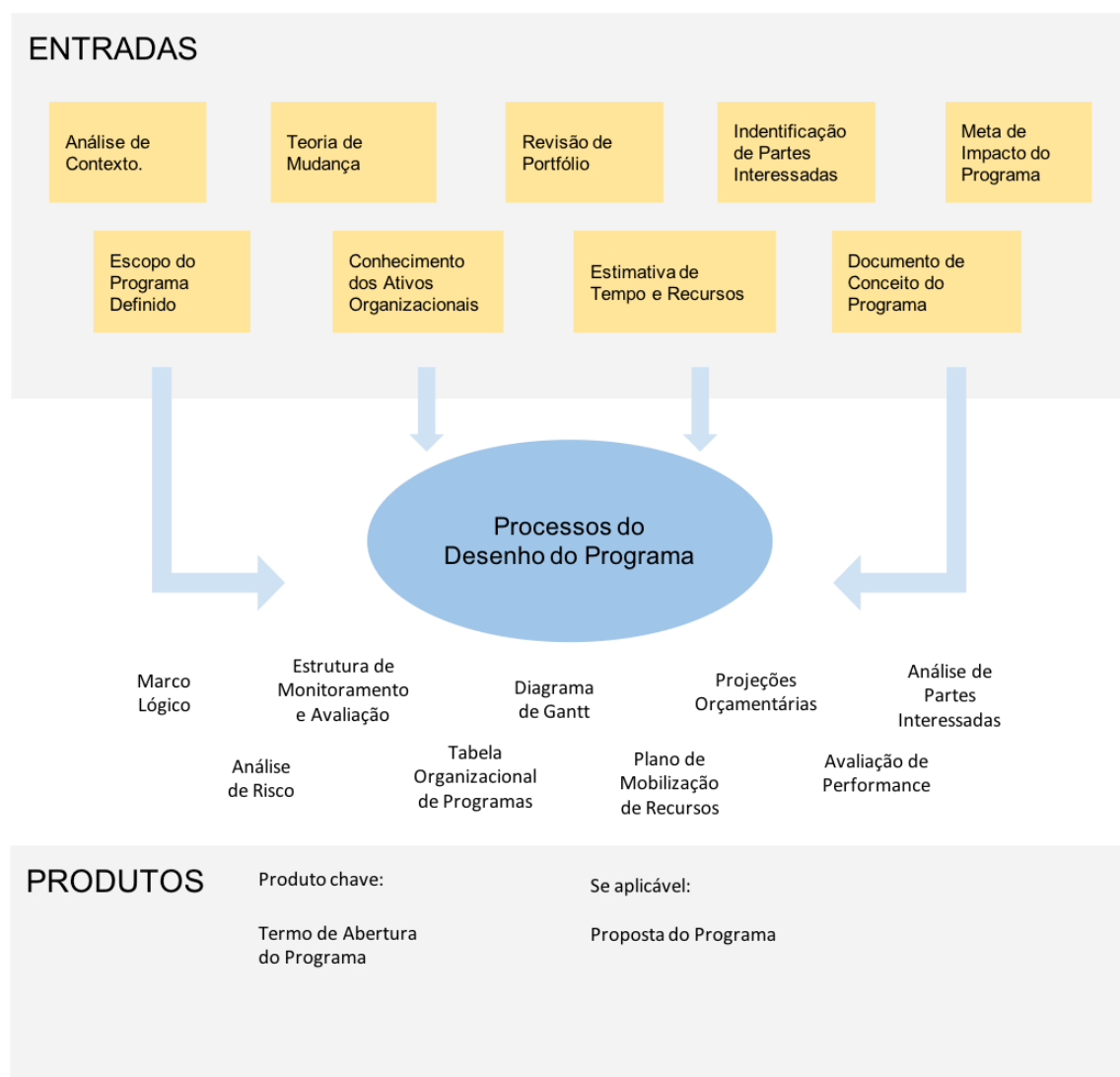
Partes Interessadas Externas

- Pessoal de organizações parceiras ou agências governamentais locais.
- Beneficiários do Programa.
- Especialistas Técnicos e Consultores.
- Outros conforme aplicável.

O que isso significa na prática?

Para construir o conhecimento necessário para a fase de *Desenho*, repetiremos as mesmas três etapas que foram usadas na fase de Identificação: Entradas, Processos e Produtos. Lembre-se: as entradas dão insumos para os processos, que geram produtos!

Figura 13: Processos da Fase de Desenho



Entradas

São necessários vários documentos (entradas) para a fase de *Desenho*, a maioria dos quais foi introduzida e desenvolvida na fase de Identificação. Essas entradas são essenciais para completar as ferramentas, estruturas e planos necessários para o *Desenho* do programa. Outros documentos de entrada, se disponíveis, também são referências úteis para esta fase.

Entradas da Fase de Identificação:

- Análise de Contexto.
- Revisão da Teoria de Mudança.
- Revisão de Portfólio.
- Identificação de Partes Interessadas
- Meta de Impacto do Programa.
- Escopo do Programa Definido.
- Conhecimento dos Ativos Organizacionais.
- Estimativa de Tempo e Recursos.
- Documento de Conceito do Programa.

Outras Entradas (se disponíveis):

- Escopo do Programa.
- Cronograma do Programa.
- Informações orçamentárias (das estimativas de tempo/custos).
- Mapas Organizacionais da sua e de outras organizações (ex. parceiros).
- Estrutura de Governança da sua e de outras organizações.
- Níveis de tolerância para a sua e outras organizações.

Processos

À medida em que você avança na fase de *Desenho*, você precisará usar vários processos adicionais para estruturar melhor as discussões que ocorrem. Essas ferramentas e processos devem ser trabalhados na ordem em que aparecem abaixo. Isso é feito para garantir níveis crescentes dos detalhes necessários para construir o "plano" do programa.

1. Marco Lógico do Programa (Logframe)
2. Estrutura de Monitoramento e Avaliação
3. Diagrama de Gantt
4. Projeções Orçamentárias
5. Análise de Partes Interessadas
6. Análise de Risco
7. Tabela Organizacional de Programas
8. Plano de Mobilização de Recursos para Programas
9. Avaliação de Performance do Programa

O Marco Lógico do Programa (Logframe)

O Marco Lógico do Programa é uma ferramenta usada para comunicar a lógica do programa, facilitar o planejamento e atuar como base para os processos de monitoramento e avaliação. É também uma representação visual de como um programa se alinha à estratégia organizacional ou à sua Teoria da Mudança. Funciona criando vínculos claros entre a implementação bem-sucedida de atividades do programa (projetos) e a realização de resultados e objetivos programáticos.

Embora a estrutura do Marco Lógico permaneça a mesma a nível de projetos e programas, as informações descritas no *Logframe* de um programa são mais estratégicas por natureza. Os projetos que são pré-identificados durante a fase de *Desenho* são mais bem elaborados antes que um Marco Lógico seja desenvolvido. Enquanto o escopo dos projetos possa ser ajustado à medida em que as atividades,

produtos e resultados forem criados, o objetivo geral do programa e os benefícios que a integração de projetos oferecerá devem sempre permanecer os mesmos.

O desenvolvimento de um Marco Lógico claro, lógico e realista fornecerá a fundação para o sucesso do programa. O processo de desenvolvimento também é um bom momento para identificar os riscos, gerir as expectativas e obter a aceitação para um programa. Os Gerentes de Programas devem, portanto, convidar a participação, buscando as observações da equipe de *Desenho*, bem como das principais partes interessadas externas.

Tabela 3: Marco Lógico do Programa – Rio Delta

	Resumo do Programa	Indicadores	Meios de Verificação	Pressupostos
<i>Impacto do Programa</i>	Melhora na saúde das crianças com menos de 5 anos entre as famílias de baixa renda vivendo perto do Rio Delta.	Incidência de doenças transmitidas pela água entre crianças menores de 5 anos reduzidas em 20% até 2018.	Registos municipais de hospitais e clínicas coletados por equipes móveis de saúde.	
<i>Objetivos do Programa</i>	1.Redução na incidência de doenças transmissíveis pela água que resultam dos resíduos descartados no rio. 2. Aumento na capacidade das clínicas locais para atender as necessidades da comunidade na região de Rio Delta.	1.1 Redução de 30% nas doenças transmissíveis pela água, resultadas do despejo de resíduos fecais, para os residentes de Rio Delta. 1.2 60% dos resíduos fecais domésticos são descartados através de latrinas ou sistemas de esgoto. 2. 25% de aumento nos pacientes que recebem cuidados por dia.	1.1 Registos de clínicas e relatórios epidemiológicos. 1.2.1 Pesquisas mensais de qualidade da água realizadas pela EPA e pela Autoridade do Rio. 1.2.2 Pesquisa amostral anual realizada pelo município entre 2016 e 2018. 2. Registos clínicos dos pacientes.	Qualidade da água rio acima permanece inalterada.
<i>Resultados / Produtos do Programa</i>	1. Latrinas de alta qualidade construídas e usadas por membros da comunidade. 2.1 Equipe e recursos adicionais alocados para a clínica local. 2.2 Equipe da clínica treinada nas melhores práticas de saúde local.	1.1 XX número de latrinas construídas até a data de XX. 1.2 XX número de mulheres, homens, meninas e meninos que usam as latrinas regularmente. 2.1.1 XX número de funcionários contratados e efetivados pela clínica. 2.1.2 XX número de testes diagnósticos e suprimentos no estoque. 2.2 XX número de funcionários que compareceram e terminaram o seu treinamento.	1.1 Dados de inventário utilizados pelos voluntários de saneamento comunitário. 1.2. Pesquisa com os residentes de Rio Delta. 2.1.1 Observação padronizada. 2.1.2 Níveis de inventário e registros da Clínica. 2.2 Registos de atendimento, resultados pré e pós programa.	O aumento na conscientização garantirá a adoção de latrinas e o seu uso contínuo. O uso de latrinas reduzirá adequadamente o volume de descarga de resíduos no rio. Maior número de funcionários da clínica. O treinamento é adequado para o aumento da população da comunidade.
<i>Projetos</i>	1. Projeto de Construção de Latrinas. 2. Campanha de <i>advocacy</i> com o Governo para o Projeto da clínica com poucos recursos.	Neste nível, haverá diferentes entradas e atividades para cada um dos projetos componentes.		

Figura 14: Objetivos de Projetos e Resultados de Programas



Na prática: Marco Lógico do Programa – Programas x Projetos

A estrutura do Marco Lógico é similar em Programas e Projetos. No entanto, a natureza estratégica dos programas leva o Marco Lógico a um nível superior. Uma vez que um programa é feito de projetos componentes, seus Marcos Lógicos se interconectam em diferentes níveis. Vamos explorar um pouco mais:

Impacto do Programa:

Se você lembrar do PMD Pro, o impacto de Projetos contribui para um objetivo de nível superior (o programa). Os Programas são diferentes, pois são projetados para atingir seu impacto no momento de encerramento do Programa.

Objetivos do Programa:

Os Impactos declarados nos Marcos Lógicos dos seus Projetos correspondem ao nível de Objetivos no Marco Lógico do Programa. O Impacto do seu Projeto irá contribuir para alcançar o Objetivo do Programa. Tenha em mente que geralmente são necessários vários projetos para atingir o Objetivo de um Programa.

Resultados do Programa e Projetos:

Os Objetivos dos Projetos correspondem diretamente com os Resultados e Produtos do Programa.

Nota: apesar do nível inferior do Marco Lógico do Programa ser denominado “projetos” (não “atividades”), os Programas terão atividades exclusivas, tais como: trabalho a nível de programas na cadeia de suprimentos, atividades pós encerramento, e relatórios do programa. Essas atividades devem ser incluídas no orçamento e no cronograma do programa, e detalhadas na fase de Planejamento.

Estrutura de Monitoramento e Avaliação (M&E)

A Estrutura de M&E descreve os indicadores que a equipe do programa usará para medir o desempenho em relação aos objetivos e resultados declarados de um programa. É o primeiro passo no desenvolvimento de um plano de como o progresso de um programa será quantificado, monitorado e avaliado durante intervalos programados ao longo de seu ciclo de vida. Estabelecer este quadro durante a fase de Desenho é a melhor maneira de assegurar que os processos de monitoramento e avaliação sejam incorporados na fase de Planejamento e Implementação, permitindo revisões regulares e iterativas do desempenho e o aperfeiçoamento e ajuste das atividades do programa. Durante a fase de Planejamento e Implementação, a Estrutura de M&E torna-se parte do Plano de Monitoramento e Avaliação.

Os indicadores do programa podem ser diretos (ex.: a mortalidade infantil será reduzida em 2% ao final de um programa) ou mais complexa (ex.: a incidência de doenças transmitidas pela água em crianças menores de 5 anos será reduzida em 20%). Uma das coisas mais importantes a ter em mente é que se o objetivo de um programa é mais complexo, os indicadores precisam refletir isso. Por exemplo, o acesso aos cuidados de saúde por famílias de baixa renda pode ser medido por melhorias quantificáveis em:

1. Funcionários da clínica local.
2. Suprimentos e recursos da clínica local.
3. Métodos disponíveis para avaliar os cuidados de saúde
4. Custo do transporte para a clínica local

Indicadores

Uma das partes mais desafiadoras ao desenvolver indicadores é garantir que eles sejam capazes de medir o objetivo, sejam econômicos e relevantes. Siga o padrão SMART para ter ajuda a determinar se todos os elementos necessários tenham sido incluídos nos seus indicadores.

Durante a fase de *Desenho*, os indicadores de desempenho são identificados e é criado um esboço de alto nível que documenta quando as atividades de monitoramento ocorrerão e quem será responsável por elas. O quadro de M&E enumera cada um dos resultados do programa, dividindo-os em produtos e atividades. A equipe de *Desenho* toma decisões sobre quais indicadores podem ser melhor utilizados como medida de progresso em cada área. Esses indicadores devem permitir uma medição quantitativa ou qualitativa precisa dos resultados, resultados e atividades do programa. As linhas de base referem-se ao estado de um programa quando ele começa e atua como um ponto de comparação para medir o desempenho em uma data futura.

Na prática: Monitoramento e Avaliação a nível de Programas

É importante notar que o monitoramento e avaliação em um nível de programa é mais complexo do que em um nível de projeto devido à quantidade e variedade de informações que precisam ser coletadas.

Tabela 4: Estrutura de M&E

Indicador(es)		Linha de Base	Alvo	Fonte de Dados	Frequência	Pessoa(s) Responsável(s)	Relatórios
Objetivo 1 do Programa:							
Volume reduzido de resíduos fecais jogados no rio							
1	60% dos resíduos fecais domésticos são descartados através de latrinas ou conexões de esgoto	20%	60%	Pesquisas mensais de qualidade da água realizadas pela EPA e Autoridades de Rio Delta	Mensal	Coordenador de M&E	Mensal
				Pesquisa anual de amostras realizada pelo município entre 2009 e 2012	Anual	Encarregado de M&E	Anual
Objetivo 2 do Programa:							
Maior capacidade na clínica local para atender as necessidades da comunidade							
2	Aumento de 25% nos pacientes que recebem cuidados por dia (até a data XX)	20	25%	Registros da clínica de entrada de pacientes	Semanal	Encarregado de M&E	Mensal

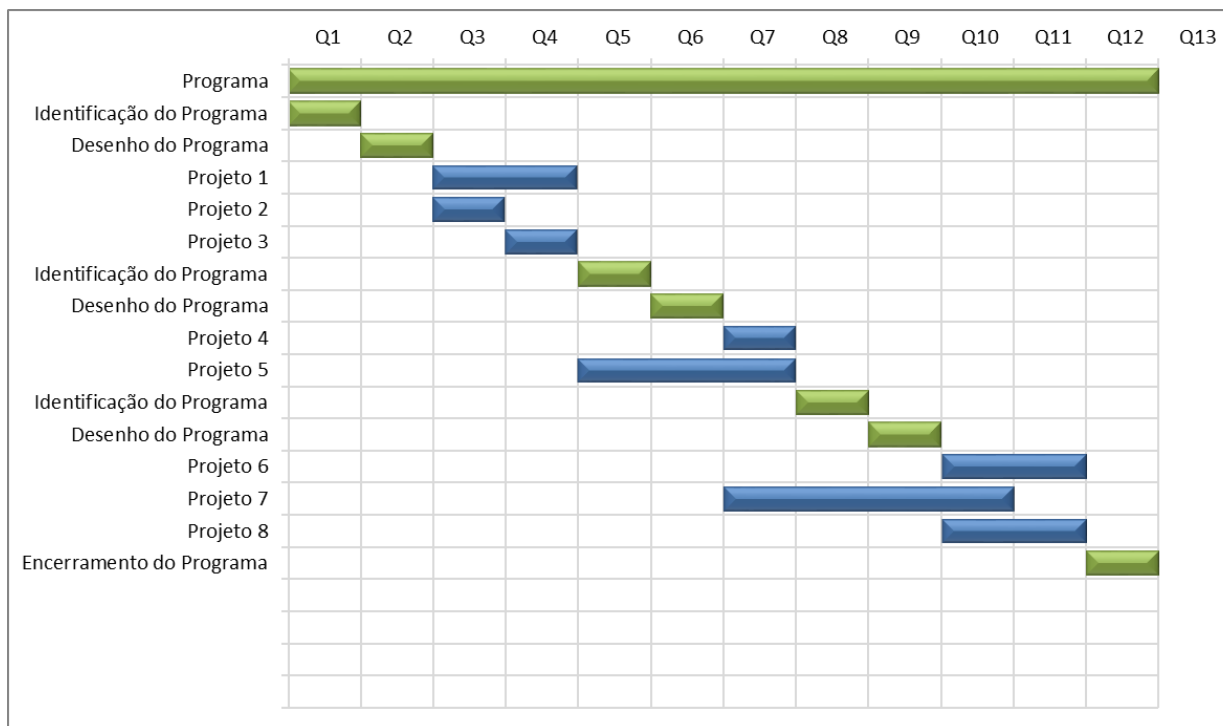
Esta Tabela foi adaptada de uma similar produzida por: tools4dev.org

O Diagrama de Gantt

Os Diagramas de Gantt são ferramentas de agendamento muito usadas a nível de projeto. Nesta versão mais estratégica, os elementos do programa são distribuídos em blocos ou estágios, de acordo com o cronograma do programa (data de início ao fim). O Diagrama de Gantt do Programa fornece uma visão geral útil das dependências e relações entre os diferentes elementos. Uma vez que cada elemento for registrado, estes podem ser alinhados em conjunto para refletir a linha de tempo para todo o projeto. A

entregável que leva mais tempo para se completar - ou tem a maior sequência de atividades - é o caminho crítico do programa.

Figura 15: Diagrama de Gantt do Programa



Projeções Orçamentárias

Nós discutimos as técnicas de estimativa dos custos do programa na fase de Identificação. As estimativas da quantidade de tempo e recursos necessários para entregar o programa proposto também foram identificadas e incluídas no Termo de Abertura do Programa. Agora, você desenvolverá projeções mais concretas com base em sua análise das várias atividades e componentes do programa.

Durante esta fase você também estará desenvolvendo propostas a doadores para obter financiamento para o seu programa, para o qual as projeções de orçamento serão uma parte importante. O formato e o nível de detalhes necessários variam de acordo com o financiamento e o mecanismo de financiamento. Orçamentos mais detalhados serão estabelecidos na fase de Planejamento e Implementação, uma vez que o programa tenha sido autorizado e o financiamento esteja disponível.

Análise de Partes Interessadas

Agora é hora de revisar a lista das partes interessadas que foram identificadas e mapeadas na fase de Identificação para aprofundar o conhecimento e construir uma visão mais Abrangente (mas não exaustiva) dos principais interesses e níveis de influência. O conhecimento adquirido através dos exercícios de análise de influência e interesse das partes interessadas fornecerá informações vitais que serão usadas para o Plano de Engajamento das Partes Interessadas que será desenvolvido e aprimorado durante a fase de Planejamento e Implementação. Pode ser útil começar fazendo algumas perguntas que ajudem a fornecer mais detalhes sobre o nível de influência e interesses das partes interessadas.

Mapeamento da Influência

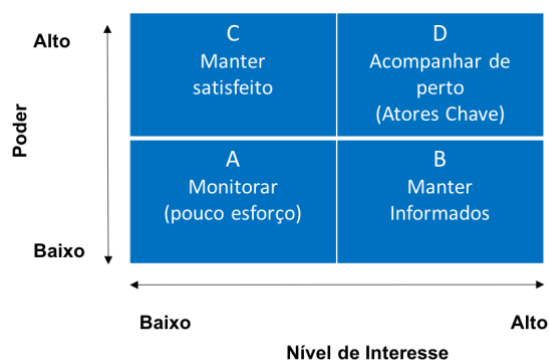
- Eles possuem autoridade para tomada de decisões?
- Quem tem o poder de promover mudança para problemas imediatos, problemas subjacentes ou para a raiz do problema?
- Todos as partes interessadas se dão bem ou existem potenciais áreas de conflito?

Análise de Interesses

- O que eles podem ganhar ou perder se um programa for implementado?
- Quais são as suas expectativas (positivas e negativas)?
- Eles podem prover recursos para o programa? Existem potenciais papéis no programa a serem desempenhados pelas partes interessadas?
- Eles são “apoiaadores” ou “bloqueadores”?

Uma **Matriz de Poder/Interesse das Partes Interessadas** é mais uma ferramenta útil para capturar informações mais detalhadas sobre os interesses das partes interessadas e sua habilidade de influenciar o desenvolvimento de um programa. Durante a sua análise de partes interessadas, é aconselhável avaliar os níveis de interação que cada um provavelmente terá com o programa. Algumas partes interessadas podem ser essenciais para a implantação do programa, algumas podem estar em uma posição de fazer avançar ou bloquear atividades, e outras podem somente precisar ser informadas.

Figura 36: Poder e Interesse das Partes Interessadas



- **Poder elevado:** Um Diretor Nacional e aqueles com autoridade direta sobre um programa são provavelmente categorizados como Atores Chave (Quadrante D). O Comitê do Programa, partes interessadas externas influentes e doadores precisarão de atualizações regulares e relevantes sobre o programa a fim de manter a sua confiança no programa (Quadrante C).
- **Baixo poder:** Algumas partes interessadas apoiam e podem ser influentes e devem ser mantidas informadas, mas não devem ser sobrecarregadas com informações (Quadrante B). Um menor investimento é feito para comunicar com pessoas que possuam um interesse geral (Quadrante A), mas eles devem receber atualizações de informações e ser monitoradas para o caso de terem potencial para se tornar mais envolvidas.

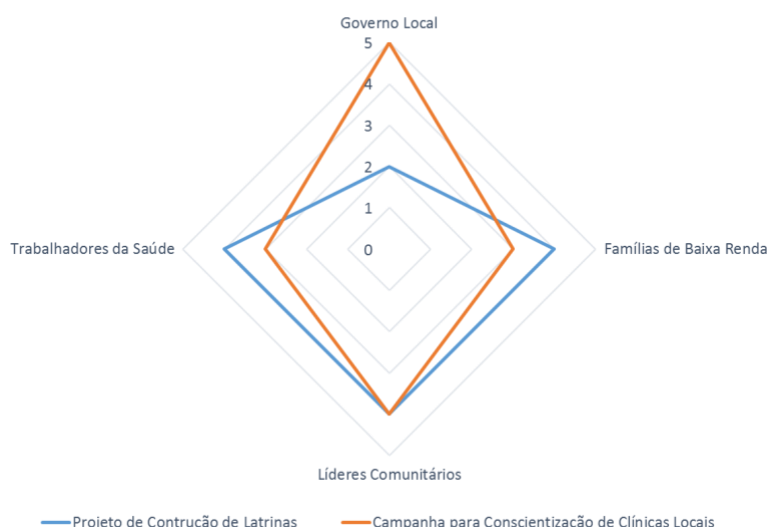
Embora seja importante entender o nível geral de poder e interesses que as partes interessadas possam ter em um programa, ele não reflete completamente a complexidade de um programa, que é muitas vezes composto de diversos projetos. Os **Diagramas de Aranha** podem ser uma ótima ferramenta para

entender o papel que as partes interessadas podem desempenhar em cada um dos projetos componentes do programa. Após concluir o Diagrama ficará mais claro quais partes interessadas desempenharão um forte papel de liderança ou terão um alto nível de influência em cada projeto.

Não deve ser surpreendente que os Diagramas de aranha devam feitos como um exercício participativo. Quanto mais perspectivas forem incluídas, mais precisa a análise. Se as partes interessadas locais estiverem envolvidas, a equipe de *Desenho* obterá uma visão das percepções da população local. É assim que funciona:

1. Comece criando um diagrama de aranha para cada projeto dentro de um programa. O nome do projeto é colocado no centro do diagrama.
2. Identifique uma lista de partes interessadas relevantes para cada projeto e inclua cada uma por escrito em uma linha que sai do centro do diagrama.
3. Em seguida, peça aos participantes para avaliar cada participante em termos de sua influência ou poder em relação ao projeto, usando um número (1-5) ou colocando um adesivo na linha. Os adesivos colocados longe do centro representam alto poder ou influência, enquanto os colocados perto do centro representam poder ou influência mais baixos.

Figura 17: Exemplo do Diagrama de Aranha das Partes Interessadas



O Diagrama de Aranha oferece uma imagem visual do cenário atual ou percebido de uma parte interessada, ao passo que a Matriz de Poder/Interesse das Partes Interessadas descreve as partes interessadas em um nível elevado em relação ao programa (ex. Funcionários do governo local são poderosos e terão um alto nível de interesse na redução dentro da comunidade de doenças transmitidas pela água). Os Diagramas de Aranha podem fornecer uma análise contextual para a qual as partes interessadas podem se tornar líderes ou influenciadores para projetos específicos dentro do programa.

Por exemplo, é improvável que os funcionários do governo local tenham um alto nível de influência para que as famílias de baixa renda usem latrinas recém-construídas. Portanto, eles não devem ser chamados

a participar ativamente do programa de construção de latrinas. No entanto, eles podem desempenhar um papel de liderança valioso na campanha de *advocacy* para a clínica local com recursos insuficientes. Ter esse conhecimento ajudará o Gerente do Programas a encorajar a participação das partes interessadas no programa através da criação de uma Estratégia de Engajamento das Partes Interessadas que seja direta e relevante e que aproveite ao máximo os recursos disponíveis.

Análise de Risco

O gerente de programas e a equipe de *Desenho* deve consultar uma variedade de partes interessadas para analisar o risco. Essas partes interessadas devem trazer experiência sobre diferentes aspectos do programa e estar na melhor posição para identificar áreas de risco. Depois de ter consultado essas partes interessadas, a equipe de *Desenho* pode tomar decisões sobre como categorizar cada risco e desenvolver soluções adequadas.

Se você se lembra, vários riscos de alto nível foram identificados durante a fase de Identificação. Estes foram, muitas vezes, resultados secundários de atividades participativas, como a identificação de partes interessadas ou o Desenho da *logframe*. Agora é hora de rever esses riscos, aperfeiçoá-los e fornecer uma análise mais detalhada das potenciais ameaças para o programa. Todos os riscos devem ser registrados em um Registro de Riscos, que é um documento vivo constantemente avaliado e atualizado. O Registro de Riscos (abaixo) usa um cálculo numérico (1-5) para avaliar a probabilidade e o impacto do risco em diferentes elementos de um programa.

Tabela 5: Registro de Riscos do Programa

Descrição do Risco	Status	Probabilidade	Impacto	Pontuação do Risco	Resposta	Responsável	Quando
O treinamento do uso das latrinas e prevenção de doenças não é coordenado, resultando em uma redução na eficácia e danos à reputação do programa	Ativo - o risco está sendo monitorado ativamente	2/5	3/5	5	Mitigar - coordenar reuniões regulares entre as equipes de treinamento do projeto	Gerente de Programas	4º Trimestre
A demanda local por serviços clínicos aumenta antes que o projeto de <i>advocacy</i> possa garantir o aumento de pessoal e recursos para a clínica local, resultando em filas de espera ainda mais longas e danos de reputação	Ativo - o risco está sendo monitorado ativamente	3/5	4/5	7	Evitar - comece a implementação do projeto de treinamento de prevenção de doenças após a implementação da campanha de <i>advocacy</i> .	Gerente de Programas	Ano 2

Na prática: Análise de Riscos e Gestão

A Gestão de Riscos envolve a identificação, análise, priorização e gerenciamento de riscos para eliminar ou minimizar seu impacto nos objetivos e na probabilidade de sucesso de um programa. Embora o processo pareça semelhante ao gerenciamento de risco dos projetos, o tipo de riscos que um Gerente de Programas deve focar possui uma natureza diferente, geralmente envolvendo a coordenação de projetos, preocupações com a reputação ou com a estratégia de programa.

É importante lembrar que pode haver ocasiões em que um risco identificado a nível de projeto requer uma abordagem a nível de programa. Um aumento na taxa de inflação, por exemplo, pode resultar em uma alta substancial no custo de materiais e suprimentos. Em vez de mitigar esse risco financeiro projeto por projeto, uma abordagem mais efetiva poderia ser a negociação de compras e fornecimento de suprimentos a um nível de programa, para alcançar economias de escala.

Rio Delta – Análise de Riscos

O programa do Município de Rio Delta procura melhorar os cuidados com a saúde na comunidade local através de uma campanha de *advocacy* junto ao governo para aumentar os recursos (pessoal e suprimentos) para a clínica local.

Um projeto de treinamento para fornecer informações a famílias de baixa renda sobre prevenção e tratamento de doenças transmitidas pela água também está planejado para tentar aumentar o número de famílias que procuram atendimento na clínica.

O treinamento deve ocorrer após uma campanha de *advocacy* bem-sucedida ter resultado em mais pessoal e recursos sendo alocados para a clínica, ou então as dificuldades da clínica aumentarão, além de sua capacidade de lidar com o excesso de pacientes. Isso poderia resultar em filas de espera ainda mais longas, reduzindo a probabilidade das famílias visitarem a clínica no futuro e prejudicando a reputação do programa.

Existe, portanto, uma interdependência clara entre o trabalho baseado em projetos e os objetivos gerais do programa. Todos os riscos relacionados aos projetos precisarão ser levantados e compartilhados com o Gerente do Programas, que podem então avaliar o impacto desses riscos em relação ao programa como um todo.

Organograma do Programa

O Organograma do Programa descreve os principais papéis e responsabilidades de vários membros da equipe do programa. Embora este não seja um quadro de governança detalhado, ele precisa ser "suficientemente bom" para autorização como parte do Termo de Abertura do Programa. O organograma completo é uma representação visual da estrutura de governança de um programa, seus projetos componentes e suas equipes funcionais não relacionadas ao projeto (por exemplo, serviços de suporte como Finanças, RH, Compliance) e precisa fornecer informações suficientes sem ser excessivamente complexo (e, portanto, difícil de usar).

Ao criar o Organograma, é importante lembrar que um bom organograma irá ajudar a:

- Informar a apresentação da estrutura de governança de um programa.
- Tornar os limites de tomada de decisões mais claros para que os Gerentes de Programas possam decidir quais níveis de responsabilidade delegar a nível de projetos.
- Informar membros de alianças ou consórcios a fim de planejar e manter expectativas precisas para o seu envolvimento.
- Explicar a estrutura de um programa a partes interessadas externas para que eles possam visualizar como os diferentes componentes se encaixam.

Plano de Mobilização de Recursos para o Programa

Este processo envolve certificar-se de que todas as atividades necessárias para financiar um programa sejam identificadas e que as decisões sobre quem será responsável por garanti-las sejam tomadas. Você precisará se concentrar nos recursos financeiros organizacionais e na necessidade de garantir financiamento para todos os componentes do programa.

Como Gerente de Programas, é importante fazer uso de múltiplas entradas e conhecimento organizacional para mapear e determinar os recursos internos que serão necessários para implementar as atividades do programa. Este é também o momento em que as prioridades de financiamento dos diferentes doadores serão consideradas em relação ao programa proposto.

A utilização de recursos organizacionais inclui identificar e fundamentar o seu requerimento para o uso de serviços de suporte (ex. equipes dos setores Financeiro, Logística, e de RH) e de especialistas por área (ex. especialistas em saúde, educação, água, saneamento, etc.) para entregar um programa, para o que um custo é geralmente aplicável – e deve, portanto, ser adicionado ao orçamento do programa. Planejar para atingir estabilidade financeira começa com as informações orçamentárias de alto nível coletadas durante a fase de Identificação, que é então segmentada para que se defina como os fundos para os custos de execução de todos os componentes do programa será assegurado. A Lista de Verificação (abaixo) é um guia útil para a elaboração do seu Plano de Mobilização de Recursos.

Na prática: Mobilização de Fundos

O processo para mobilizar fundos varia consideravelmente para cada organização. Às vezes é uma função centralizada, com uma equipe de Mobilização de Recursos ou Desenvolvimento de Negócios assumindo a liderança de identificar e responder a oportunidades. Em outros casos, o pessoal de programas e times de liderança de países em operação ou a Sede da organização são os principais responsáveis. É comum para organizações contar com uma combinação dessas duas abordagens. Em todo caso, o Gerente de Programas deve ser o mais informado possível sobre o processo e procurar dar a sua contribuição em cada oportunidade.

Lista de Verificação para o Plano de Mobilização de Recursos

O Plano de mobilização de recursos fornece informações ao Termo de Abertura do Programa e deve conter os seguintes elementos:

- ✓ Visão geral das prioridades estratégicas da organização (ou Teoria da Mudança), e como isso se relaciona com o programa.
- ✓ Descrição dos objetivos de desenvolvimento de recursos do programa - ou seja, quais funções, serviços especializados e necessidades de treinamento serão necessários.
- ✓ Prazo dentro do qual o plano precisa ser implementado.
- ✓ Lista de doadores prioritários (com informações sobre como eles ajudarão a alcançar os objetivos do programa).
- ✓ Lista de quem será envolvido no esforço de mobilização de recursos e qual o papel específico que eles desempenham.
- ✓ Descrição das propostas de financiamento existentes, incluindo aquelas que precisam ser desenvolvidas para apoiar o plano RM.

Produtos

O Termo de Abertura do Programa

O Principal produto desta fase é o **Termo de Abertura do Programa**. Esse documento formal é compartilhado com a autoridade de governança do programa ou com o Comitê para autorização e depois do aval, dá a confirmação para o prosseguimento para a fase de Planejamento e Implementação.



O Termo de Abertura indica como o programa se alinha com a Teoria da Mudança de sua organização, ou sua abordagem em áreas especializadas, temáticas ou geográficas. O foco do Termo de Abertura é destacar os resultados do programa e definir claramente as estratégias que serão implementadas para alcançar sua visão e objetivos gerais. Fornece a direção e a clareza que as equipes do programa e de projeto precisam para oferecer um trabalho de alta qualidade e entender como seu trabalho está ajudando a alcançar a intenção estratégica de uma organização. É também um documento que é usado externamente, com parceiros, alianças e outras organizações para fornecer uma visão geral da ambição do programa e dos resultados pretendidos.

Se for necessário alterar algum fator do programa durante a fase de Planejamento e Implementação, é importante refletir essas mudanças no Termo de Abertura do Programa. Algumas decisões podem estar dentro do nível de tolerância do Gerente de Programas, mas podem haver vezes em que é necessário atualizar e alterar o Termo de Abertura. Se este for o caso, o documento terá de ser autorizado e receber o aval, novamente, dos tomadores de decisões.

O Termo de Abertura deve especificar quais os doadores e organizações de financiamento provavelmente estarão envolvidos e fazer referência a parceiros do programa (aliados e outras organizações da sociedade civil, se estiverem trabalhando em consórcio).

O Termo de Abertura normalmente irá cobrir as seguintes áreas:

- **Justificativa** – O que levou a iniciar o programa e uma descrição do porquê e como seus caminhos contribuem para a Teoria da Mudança.
- **Componentes** – Explicação de como os projetos constituintes e as atividades são configurados juntos para alcançar os resultados desejados.
- **Estimativas** – Estimativas de tempo, custo e escopo do programa.
 - ✓ **Cronograma do Programa** – Cronograma básico (meses/anos).
 - ✓ **Orçamento do Programa** – Estimativas de custos (ex. mão de obra, contratos, suprimentos, custos de capital) somadas em um orçamento geral do programa.
 - ✓ **Escopo do Programa:** Visão geral de quais intervenções de alto nível são necessárias.
- **Riscos e Pressupostos**– Estratégias sobre os riscos relacionados à implantação do programa e como responder a eles são descritas em um Registro de Riscos – um documento vivo que é continuamente monitorado e atualizado.
- **Níveis de Tolerância** – Tornar claros os níveis hierárquicos (Patrocinador do Programa, Gerente de Programas, Equipe de Programas) necessários para autorizar as entregáveis do programa (ex. cronogramas, custos e riscos).

- **Competências** –Visão geral das habilidades e responsabilidades essenciais necessárias para o desempenho de diversos papéis, tornando-os claros para os membros da equipe e para fins de recrutamento.
- **Estrutura de Governança** –Determina quem é o responsável pela tomada de decisões em marcos decisivos do programa, incluindo a autoridade para aprovar mudanças no *Desenho* do programa (caso necessário em qualquer estágio do ciclo de vida do programa).
- **Registro de Partes Interessadas** – Lista de partes interessadas primárias e secundárias, classificadas em ordem de importância, juntamente com ações associadas.
- **Controle de Mudanças** –Esclarece o processo para a tomada de decisões sobre problemas crescentes que estão além do nível de tolerância do Gerente de Programas.

Alguns documentos de *Desenho* também podem ser incluídos como anexos. Esses documentos fornecem informações adicionais para referência e ajudam a informar os tomadores de decisão e as principais partes interessadas.

- ✓ Matriz Lógica do Programa
- ✓ Estrutura de M&E
- ✓ Estratégia de Mobilização de Recursos
- ✓ Componentes para Avaliação de Performance do Programa
- ✓ Estrutura de Governança

Lista de Verificação para o Termo de Abertura do Programa

- ✓ Make it as concise and short as possible. Torne-o o mais conciso e curto possível.
- ✓ Garante que ele comunique caminhos que se alinham com a Teoria da Mudança.
- ✓ Anexe ferramentas relevantes e produtos da fase de *Desenho* como anexos, como o Marco Lógico do Programa.
- ✓ Compartilhe-o com partes interessadas internas e externas, incluindo doadores, parceiros e membros de alianças (caso aplicável).
- ✓ Caso compartilhado para comentários, garanta que esses sejam controlados para que o Termo de Abertura possa ser atualizado e aprovado conforme necessário.
- ✓ Caso os processos organizacionais não apresentem a necessidade de um Termo de Abertura de Programas, não se aflija. Use a sua influência e veja se você pode melhorar as formas de trabalhar.
- ✓ Trate o Termo de Abertura como um documento “vivo”, avaliando-o regularmente para checar se o programa continua se encaixando com a estratégia organizacional e Teoria da Mudança.
- ✓ Incentive as equipes de projetos a desenvolver Termos de Aberturas de Projetos como um meio de elevar os padrões em toda a organização!

A Proposta de Programas

Dependendo da fonte de financiamento, a Proposta de Programa pode ser um outro produto chave da Fase de *Desenho*. A estrutura, tamanho e os principais componentes de uma proposta variam para atender aos requisitos dos doadores e às oportunidades de financiamento individuais. Além disso, a composição da equipe responsável pelo desenvolvimento das propostas poderá variar de acordo com as preferências organizacionais, com a equipes de programas às vezes assumindo a liderança e, em outros momentos, contribuindo conforme necessário. Independentemente de quem estiver desenvolvendo a Proposta, todo o trabalho realizado na Fase de *Desenho* melhorará seu conteúdo e fortalecerá o caso para uma doação bem-sucedida.

Se o financiamento for buscado através de uma única proposta durante a fase de projeto, ou através de uma combinação de múltiplas propostas durante as fases de *Desenho* e de Planejamento e Implementação, o propósito e o valor desses produtos chave não devem ser confundidos com o do Termo de Abertura do Programa.



Alan Lakein

Introdução

O Planejamento e a Implementação de um programa estão integralmente vinculados. Como Gerenciadores de Programas, você e a sua equipe farão o esforço de planejar com antecedência a fim de determinar o que é preciso para implementar as atividades do programa e dos projetos.

No entanto, é provável que o ambiente externo do seu programa estará em constante mudança e que os seus planos precisarão ser adaptados. Depois de estabelecer um Plano de Implementação de Programa de alto nível, o processo de implementação permite ajustes e mudanças ao longo do tempo para garantir que as atividades continuem a refletir o ambiente dinâmico. Esse processo iterativo – de planejar, implementar e replanejar – é muitas vezes denominado planejamento em “ondas sucessivas”.



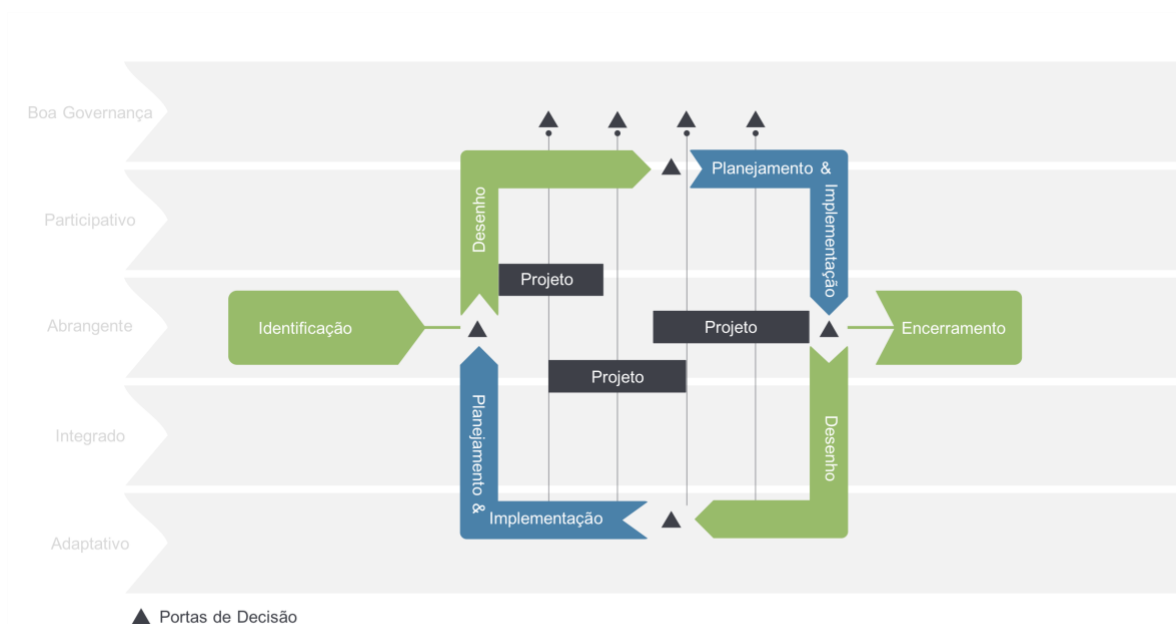
Há muitos elementos em movimento na fase de Planejamento e Implementação, que podem envolver vários projetos que acontecem ao longo de vários anos. Portanto, é essencial estabelecer processos claros que permitam à equipe de programas gerenciar e manter o controle de seu programa adaptativo e mutável.

A fim de manter o controle e garantir que o processo seja Abrangente e iterativo, é útil dividir a fase de Planejamento e Implementação em diferentes estágios. Criar etapas envolve separar o seu programa em partes gerenciáveis para facilitar o planejamento e a gestão. Um estágio pode estar relacionado a um período de tempo (ex. por trimestre) ou a um conjunto de entregáveis. No final de cada etapa uma Porta de Decisão permitirá à equipe de programas avaliar o progresso, decidir quais ajustes fazer e envolver a sua estrutura de governança e as partes interessadas, com o intuito de manter o programa no caminho certo. O Gerente de Programas será responsável por decidir o cronograma e o foco de cada etapa - e por comunicar isso claramente. É possível que os estágios sejam flexíveis, em resposta às circunstâncias e às necessidades do programa. Se os projetos estiverem sendo implementados em um ambiente estável, cada estágio provavelmente levará mais tempo, enquanto que em uma emergência, provavelmente serão muito curtos, especialmente nos estágios iniciais.

O Plano de alto nível de Implementação do Programa tem como base planos detalhados para cada etapa para que possa permitir uma resposta Abrangente às mudanças internas e externas. Esta abordagem garante que o **Princípio da Adaptação** permaneça central na forma como o programa é entregue. A Porta de Decisão no final de cada etapa permite à equipe de programas parar, refletir e assumir o controle de ajustes que precisam ser feitos - certificando-se de que as pessoas certas estarão envolvidas, nas decisões certas, no momento certo.

Na prática: Planejamento em Ondas Sucessivas

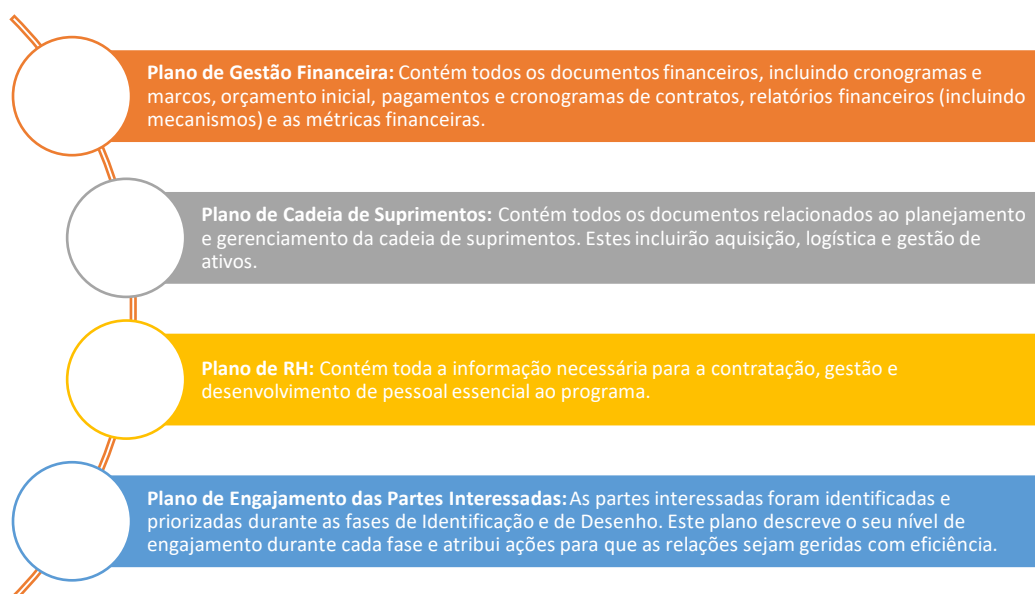
Essa abordagem iterativa é muitas vezes denominada como planejamento "Planeje, Execute, Verifique" ou "Onda Sucessiva" - e permite que as equipes de programas adaptem e entreguem trabalhos que respondam a um ambiente dinâmico (Introdução, Fig. 3). Os planos devem ser sempre considerados como documentos "vivos", que são ajustados e adaptados para maximizar a relação custo-benefício e ao impacto.



Produtos Chave

Esta fase integrada e fluida do planejamento em ondas sucessivas (implementação e replanejamento) exigirá que você desenvolva e ajuste vários planos importantes. Esses incluem:

Plano de Implementação do Programa: Este plano Abrangente, integrado e de alto nível incorpora todos os elementos que são essenciais para o ciclo de vida de um programa. Embora a inclusão de elementos de finanças, cadeia de suprimentos, RH e envolvimento de partes interessadas no Plano de Implementação do Programa possa ser suficiente para muitos programas, programas grandes ou complexos podem exigir um nível de detalhe que requer a criação de planos autônomos separados. Quando este for o caso, planos detalhados podem incluir:



Estes são exemplos de alguns planos adicionais que podem ser necessários, mas não uma lista definitiva. Se o programa requer um planejamento mais detalhado em algum outro aspecto, o Gerente de Programas é responsável por garantir que isso seja feito. O Gerente de Programas é responsável por garantir que o programa seja a) adequadamente planejado e b) que os planos sejam atualizados e permaneçam relevantes e úteis.

Planos e Relatórios dos Estágios: Planos detalhados para cada estágio são integrados e vinculados às fases seguinte e anterior, fornecendo uma imagem Abrangente do programa inteiro. Os planos dos estágios estão alinhados com o plano geral de implementação do programa e incluem um Mapa de Estágios - uma representação visual de como cada estágio flui e interage com os projetos, recursos e Portas de Decisão.

Os Relatórios de Estágios fornecem uma breve visão geral do desempenho da etapa anterior. Eles são úteis para planejar a próxima etapa e também podem servir como uma atualização do andamento do programa para as partes interessadas. Uma boa maneira de envolver as partes interessadas ao longo do processo é fornecer uma visão geral a tempo que resume 1) a Porta de Decisão, 2) o relatório da etapa anterior, e 3) o plano para a próxima etapa.

Termo de Abertura do Programa Atualizado: O Termo de Abertura do Programa pode precisar ser adaptado para refletir as mudanças planejadas em um programa, e seu órgão de governança deve autorizar qualquer alteração.

Porta de Decisão

Uma vez que a implementação tenha começado, você usará as informações apresentadas nos vários planos (descritos acima) para decidir se um programa pode avançar para a próxima etapa de implementação. A fase de Planejamento e Implementação requer a operação de uma estrutura de controle que seja construída dando tempo para que as equipes de programas e projetos possam refletir, avaliar e tomar decisões importantes que sejam do melhor interesse do programa, da organização e dos beneficiários do programa.

Qual é a aparência de uma Porta de Decisão?

Uma das formas mais eficazes de manter o controle do Programa é dividir a fase de Planejamento e Implementação em etapas, com uma Porta de Decisão no final de cada etapa. Esse processo permite que as equipes de programas e projetos possam parar, refletir e tomar decisões que influenciem a forma como os próximos estágios do programa irão prosseguir. As perguntas que você pode fazer nessas Portas de Decisão são: "Estamos prontos?" e "Devemos continuar?"

Estamos Prontos?

- No fim do período inicial de planejamento, uma decisão precisa ser tomada sobre avançar ou não para a implementação. Você, como Gerente do Programa, precisa checar se todos os elementos do programa, bem como de seus projetos constituintes, foram planejados de forma Abrangente e apropriada. Isso geralmente envolve ter um planejamento geral claro para o programa, e um plano mais detalhado para o primeiro estágio. Partes interessadas fundamentais (a equipe do programa e a estrutura de governança) precisarão autorizar o plano, o que então o permitirá ir em frente para a implementação. Você também deve se certificar que todas as partes interessadas relevantes sejam informadas do plano e estejam conscientes da data do início da implementação.

Devemos Continuar?

- Uma vez que o programa esteja sendo implementado, pode haver vezes em que seja importante avaliar se as atividades devam continuar conforme o planejado. Essas são às vezes chamadas de Progressão nas Portas de Decisão. O programa está sendo entregue da forma correta? As mudanças ao programa e aos projetos estão sendo geridas com efetivamente? O programa ainda é relevante dadas as mudanças no ambiente externo? Responder estas questões em marcos importantes durante a fase de Planejamento e Implementação manterá as atividades focadas e em sintonia com a realidade do ambiente operacional.

Exemplo: Houve uma mudança no governo de um país que é fundamental para uma campanha. Eles estão muito mais responsivos às suas influências. É hora de adaptar a sua abordagem para alcançar significativamente mais impacto do que o esperado.

Portas de Decisão Emergenciais

O ambiente operacional de um programa ou de um dos seus projetos constituintes pode mudar drasticamente em um curto período de tempo e em algumas vezes pode ser necessário o uso de uma Porta de Decisão Emergencial. As partes interessadas fundamentais ao programa – gerentes de alto escalão, autoridade de governança, especialistas internos e externos – precisarão tomar decisões rapidamente sobre mudar os planos ou, em alguns casos, até interromper um programa.

Exemplo: As partes interessadas da comunidade não estão tão comprometidas quanto antes com vários dos projetos, mas outras continuam sendo participantes entusiasmados. É importante se reunir com a(s) equipe(s) de gestão de projetos para discutir opções e verificar se os objetivos gerais do programa ainda podem ser alcançados.

Quais são as implicações se os objetivos do programa forem comprometidos? O Programa deve continuar? Deve ser interrompido? Podem ser feitas mudanças suficientes para que ele possa continuar? Você pode não querer esperar por uma Progressão na Porta de Decisão para tomar a decisão. Nesse caso, deve procurar que a governança do programa concorde em implementar uma Porta de Decisão Emergencial.

Na prática: Engajamento de Partes Interessadas nas Portas de Decisão

A sua organização envolve partes interessadas externas no processo das Portas de Decisão? Envolver a participação de partes interessadas externas em decisões importantes relacionadas à direção do programa pode gerar perspectivas valiosas e garantir o suporte contínuo ao programa.

Exemplo: uma agência doadora que financia um programa instrui o Gerente do Programa a mudar um aspecto fundamental para o programa. Algumas comunidades onde os projetos estão sendo implementados não concordam com essa decisão e retiram a sua cooperação. O Gerente do Programa deve então atuar para resolver essas diferenças.

O que acontece se uma mudança precisar ser feita ao Programa?

Os programas podem ser altamente complexos, com vários projetos alinhados a fim de cumprir os objetivos gerais do programa. Manter o controle das várias atividades que acontecem é crucial. A estrutura de controle do programa já deveria ter sido autorizada no Termo de Abertura do Programa. Agora, a principal responsabilidade do Gerente do Programa é garantir que essas regras sejam seguidas no planejamento e na implementação das atividades do programa e dos projetos. Também foram estabelecidas tolerâncias para a tomada de decisões, o que dá a clareza que as equipes do programa e de projetos precisam para gerenciar suas estruturas de controle efetivamente.

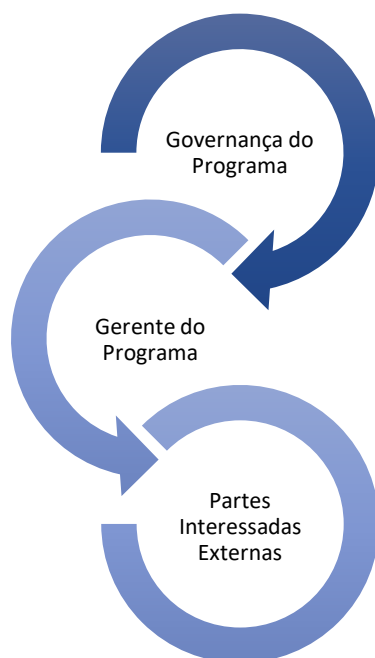
A estrutura de controle do programa traz a consistência que um Gerente de Programas precisa para manter uma visão Abrangente de todos os aspectos do programa. É sua responsabilidade, como Gerente de Programas, garantir que as equipes dos projetos compreendam e se adaptem a trabalhar dentro da estrutura de controle adotada.

No caso do surgimento de problemas a nível de projetos que exijam mudanças no Plano do Projeto, o Gerente do Programa deve ser ou chamado para tomar uma decisão sobre a mudança proposta ou informado (dependendo do nível de tolerância Desenhado ao Gerente do Projeto). Em cada caso, mudanças a nível de projetos precisam ser acrescentadas no Plano de Implementação do Programa. A equipe do programa deve estar atenta ao potencial impacto que uma mudança em um projeto pode causar a outro. Tenha em mente que um Gerente de Programas trabalha em um nível mais estratégico e pode ser capaz de identificar dependências que podem não ser vistas tão facilmente a nível de projetos.

Manter o controle no estágio de planejamento é algo relativamente direto e tem base em trabalhar efetivamente com as equipes para ter certeza que todos entendam como o programa e os projetos serão gerenciados durante a implementação. À medida em que o trabalho começa, os cronogramas do programa e dos projetos incorporam a necessidade de controles de mudanças através de Portas de Decisão formais.

Quem está envolvido nesta fase?

O ideal seria que o Gerente do Programa já estivesse presente para o início da fase de Planejamento e Implementação. O Termo de Abertura do Programa devia ter sido autorizado e o Gerente do Programa e sua equipe teriam tudo o que precisam para entrar no processo de planejamento detalhado. No entanto, pode haver ocasiões em que a liderança do programa deve ser temporariamente assumida por outro gerente sênior, como um diretor nacional ou outro gerente de programas. Em estruturas organizacionais "mais horizontais", as funções da gestão de programas podem ser compartilhadas de forma mais ampla, mas deve ser implementado algum mecanismo para garantir que o programa seja planejado e controlado efetivamente.



Governança do Programa (Comitê ou Doador)

- A autoridade de governança do programa irá validar quaisquer alterações feitas no programa acima das tolerâncias do Gerente de Programas.
- A governança também fornece orientação e aprovação dos planos de estágios e do Termo de Abertura do Programa.
- Ajuda o Gerente de Programas a coordenar as Portas de Decisão "go / no-go".

Gerente de Programas

- Desenvolve o Plano de Implementação do Programa com a equipe de programas, consultando frequentemente os Gerentes de Projetos, especialistas, grupos de beneficiários e partes interessadas externas (como fornecedores).
- Outros planos, descritos acima, geralmente são desenvolvidos pela equipe de programas como documentos "vivos" para impulsionar a implementação.
- Garante que os planos de estágio sejam monitorados e atualizados continuamente.

- Monitora e valida as atividades dos projetos para garantir máxima eficiência.
- Garante que um conjunto padronizado de ferramentas seja usado para melhorar o desempenho entre os projetos.
- Faz as perguntas certas nas Portas de Decisão: Estamos entregando este programa da maneira correta? Podemos fazer melhor? Devemos alterar os planos e implementar mudanças?
- Garante que os serviços de suporte (cadeia de suprimentos, logística e atividades de aquisição) estejam em vigor e funcionem com eficiência.
- Interage com as partes interessadas de forma a permitir que o programa seja planejado e implementado de forma participativa.
- Lidera pelo exemplo: aconselha e apoia o pessoal de programas e de projetos, muitas vezes em uma estrutura formal de gerenciamento de linha.
- Garante que todos os envolvidos com o programa entendam por que e como todas as atividades que compõe o programa estão alinhadas com sua visão geral, objetivos organizacionais e intenção estratégica.

Partes interessadas externas (variam/quando aplicável)

- O ideal é que as partes interessadas externas selecionadas façam parte da estrutura de governança do projeto, no entanto, nem sempre esse pode ser o caso.
- As partes interessadas da implementação (parceiros, contratados) devem fazer parte do processo de planejamento para garantir um escopo, cronograma e orçamento precisos. Eles também devem fazer parte do planejamento dos estágios para garantir a sequência lógica das etapas.

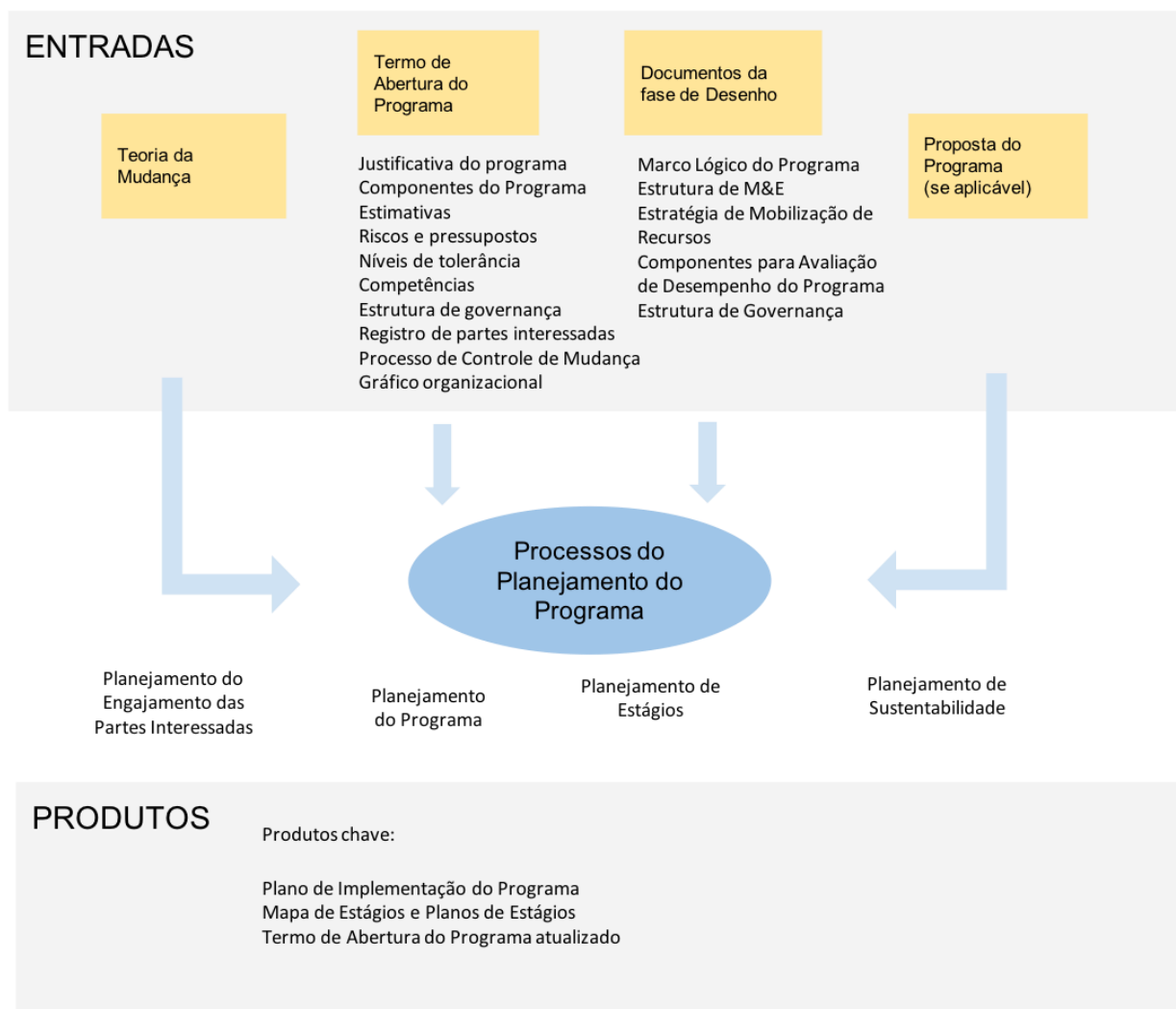
Planejamento do Programa

“Planejar não é um processo natural; é muito mais divertido fazer alguma coisa. A melhor coisa de não planejar é que o fracasso vem como uma completa surpresa, ao invés de ser precedida por um período de preocupação e depressão.”

-Sir John Harvey-Jones

Supondo que um programa seja financiado e que as Fases de Identificação e *Desenho* estejam completas, agora é hora de começar a desenvolver planos. Lembre-se de que seus planos continuarão sendo modificados e ajustados ao longo do ciclo de vida do programa. Continuaremos a utilizar a metodologia das duas fases anteriores, que é: as entradas permitem os processos, que produzem produtos.

Figura 18: Processos de Planejamento



Entradas

A lista de documentos a seguir já deveria ter sido desenvolvida e autorizada na fase de Desenho. Esses documentos são essenciais para completar os processos de planejamento e devem ser compartilhados com todos os membros relevantes da equipe de planejamento.

Documentos e Informações para o Planejamento

Teoria da Mudança Organizacional

- ✓ Todos os documentos de planejamento decorrem da Teoria da Mudança de uma organização (se disponível) ou de outros documentos estratégicos, tais como Plano Anual, Plano Estratégico, Visão e Missão.

Termo de Abertura do Programa

- ✓ Justificativa do programa
- ✓ Componentes do programa
- ✓ Estimativas (cronograma, orçamento, escopo)
- ✓ Riscos e pressupostos (incluindo um Registro de Riscos)
- ✓ Níveis de tolerância
- ✓ Competências (necessárias para funções-chave)
- ✓ Estrutura de governança
- ✓ Registro de partes interessadas
- ✓ Processo de Controle de Mudança
- ✓ Gráfico organizacional

Documentos de *Desenho*

- ✓ Marco Lógico do Programa
- ✓ Estrutura de M&E
- ✓ Estratégia de Mobilização de Recursos
- ✓ Componentes para Avaliação de Desempenho do Programa
- ✓ Estrutura de Governança

Proposta do Programa (caso aplicável)

Processos

Os processos a seguir são recomendados para ajudar a estruturar discussões que ocorrem durante o planejamento. Cada processo deve ser trabalhado na ordem em que aparece (abaixo) para garantir que todos os aspectos sejam cobertos.



Planejamento do Engajamento das Partes Interessadas

Para uma gestão bem-sucedida do programa, o envolvimento das partes interessadas é uma parte vital e deve ter como suporte uma Estratégia de Engajamento das Partes Interessadas. Ter essa estratégia assegurará:

- Aceitação e patrocínio do programa.
- Que os planos do programa e dos projetos incluam atividades de gestão de partes interessadas, assim como nos seus planos de estágios.
- Cooperação e participação ao longo do ciclo de vida do programa.
- Prestação de contas vertical e horizontal para as partes interessadas.
- Quando apropriadas, as opiniões das partes interessadas são levadas em consideração nos processos de tomada de decisões.

A utilização de ferramentas de engajamento de partes interessadas, como a Curva de Compromisso (ver Participativo, Fig. 21), ajudará a equipe do programa a desenvolver, manter e gerenciar as partes interessadas em pontos favoráveis no ciclo de vida do programa. É uma ferramenta útil para identificar quais atividades devem ser realizadas para garantir que o compromisso dos interessados se mova "para cima" da curva e permaneça lá. As Portas de Decisão podem então ser usadas como pontos de verificação, para garantir que a estratégia e o plano de envolvimento das partes interessadas estejam atualizados e envolvam as partes interessadas certas, no momento certo.

Planejamento do Programa

O planejamento de programas pode parecer uma tarefa assustadora - é como montar um quebra-cabeças complicado. No entanto, esse processo é essencial e irá ajudá-lo a definir uma direção clara para o programa. Lembre-se que a intenção é desenvolver um plano que informe os outros sobre o que precisa ser feito. Você usou várias ferramentas nas Fases de Identificação e de *Desenho* para preparar as informações que você precisa para esta fase. Agora é hora de adicionar mais detalhes e ampliar seus planos. Não há motivo para replicar ou duplicar o trabalho – então trabalhando em equipe, peça aos gerentes de projetos que desenvolvam planos detalhados, que possam então alimentar um Plano Geral do programa.



O primeiro passo é entender a ampla estrutura de planejamento, cujos detalhes estão descritos abaixo:

Indicar / Nomear a equipe do programa

Esta é a equipe central com a experiência e as perspectivas para promover os objetivos do programa. Se algumas pessoas não estão disponíveis, ou há algumas lacunas na representação, você deve fazer um esforço para garantir que todas as áreas de especialização estejam cobertas. Se, por exemplo, o Setor de Comunicação não puder fornecer recursos dedicados unicamente para a equipe de programas, pode ser possível negociar um acordo com o Setor para garantir que as perspectivas de comunicação estejam cobertas.

Comunicar os Objetivos do Programa

Os *objetivos* do programa precisam ser claros e compartilhados com todas as partes interessadas internas e externas. Também é essencial que você esclareça quem são os funcionários-chave do programa e *garante* que seus *papéis e responsabilidades sejam* compreendidos.

Revise Ferramentas, Processos e Modelos

Neste ponto, a informação coletada usando ferramentas nas Fases de Identificação e de *Desenho* é revisada, atualizada e expandida para incluir as necessidades de recursos e cronogramas específicos. Se um Registro de Riscos já foi iniciado, agora é a hora de completá-lo com informações mais concretas. Em seguida, deve-se decidir quais ferramentas, processos e modelos serão mais úteis para uso no trabalho diário da equipe de programas e para os funcionários dos projetos. O objetivo é garantir que todos os envolvidos no programa usem um conjunto padronizado e apropriado de ferramentas e processos. Essas ferramentas precisarão fornecer todas as informações necessárias para construir e manter uma boa visão geral do progresso para fins de monitoramento e relatórios.

Como Gerente do Programa, você também deve trabalhar com a estrutura de governança para definir e decidir como os riscos serão gerenciados e os problemas transpostos de projetos, para programas, para a estrutura de governança. Em outras palavras, quando um risco ou assunto relacionado ao projeto é suficientemente grave para ser catalogado no Registro de Riscos do Programa ou no Registro de Problemas? O que pode desencadear isso?

Desenvolva um Organograma de Estágios do Programa

Qual é a combinação certa de projetos para alcançar o objetivo do programa? Quais outras atividades não relacionadas ao projeto (como relatórios de programas, recrutamento ou comunicação) precisam ser realizadas? É importante desenvolver uma boa compreensão conceitual de como será a arquitetura geral do programa. Este trabalho começou na fase de *Desenho* e agora precisa ser desenvolvido em um Mapa de Estágios. O envolvimento de partes interessadas internas e externas irá ajudar a equipe de programas a construir uma imagem das expectativas e restrições com as quais o programa precisará operar. Quando há um entendimento compartilhado sobre isso, a equipe se baseia nos cronogramas do projeto (datas de início e término), dependências (entre projetos) e entregáveis do projeto.

Desenvolver Planos Subsidiários e Plano Detalhado para o Primeiro Estágio

Usando informações derivadas de planos subsidiários, o gerente do programa deve completar um plano detalhado para a primeira etapa. Os planos subsidiários são preparados pela equipe do programa e dos projetos e incluem: finanças, comunicações, recursos humanos, cadeia de suprimentos, monitoramento e avaliação e planos de aprendizagem.

O Gerente do Programa é responsável por garantir que todos os planos subsidiários estejam preparados. Se, por exemplo, um programa é composto por múltiplos projetos, cada um com uma série de atividades na cadeia de suprimentos, pode ser necessário desenvolver um Plano de Cadeia de Suprimentos mais amplo para gerenciar eficiências e economias de escala a nível de programa.

Economia de Escala

Este termo é usado para descrever o conceito de que, à medida em que uma entidade aumenta de tamanho, pode tornar-se mais eficiente.

Também será importante desenvolver planos formais de Monitoramento e Avaliação que incluam os cronogramas para a revisão de atividades e a coleta de dados quantitativos e qualitativos. Isso é usado para destacar potenciais problemas, priorizar as áreas de trabalho e fazer correções de curso importantes e oportunas em diferentes áreas do programa e dos projetos.

É quase certo que haverá necessidade de atualizar e aprimorar os planos de mobilização de recursos desenvolvidos na fase de *Desenho* (Lista de Verificação do Plano de Mobilização de Recursos). Também será preciso haver planos detalhados para atingir quaisquer entregáveis não relacionadas a projetos. Por exemplo, reuniões para as Portas de Decisão precisam ser agendadas e planejadas.

É essencial que, dentro da equipe do programa, e em todos os projetos, haja uma compreensão compartilhada das principais entregáveis e interdependências entre cada um dos projetos durante o primeiro estágio e seus posteriores.

Mantenha os Planos Atualizados

Lembre-se de que seus planos são documentos "vivos" e devem ser mantidos atualizados, com uma visão geral desenvolvida para cada novo estágio.

Figura 194: Resumo do Processo de Planejamento

Nomeie a Equipe do Programa	Comunique os Objetivos do Programa	Revise Ferramentas, Processos e Modelos	Desenvolva um Plano Geral do Programa	Desenvolva Planos Subsidiários e um Plano para o Primeiro Estágio	Atualize Planos e Desenvolva Planos para os Próximos Estágios
Determine/nomeie funcionários indispensáveis ao programa. Seja claro sobre as funções e responsabilidades. Se possível, comece a nomear as pessoas fundamentais às equipes de projetos	Garanta que a Teoria da Mudança esteja clara e que haja um entendimento compartilhado da Teoria da Mudança e os objetivos do programa. Comunique os papéis e responsabilidades do programa a partes interessadas chave	Revise e comece a atualizar quaisquer ferramentas das fases anteriores. Decida quais ferramentas, processos e modelos serão usados pelos funcionários do programa e quais serão usados pelos funcionários dos projetos. Defina/Decida como será feita a progressão de problemas dos projetos para o programa, para a estrutura de governança.	Interaja com partes interessadas chave internas e externas e entenda as suas expectativas e restrições. Desenvolva um entendimento compartilhado dos projetos componentes que formarão o programa. Desenvolva um Mapa de Estágios do Programa que reflita o início e o final de projetos, dependências entre projetos e entregáveis não relacionadas a projetos.	Trabalhe com as equipes de programa e de projetos para garantir que quaisquer outros planos estejam preparados. Entre esses, podem incluir: Plano de Suprimentos para o Programa, Plano de Comunicação, Plano de RH, Plano de Estágio detalhado para o primeiro estágio.	Trabalhe com as equipes de programa e de projetos para atualizar quaisquer planos a nível de programa. Prepare um plano detalhado para cada estágio mostrando as dependências das entregáveis chave dos projetos.

Planejamento de Estágios

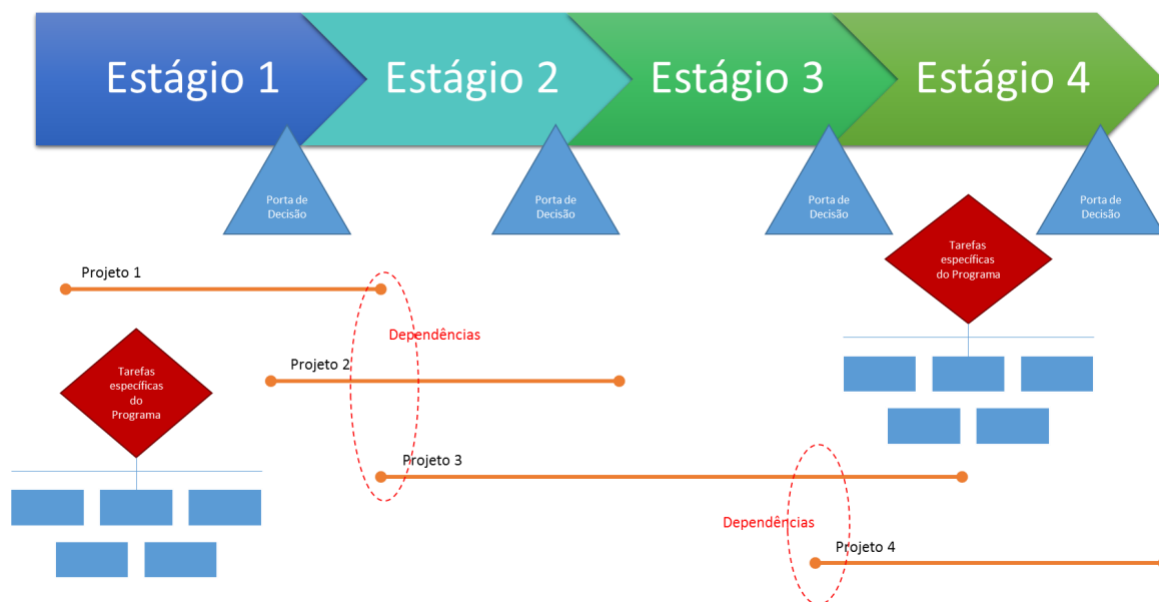
Considerando que um programa pode durar vários anos, dividir o trabalho em vários estágios com períodos de tempo definidos é uma boa maneira de desenvolver planos abrangentes e detalhados. O **Mapa dos Estágios do Programa (PSM)** é uma ilustração visual de como as várias áreas de um programa - suas tarefas gerais, atividades dos projetos, requisitos de recursos e processos de financiamento - interagem. O PSM combina estimativas de cronograma (do Diagrama de Gantt) com uma separação das entregáveis (da Estrutura Analítica do Programa), incluindo as Portas de Decisão e as tarefas específicas do programa dentro do prazo geral. Quando a linha de tempo de uma atividade se sobrepõe a outra, é uma indicação de uma dependência entre uma área e outra do programa.

É importante desenvolver o PSM de forma participativa com os membros da equipe e as partes interessadas. A equipe sênior do programa deve estar envolvida e os gerentes de projetos podem fortalecer esse processo devido ao seu conhecimento e experiência prática. O próprio processo ajuda a construir uma compreensão compartilhada dos objetivos do programa e as implicações destes para os projetos e suas interdependências.

À medida em que o programa avança, o PSM deve ser atualizado para refletir as mudanças a nível de projetos. Por exemplo, um atraso em alcançar as entregáveis de um projeto pode ter consequências para outro. Se ambos os projetos estiverem atrasados, isso pode resultar em atrasos adicionais em outros projetos. Os PSMs atualizados e realistas são uma ótima ferramenta para monitorar o progresso durante a implementação porque permitem que as equipes visualizem o impacto causado por problemas e atrasos. Eles também ajudam a equipe a determinar se o progresso de alguns projetos ou componentes precisará ser acelerado para atingir os objetivos gerais do programa.

Se as estimativas para a duração de cada um dos projetos estiverem precisas, é possível usar o Mapa de Estágios para calcular um caminho crítico para todo o programa.

Figura 20: Diagrama dos Estágios do Programa



Uma das desvantagens do Mapa de Estágios é que nem sempre é possível fornecer estimativas precisas das atividades do programa e dos projetos tão cedo em um ciclo de vida de programa. Os cronogramas de programas podem levar vários anos, o que torna difícil planejar tão a frente. A solução é desenvolver um plano mais detalhado para cada etapa, o Diagrama dos Estágios do Programa mostra acima.

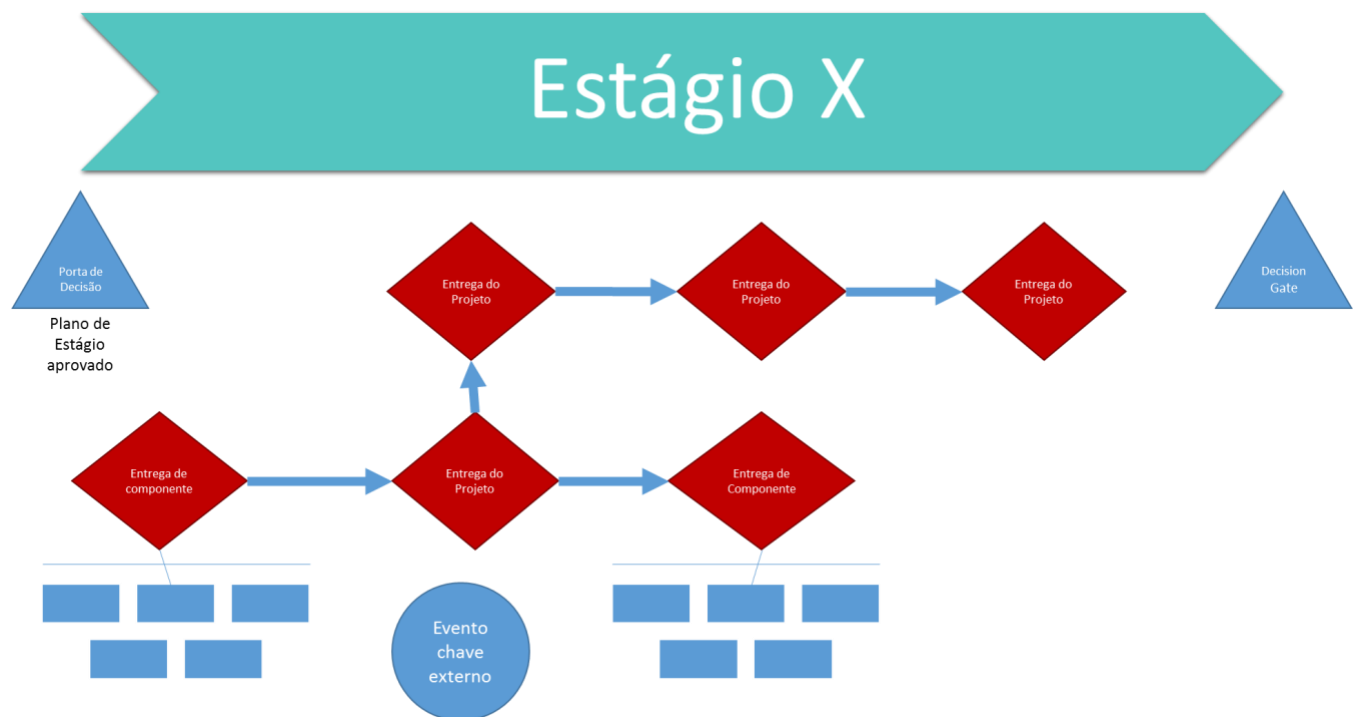
A Matriz de Planejamento de Transição (a seguir) é uma ferramenta útil para definir e se planejar para uma sustentabilidade contínua.

Tabela 6: Matriz de Planejamento de Transição

Componente	Perguntas Chave	Princípios Orientadores	Desafios
Planeje a transição desde as primeiras fases do programa	Que tipo de transição é planejada? Qual é a linha do tempo? Quais são os benchmarks?	Revisão e correção contínua dos projetos. Transparência, especialmente com os fundos/financiamentos.	Equilibrar compromissos sólidos com flexibilidade. Disponibilizar tempo suficiente para desenvolver competências.
Desenvolva parcerias e vínculos locais	Estamos selecionando os parceiros corretos? Quais ativos os parceiros trazem?	Diversidade: outras entradas de projetos podem ser necessárias. Objetivos claros e comuns.	Alinhar necessidades e objetivos de diversas partes interessadas. Apoiar parceiros locais.
Desenvolva competências locais organizacionais e humanas	Quais as competências são necessárias? Quais competências existem?	Aproveite as competências existentes, se possível. Crie ambientes para apoiar competências.	Criar formas de monitoramento do desenvolvimento de competências. Fornecer incentivos e reter funcionários experientes.

Mobilize recursos locais e externos	Quais entradas são necessárias para manter os serviços? Os benefícios podem ser sustentados sem entradas contínuas?	Adquira recursos localmente quando possível. Traga cada vez mais recursos externos sob o controle local.	Dificuldade em encontrar recursos locais adequados ou disponíveis. Outros financiadores não estão “comprando a ideia” dos objetivos originais.
Divida gradualmente o encerramento de várias atividades e projetos	Quais são os elementos chave? Quais os elementos são dependentes de outros?	Flexibilidade; A sequência gradual pode mudar após a implementação.	Tempo suficiente disponível no programa para começar a ver o impacto e os resultados almejados.
Permita que os papéis e os relacionamentos evoluam após a transição	Que tipos de suporte contínuo são necessários (conselhos, tutoria, assistência técnica, etc.)? Como o suporte contínuo será financiado?	Evitar não atingir os resultados pretendidos dos programas, incluindo em projetos estendidos, expandidos ou redesenhados.	Disponibilidade de fundos para suporte contínuo. Disponibilidade de pessoal que possa concentrar tempo e energia suficientes para suporte contínuo.

Figura 215: Exemplo de um Plano de Estágio



Planejamento de Sustentabilidade

Um dos medidores chave do sucesso de um programa é a extensão em que seus produtos possam ser sustentados após o encerramento de um programa. Por exemplo, um dos principais produtos de um

programa é alcançar o sucesso com as medidas de incidência em políticas públicas adotadas, para que resultem em importantes mudanças nas políticas sociais governamentais. Mas muitas vezes este não é o final do processo. Os governos precisam então ser responsabilizados pelas suas promessas, e o impacto tangível das novas políticas sociais acompanhadas ao longo do tempo. Embora essas atividades de acompanhamento possam ser assumidas por outra organização, aliança ou consórcio para conseguir uma transição suave, o Gerente do Programa precisará trabalhar com as partes interessadas para planejar como isso acontecerá.

Planos de Programa abrangentes deveriam sempre incluir um Plano de Transição para o fim do programa, cuja função é documentar como o programa irá evoluir. Nele pode-se incluir cenários variados ou contingências que abordem potenciais riscos, e podem também alocar recursos adicionais para o caso de uma organização querer manter algum envolvimento no futuro.

Produtos

No fim do período de planejamento inicial, todos os documentos necessários para começar de fato o trabalho do programa, devem estar prontos. Através da coordenação do desenvolvimento de um Plano de Implementação do Programa de alto nível, preferivelmente com o envolvimento de um número de partes interessadas, o Gerente do Programa deu um primeiro passo proativo rumo à implementação e criou uma ferramenta funcional de gerenciamento. Conforme necessário, planos mais detalhados e específicos também foram elaborados. A criação de um Mapa de Estágios e Planos de Estágios iniciais irão garantir que um trabalho detalhado possa começar.

Neste momento, os pressupostos e potenciais desafios terão sido identificados e os funcionários devem poder começar a trabalhar com um entendimento compartilhado do programa e seus respectivos papéis e responsabilidades. O programa está planejado para ter um bom começo. À medida em que a implementação avança, os planos criados até agora continuarão a ser atualizados e aprimorados.



Implementação do Programa

“Planos são apenas boas intenções a menos que eles imediatamente se degenerem em trabalho duro.”

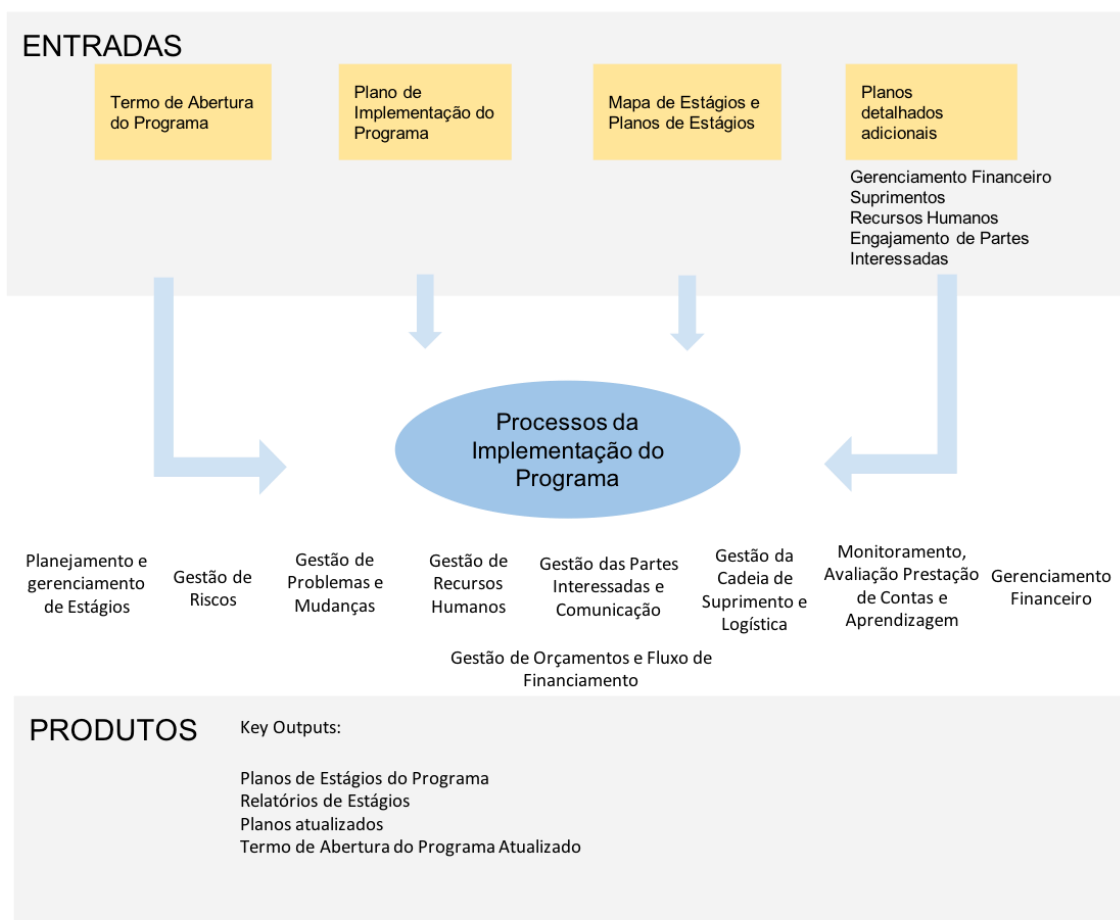
-Peter Drucker

O Termo de Abertura do Programa foi autorizado e o Mapa de Estágios do Programa e Planos de Estágio para a primeira fase estão completos. As propostas a doadores foram enviadas e aceitas, então os fundos estão disponíveis para prosseguir. Todas as partes interessadas fundamentais ao programa estão informadas. Agora é hora de começar a implementar atividades do programa e dos projetos.

A grande maioria do tempo será gasto na implementação - movendo-se fluentemente e iterativamente para planejar, implementar e re-planejar em diferentes estágios, ajustando o programa e os projetos para alcançar seus objetivos gerais. Ser capaz de dar um passo atrás e tomar decisões estratégicas sobre áreas críticas do programa, orientar e aconselhar equipes e manter as principais partes interessadas informadas são as habilidades essenciais e definidoras do Gerenciador do Programa.

Para construir o conhecimento necessário para a implementação, é útil trabalhar com três etapas. As entradas permitem os processos, que produzem os produtos.

Figura 22: Processos de Implementação



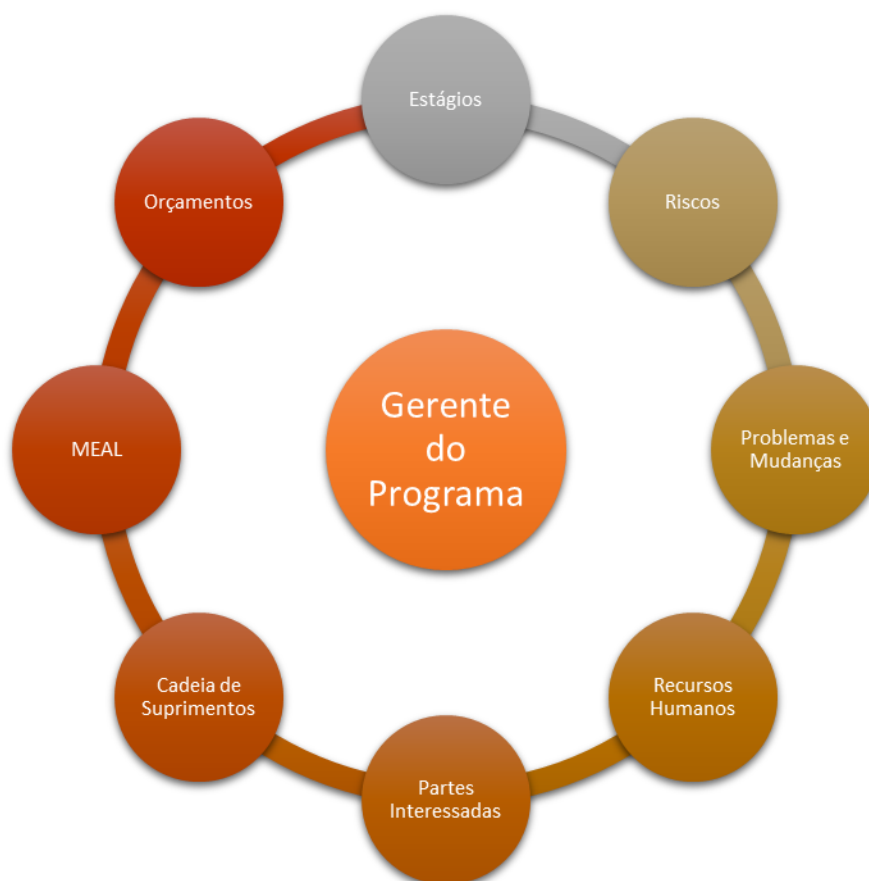
Entradas

Os seguintes documentos e planos são fundamentais para a implementação bem-sucedida do programa. Na verdade, quando um programa está em andamento, o trabalho principal do Gerente de Programas (descrito abaixo de Processos) resultará inevitavelmente em sua regular revisão e manutenção.

- Termo de Abertura do Programa
- Plano de Implementação do Programa
- Mapa de Estágios e Planos de Estágio
- Plano de Gestão Financeira
- Plano de Cadeia de Suprimentos
- Plano de RH
- Plano de Engajamento com as partes interessadas

Processos

Como Gerente do Programa, você gerenciará uma variedade de processos diferentes durante a fase de implementação. Alguns deles incluem:



Planejamento e Gerenciamento de Estágios

Planejamento de Estágios

O Planejamento de Estágios usa a estrutura de planejamento em *ondas sucessivas* para garantir que a aprendizagem de um estágio possa influenciar o próximo. À medida que cada etapa é concluída, um plano detalhado é criado para a próxima. Ajustes podem ser feitos para melhorar continuamente o desempenho e garantir que as operações respondam a mudanças externas ou internas. Mas lembre-se, quando uma mudança significativa deve ser feita, ela deve ser autorizada pela estrutura de governança.

Gerenciamento de Estágios

O planejamento de estágios acontece a níveis de programa e de projetos. Como Gerente do Programa, você deve garantir que as equipes dos projetos tenham o treinamento e as habilidades necessários para entregar um planejamento de estágios detalhado e Abrangente. Esta informação crítica é essencial para os planos gerais de estágios do programa. A gestão desse processo também envolve a gestão efetiva de riscos e problemas, com os Registros de Riscos e Registros de Problemas sendo atualizados

regularmente pelas equipes de projetos, e os problemas e mudanças levados adequadamente para as tomadas de decisão e ações (com tolerâncias para diferentes níveis de tomadas de decisão, definidos na fase de *Desenho*).

Gestão de Riscos

A nível de programas, a gestão de riscos envolve um alto nível de coordenação com os projetos. É tarefa do Gerente de Programas saber o que está acontecendo em cada projeto componente, manter relacionamentos fortes com os Gerentes de Projetos e garantir que haja um fluxo constante de informações indo e voltando. Isso garante que os Registros de Risco sejam mantidos atualizados, dando ao Gerente do Programa uma visão Abrangente do programa para que os riscos de projeto possam ser geridos de maneira a não afetar as atividades de outro.

Tenha em mente que a gestão de riscos requer uma abordagem participativa e a capacidade de ser criativo e adaptável na identificação de estratégias de resposta.

Gestão de Problemas e Mudanças

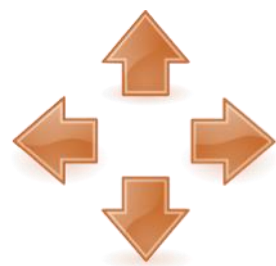
Enquanto a gestão de riscos se concentra em antecipar e mitigar problemas futuros, a gestão de problemas concentra-se em lidar com problemas imediatos de forma rápida e eficaz. À medida que os problemas aparecem a nível de projeto, são inseridos no Registro de Problemas e resolvidos pela equipe do projeto se as tolerâncias permitirem, ou levados para o próximo nível.

Como Gerente do Programa, você deve estar ciente dos problemas que surgirem a nível de projetos e se sentir confiante de que os processos certos foram implantados para que os problemas sejam geridos de forma eficaz. O Registro de Problemas a nível de programas é uma ferramenta útil para identificar problemas que surgem em vários projetos, permitindo ao Gerente do Programa verificar se um atraso ou problema em um projeto poderia impactar outro, para depois se comunicar com as equipes relevantes para garantir uma resposta rápida.

Gestão de Recursos Humanos

Uma liderança efetiva e o gerenciamento de desempenho são, obviamente, requisitos essenciais na gestão de programas. No entanto, este não é um tópico para uma análise aprofundada neste Guia. As organizações internacionais terão processos de RH bem estabelecidos para o desenvolvimento de pessoal. Ao invés de enfatizar a importância de desenvolver a capacidade dos indivíduos, o foco deste Guia estará nos aspectos práticos de gerenciar os níveis corretos de pessoal e as abordagens adequadas para a entrega efetiva de um programa, o que exige considerar os requisitos de pessoal de uma perspectiva holística.

Gerencie através de vários níveis



Os gerentes de programas precisam ser capazes de gerir "para cima", a fim de influenciar e manter informados os gerentes sêniores, membros do comitê, criadores de políticas, funcionários do governo e doadores. Eles também devem gerenciar "através", estabelecendo relações laterais com comunidades beneficiárias, chefes de departamento, especialistas externos e outros gerentes de programas. Eles também são responsáveis por garantir a liderança efetiva

dos gerentes de projetos, encarregados e funcionários do programa, o que é muitas vezes denominado "gerenciamento para baixo".

Envolva as pessoas certas no momento certo

Estreitamente ligado ao processo de governança estipulado na Fase de Identificação, é importante que o Gerente de Programas traga pessoas para o programa com o nível certo de habilidades e no momento certo. Pode ser uma parte interessada externa que é fundamental para a definição do contexto dentro do qual um programa irá operar. Pode também ser o envolvimento temporário de um especialista em comunicação, ou mesmo contratar um especialista para conduzir uma avaliação no meio do programa.

Planejamento de pessoal no mais alto nível

Os Gerentes de Programas são responsáveis pela entrega de todos os aspectos do seu programa, e isso inclui garantir que Gerentes de Projetos com as habilidades certas sejam recrutados e preparados para a implementação. Também é necessário que garantam que os serviços internos de suporte estejam disponíveis e tenham funcionários apropriados, tais como especialistas em finanças, logística, compras, e em monitoramento e avaliação. Suas responsabilidades de gerenciamento em linha incluem garantir que os Gerentes de Projetos recebam o suporte que necessitam para desenvolver planos efetivos de contratação para os seus projetos. Haverá ocasiões quando estruturas de gestão mais flexíveis precisarão ser implementadas. Por exemplo, durante emergências que precisem de respostas rápidas, as linhas de relatório podem não passar por uma hierarquia rígida.

Aconselhar e supervisionar o desenvolvimento da equipe

Os gerentes de programas são responsáveis por garantir que os indivíduos em suas equipes tenham habilidades e a capacidade para atingir seus objetivos do dia a dia. Eles devem saber o que se espera deles e entender como seu desempenho será medido. O aconselhamento e o *coaching* são excelentes maneiras de desenvolver a capacidade dos indivíduos para que eles possam se destacar e desenvolver seus papéis (e assumir desafios futuros). É importante estabelecer a expectativa de que a equipe esteja aberta a mudanças e adaptações devido ao contexto dinâmico dentro do qual ela opera. Os funcionários também devem entender como o seu projeto se alinha com os objetivos gerais do programa.

Gestão de Partes Interessadas e Comunicação

Indivíduos, grupos e organizações fundamentais para o sucesso de um programa já foram identificados em fases anteriores. Durante a fase de *Desenho*, a Análise das Partes Interessadas levantou e priorizou as funções e os relacionamentos que cada parte interessada teria com o programa. Os planos de gerenciamento das diferentes partes interessadas já devem estar no lugar e definidos no Plano de Engajamento das Partes Interessadas. Esses planos são colocados em ação durante a implementação.

Algumas partes interessadas serão incrivelmente favoráveis, enquanto outras serão potenciais bloqueadores. Cada relacionamento precisa ser gerenciado cuidadosamente para reforçar seu compromisso (Curva de Engajamento) ou mudar suas atitudes negativas. Os seguintes princípios são um guia útil para a gestão eficaz das partes interessadas:

Comunique-se

Em todas as etapas do programa, é essencial manter comunicações fortes e apropriadas com todas as partes interessadas. Antes de tentar engajar e influenciar, é essencial entender os antecedentes e a motivação de cada parte interessada. Dessa forma, será possível desenvolver mensagens específicas para cada tipo de parte interessada, com o intuito de melhorar as chances de obter a resposta desejada.

Tabela 7: Princípios de Comunicação com as Partes Interessadas - Fase de Implementação

Princípio	Explicação
Consulte cedo e com frequência	Traga as partes interessadas no momento certo e certifique-se de que sejam notadas o suficiente. Peça seus conselhos e ouça às suas perspectivas.
Ouçe e aprenda	As pessoas se comunicam de maneiras diferentes, então esteja preparado para ajustar sua maneira de ouvir para acomodar diferentes perspectivas, abordagens e formas de entrega. Esteja atento às partes interessadas que possam ter interesses diferentes e garanta que os objetivos gerais do programa sejam a prioridade.
Planeje, planeje, planeje	Tome decisões claras sobre onde e como investir tempo com as partes interessadas. Isso deve ser impulsionado pelo seu potencial para levar mais adiante os resultados do programa. Não há motivo em gastar uma grande quantidade de tempo com aqueles com pouco poder para influenciar, quando uma atualização ou um breve relatório seriam suficientes!
Você pode estar deixando algo passar!	A Matriz RACI (<i>Responsável, Aprovador, Consultado, Informado</i>) deve ser usada e atualizada durante todas as etapas para garantir que a posição das partes interessadas não tenha mudado.
Relacionamentos são a chave	Concentre suas energias no desenvolvimento de relações de trabalho produtivas com partes interessadas de alta prioridade para criar confiança e compromisso.
Simples, mas não fácil	Suas partes interessadas são pessoas ocupadas. Eles precisam ser consultados e informados, mas não estão sobrecarregados! Compreenda suas preferências de comunicação e responda intuitivamente. Seja breve, conciso e empático, quando apropriado. Promova o engajamento, interaja e ouça.
Perceba o risco	Pode haver momentos em que um potencial aliado se torne um obstáculo. Se esse for o caso, é importante avaliar a extensão do risco e qualquer que seja o resultado, gerencie o relacionamento de forma a manter a integridade do programa.
Expectativas das Partes Interessadas	Qual é o valor do programa para as partes interessadas envolvidas? Qual é a ideia deles de sucesso? É importante esclarecer as percepções desde o início para que as expectativas sejam realistas e gerenciadas efetivamente.
Boa governança	A gestão das partes interessadas não é apenas da responsabilidade do Gerente do Programa. Todo mundo tem um papel a desempenhar, de funcionários que têm contato diário com beneficiários, a pessoas em contato direto com doadores. A estrutura de governança do programa ou a Diretoria também podem ser capazes de ajudar. Portanto, certifique-se de que esses indivíduos estejam envolvidos e preparados para influenciar quando necessário.

Não esqueça a sua equipe

O gerenciamento interno das partes interessadas é crucial a nível de programa. Construir relacionamentos pessoais fortes, manter uma comunicação regular, garantir que todos os membros da equipe compreendam suas metas e objetivos gerais e que os Gerentes de Projetos enviem relatórios e levem os problemas adiante adequadamente são todos essenciais para o bom funcionamento de qualquer programa.

Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística

A implementação de um programa exige a compra e o fornecimento de inúmeros recursos (cadeia de suprimentos) e a gestão da infraestrutura de suporte (ex. armazéns, veículos), recursos financeiros e humanos. Essas atividades geralmente são realizadas a nível de projeto, com o gerente de programas ficando responsável por garantir que os processos de compras sejam seguidos corretamente e mantendo uma visão geral das dependências entre projetos e programas, de modo que a cadeia de suprimentos geral seja gerenciada de forma econômica.

Alguns dos seus suprimentos podem incluir:

- Veículos
- Matérias Primas
- Instalações
- Equipamento

Como você pode se lembrar do Guia PMD Pro, a gestão desses recursos incorpora três categorias principais: gerenciamento de compras, gerenciamento logístico e gerenciamento de ativos. O papel do Gerente de Programas é garantir que esses processos funcionem efetivamente, desenvolvendo planos de visão geral conforme necessário.

Gestão de Compras

Inclui a identificação de materiais e serviços para compras, quando são necessários, como serão adquiridos e por quem. Planos de compras precisam estar integrados com outros elementos do Plano de Implementação do Programa para garantir que todas as compras e atividades de suprimentos estejam alinhadas com os orçamentos, calendários, exigências de qualidade e parâmetros de risco do programa e dos projetos.

Gestão logística

Inclui o planejamento, implementação e controle eficiente e econômico do fluxo e armazenamento de matérias primas, inventários ao longo do processo, produtos terminados e informações relativas, do ponto de origem ao ponto de consumo com o objetivo de se adequar aos requisitos dos consumidores.

Gestão de Ativos

Inclui os sistemas pelos quais itens que são de valor para um projeto são monitorados, mantidos e descartados adequadamente

Na prática: Gestão da Cadeia de Suprimentos

Os gerentes de programas não são apenas responsáveis pelo gerenciamento da cadeia de suprimentos a nível do programa, mas também por garantir que os sistemas e processos corretos sejam seguidos a níveis de projetos. Manter uma visão geral dessas atividades permitirá identificar dependências entre projetos e programas, planejar com antecedência, alcançar economias de escala e gerenciar efetivamente a cadeia de suprimentos.

Monitoramento, Avaliação, Prestação de Contas e Aprendizagem

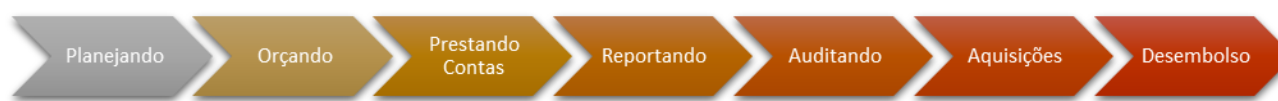
Separar tempo para monitorar, avaliar regularmente, prestar contas e aprender é algo que deve ser aplicado em todas as fases do gerenciamento de programas. Isto é particularmente verdadeiro durante a implementação, quando você estiver fazendo um planejamento de estágios “em ondas sucessivas”. Isso oferece uma oportunidade para múltiplos projetos e o programa em geral serem ajustados para garantir que todos os projetos componentes estejam integrados e trabalhando para atingir o objetivo geral.

As recomendações e processos para monitoramento, avaliação, prestação de contas e aprendizagem efetivos (MEAL) são abordados dentro do princípio da Adaptação. Como Gerente do Programa, você é responsável por garantir que esses processos sejam seguidos e que as pessoas e equipes adequadas sejam consultadas para que você obtenha o nível de visão necessário para tomar as decisões apropriadas sobre o programa. Tenha em mente que isso pode significar que você precise tomar decisões difíceis, como se deve ou não interromper as atividades de implementação.

A aprendizagem contínua com os processos de monitoramento e avaliação fornece conhecimentos valiosos para outros programas e é um importante ativo organizacional. O Gerente do Programa pode encomendar uma avaliação interna ou externa a médio prazo para avaliar o progresso geral e adaptar o programa em conformidade. As avaliações finais geralmente ocorrem após o encerramento dos programas. A aprendizagem derivada de todas as avaliações deve ser usada para o planejamento organizacional futuro e atender aos requisitos dos doadores.

Gestão Financeira

A gestão financeira dos programas é um processo que reúne vários elementos diferentes, mas relacionados, com o objetivo de gerir os recursos adequadamente com o intuito de atingir os objetivos do programa.



Em seu núcleo, a gestão financeira eficaz é um processo contínuo de planejamento, organização, direcionamento e controle das atividades financeiras do programa e de seus projetos componentes. Isso envolve o estabelecimento de sistemas e processos de alta qualidade que garantam que os fundos do programa sejam usados de forma consistente e responsável. Possuir um conjunto coerente de procedimentos e padrões contábeis é uma obrigação, com todas as transações registradas com precisão e uma trilha de auditoria completa, facilitando revisões transparentes das despesas.

Na prática: Gestão Financeira

O Gerente de Programas precisa garantir que os mesmos processos financeiros padrão sejam adotados por todos os projetos. Isso fornece as informações que você precisa para detectar dependências entre projetos. Se houver excesso de gastos em um projeto, você poderá compensar isso usando as finanças de outro. Da mesma forma, o que for gasto a menos que o esperado em um projeto poderia permitir que outro aumentasse sua taxa de implementação.

Gestão de Orçamentos e de Fluxo de Financiamento

A consideração da mobilização de recursos durante a fase de *Desenho* agora também deve ser transformada em um plano. Ao contrário dos projetos, os programas são mais complexos e, muitas vezes, operam com fundos de múltiplos doadores, com diferentes fluxos de financiamento, muitas vezes com seus próprios cronogramas, requisitos e partes interessadas. Quando um programa ou projeto tem mais de uma fonte de renda, pode apresentar uma série de desafios de planejamento, incluindo:

- Os doadores têm formatos e modelos de orçamento diferentes e pagam os subsídios em moedas diferentes.
- Os itens e as descrições nas linhas do orçamento podem variar, portanto, nem sempre é claro o que cada categoria inclui ou exclui, ex. transporte, viagens, veículos, etc.

- Nem sempre é claro qual financiador está pagando pelo que dentro de um projeto financiado por múltiplos doadores.
- Os doadores têm políticas diferentes para o financiamento de despesas gerais e nem sempre é claro se a obrigação de um projeto com custos indiretos é cumprida.
- Dentro do mesmo projeto ou programa, pode haver risco de que algumas linhas de orçamento sejam "financiadas em dobro" (ou seja, recursos para o mesmo item vindo de dois ou mais doadores) ou "subfinanciados" e isso pode não ser necessariamente óbvio

A **Matriz de Receitas**, ou *Funding Grid*, é uma ferramenta de planejamento interno que pode ajudar a superar a maioria dos desafios apresentados acima. Ele fornece uma visão geral de quem está financiando o que, a nível de projeto, programa ou organizacional, e cada um deles pode ser monitorado. É apresentado em formato de tabela, com cada fonte de renda alinhada com uma área específica de despesa orçada – revelando também onde há lacunas no financiamento, ou áreas de "duplo financiamento", por linha de orçamento.

Dê uma olhada na amostra da Matriz de Receitas (abaixo). Na realidade, esta tabela incluiria muitas outras colunas indicando cada fonte de renda e linhas detalhadas com códigos de doadores mapeados no Plano de Contas interno de uma organização.

Figura 23: Exemplo de Matriz de Receitas

Todos os valores em USD			RECEITA A RECEBER CONFIRMADA					
			FUNDOS RESTRITOS			FUNDOS IRRESTRITOS		
A	B	C	D	E	F	G	H	I
Código	Categoria	Orçamen to total	Governo Federal	Fundação Sorriso	Fundação Vanguarda	Taxas de doações	Receita antecipada total	Saldo / Déficit
3000	Administrativo	32.100	6.750	6.750	0	18.600	32.100	0
4000	Pessoal	93.772	21.750	21.750	6.000	44.272	93.772	0
5000	Veículos	30.600	9.500	9.500	1.000	10.600	30.600	0
6000	Receitas p/Projetos	109.280	52.000	52.000	7.000	0	111.000	1.720
TOTAL		265.752	90.000	90.000	14.000	73.472	267.472	1.720

Colunas A, B, C: Este é o resumo do orçamento, com códigos de conta internos e uma breve descrição.

Colunas D, E, F: Estes incluem fontes confirmadas de financiamento. Os fundos são restritos e devem ser usados de acordo com os contratos do doador e os orçamentos acordados. Os fundos são alocados às linhas de orçamento de acordo com o que foi acordado com o doador.

Coluna G Estes são fundos gerais sem restrições que podem ser usados para qualquer propósito relacionado à missão. Os fundos irrestritos são usados aqui para preencher as lacunas não

cobertas pelos fundos do doador, com base nas prioridades estabelecidas pelos Gerentes de Programas.

Coluna H

Esta é a receita total esperada no momento da conclusão da Matriz de Receitas, em comparação com o orçamento total da coluna C.

Coluna I

A diferença entre as colunas C e H. Quaisquer lacunas no financiamento aparecem como um valor negativo, enquanto o "duplo financiamento" - ou seja, um excedente nessa linha - aparece como um valor positivo.

Dicas para usar a Matriz de Receitas

Ao construir a tabela Matriz de Receitas, há algumas considerações práticas e ajustes a fazer, especialmente para programas grandes e complexos:

- **Usar taxas de câmbio em uma data especificada** – O orçamento não precisa apresentar a moeda local, e é comum selecionar a moeda da principal fonte de renda.
- **Garanta que as despesas orçamentadas e o rendimento antecipado cobrem o mesmo período de tempo** – Já que os acordos com doadores podem começar em épocas diferentes do ano (e raramente coincidirão com o seu próprio ano fiscal / de planejamento), é importante combinar a renda ao cronograma coberto pela Matriz de Receitas. Por exemplo, se a sua Matriz de Receitas cobre as despesas anuais de janeiro a dezembro, e uma doação é válida por 12 meses a partir de março, então 10 meses devem ser incluídos na grade atual (com a doação restante de 2 meses atribuída à Matriz de Receitas dos próximos anos).
- **Mapeie os gastos com códigos de conta internos** – Inclua os códigos dos doadores, bem como os códigos internos do seu Plano de Contas, de modo que você possa ver quais itens de linha estão sendo financiados a menos ou a mais.
- **Atualize a Matriz de Receitas Regularmente** – À medida em que a situação de captação de recursos muda.

Produtos

Os produtos mais importantes da Fase de Implementação são as entregáveis do programa e dos projetos. Você, como Gerente do Programa precisa assegurar que isso aconteça monitorando, checando e corrigindo planos, enquanto mantém uma excelente comunicação com equipes dos projetos e outras partes interessadas

Os documentos que são continuamente avaliados e revisados (também conhecidos como documentos "vivos") durante a Implementação são:

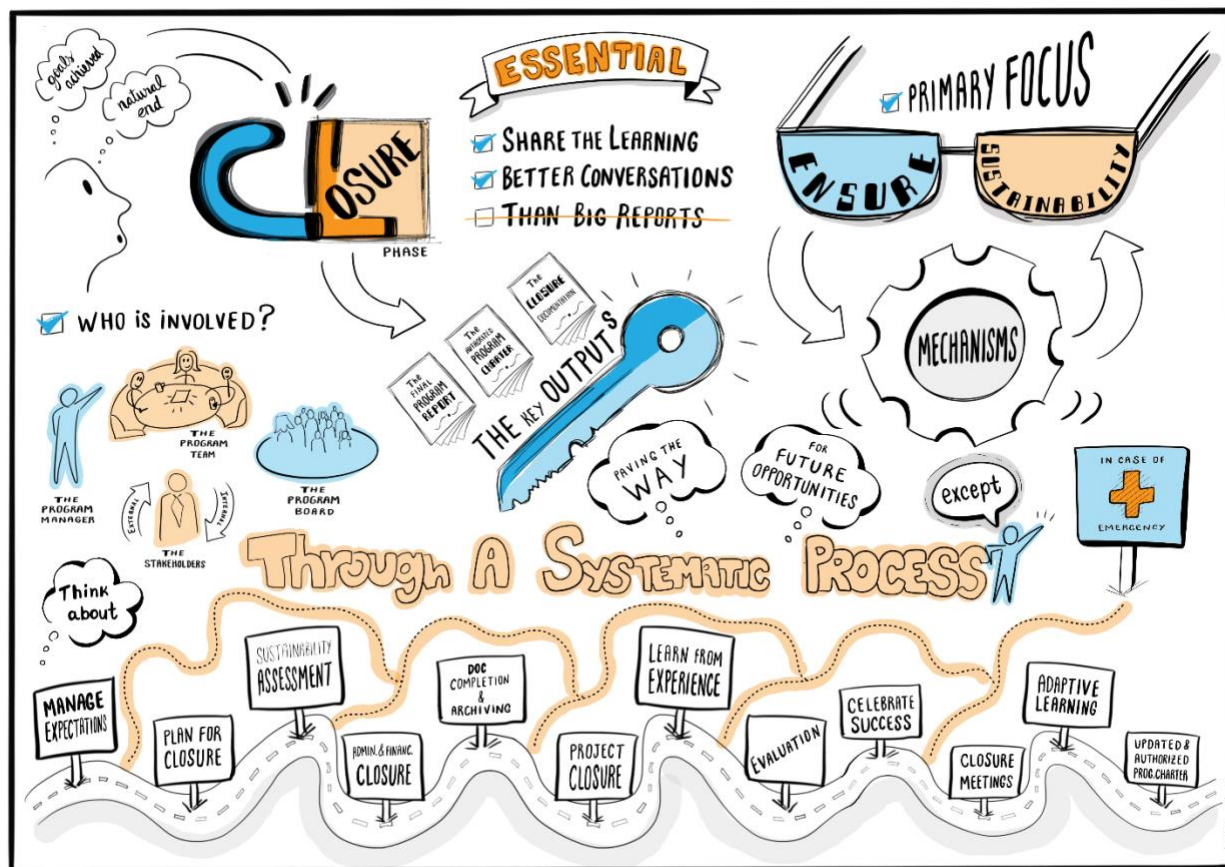
- **Planos de Estágios do Programa**: Planos de Estágios novos ou atualizados são desenvolvidos à medida que o programa e os projetos atravessam o processo de implementação.
- **Relatórios de Estágios**: Um breve relatório sobre o desempenho da etapa anterior é útil para planejar a próxima etapa e serve como forma de atualizar as informações sobre o programa

para as partes interessadas. Uma boa maneira de envolver as partes interessadas ao longo do processo é fornecer uma visão geral quando oportuno que resume 1) a Porta de Decisão, 2) o relatório da etapa anterior, e 3) o plano para a próxima etapa.

- **Planos Atualizados:** Os planos de Finanças, Cadeia de Suprimentos, RH e Engajamento das Partes Interessadas devem ser revisados e atualizados em cada etapa para refletir o progresso do programa, bem como o seu ambiente operacional dinâmico e mutável.
- **Termo de Abertura do Programa atualizado:** À medida que as adaptações forem feitas nos planos do programa, o Termo de Abertura do Programa deve ser atualizado e compartilhado com a autoridade de governança ou Comitê. Dependendo do nível de mudanças efetuadas, a autoridade de governança ou a Diretoria irá ou solicitar que se mantenha informada sobre os novos acontecimentos ou aprovar mudanças autorizando novamente o Termo de Abertura de maneira formal.

A fase de Planejamento e Implementação de um programa pode durar vários meses ou mesmo anos. Você terá planejado, implementado, revisado, replanejado e implementado novamente em um processo contínuo até que, finalmente, seu programa estará pronto para ser encerrado e o seu caminho de Teoria da Mudança terá sido alcançado. Você terá tido conversas úteis com as partes interessadas sobre como seu valioso trabalho será sustentado no futuro. À medida em que avançamos para a fase final, seus planos para o encerramento já estarão claramente definidos. Os membros da sua equipe estarão começando a seguir em frente, mas você estará confiante de que tem a equipe certa para encerrar todas as atividades de forma profissional.

Bem-vindo à Fase 4: Encerramento do Programa



“Sempre é preciso saber quando uma etapa chega ao final. Encerrando ciclos, fechando portas, terminando capítulos – não importa o nome que damos, o que importa é deixar no passado os momentos da vida que já se acabaram.”

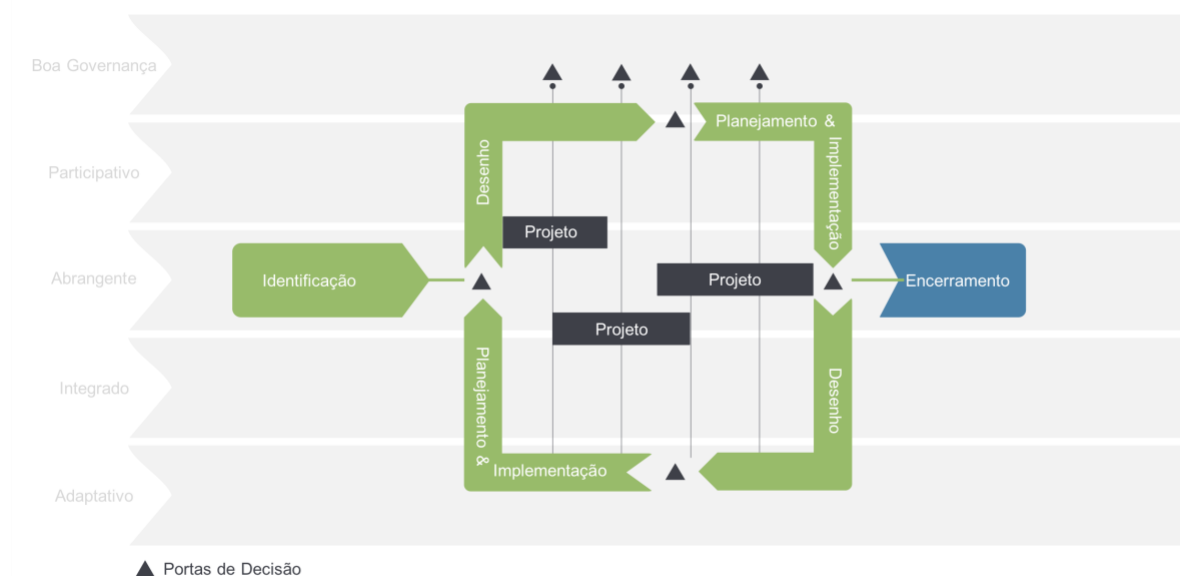
Paulo Coelho

Introdução

Os programas devem chegar a um fim natural quando suas metas e objetivos forem alcançados. Como mencionado anteriormente, quando uma Teoria da Mudança é desenvolvida para um programa, ela representa seu "caminho". Através dela, o(s) resultado(s) Desenhado(s) foram alcançados e todos os projetos constituintes e componentes concluídos e aceitos pelas partes interessadas.

O principal foco desta fase é garantir que os mecanismos de sustentabilidade gerais do programa estejam no lugar, a fim de garantir que os resultados da mudança sejam mantidos após o encerramento. Para encerrar um programa de maneira bem-sucedida, inúmeros processos e atividades devem ser trabalhados sistematicamente, envolvendo todos os fatores desde completar formulários a garantir que toda a documentação do programa e dos projetos esteja atualizada e arquivada apropriadamente. Quando essas tarefas e processos estiverem completos, as partes interessadas internas e externas serão oficialmente informadas sobre o encerramento do programa. Se as expectativas das partes interessadas tiverem sido gerenciadas efetivamente nas fases anteriores do programa, isso não será surpresa para ninguém.

Muitos dos documentos utilizados ao longo do programa também podem ser usados como ferramentas de aprendizagem para a criação de programas futuros, ou para outros planos relacionados à sustentabilidade a longo prazo do programa.



Produto Chave:

A conclusão da fase de Encerramento geralmente resulta no seguinte:

Relatório Final do Programa: Este documento é uma avaliação da eficácia do programa e ele se alcançou ou não os seus objetivos. Esses relatórios são muitas vezes avaliações realizadas por um especialista externo durante ou depois o encerramento do programa. O formato dessa avaliação é geralmente orientado pelos requisitos do doador.

Termo de Abertura do Programa Autorizado: Desenvolvido e autorizado durante a fase de projeto, o Termo de Abertura do Programa pode ter sido alterado e assinado pela autoridade de governança do programa várias vezes durante a implementação. À medida em que o programa chega ao fim, é preciso garantir que o Termo de Abertura seja, mais uma vez, assinado e autorizado, indicando a aceitação formal do encerramento.

Documentação do Encerramento: Toda a documentação relevante para o programa e seus projetos constituintes precisa ser completada e arquivada corretamente. Um dos papéis do Gerente de Programas durante esta fase é garantir que cada equipe de projetos siga processos sistemáticos para encerrar as funções contratuais, financeiras e administrativas. À medida que os projetos se encerrarem, o Gerente do Programa (e sua equipe) deve garantir que todas as atividades não relacionadas ao projeto também sejam formalmente concluídas (veja abaixo). Também é necessário um processo de arquivamento claro para toda a documentação do programa e dos projetos. É um pouco como amarrar uma fita ao redor de tudo, uma vez que tenha acabado!

Na prática: Encerramento do Programa

Se seu programa fosse ser auditado dois anos após o encerramento, os auditores deveriam encontrar um sistema de arquivo que facilite a localização de documentos relevantes. Mas o conhecimento organizacional contido nesses arquivos é extremamente valioso e não deve ser esquecido. É importante compartilhar a aprendizagem do seu programa com os outros e certificar-se de que ele se torna parte do DNA organizacional. Em vez de enviar um grande relatório, é melhor ter conversas com seus colegas, compartilhar seus resultados e garantir que sua autoridade de governança faça o mesmo!

Porta de Decisão

Você deve estar bastante familiarizado com o processo das Portas de Decisão neste ponto do Guia. Para a Fase de Encerramento, utilizaremos as informações representadas no relatório final do programa, no Termo de Abertura do Programa e na documentação de encerramento para decidir se o encerramento do programa deve acontecer. É importante notar que a questão a se perguntar é se o programa está pronto para começar a implementar os processos formais de encerramento.

Como essa decisão pode parecer?

Estar pronto para o encerramento irá depender de vários fatores e o momento dessa decisão variará dependendo da natureza do programa.

Se, por exemplo, o principal resultado do programa for alcançar o sucesso da influência em tomadores de decisão em uma importante reunião global após vários projetos de pesquisa terem sido concluídos, isso não significa que o programa estará pronto para o encerramento. Ele continuará em outro nível até que a reunião acabe ou a campanha de influência alcance o sucesso. Só então estará pronto para encerrar.

Se, por outro lado, o foco principal de um programa for entregar vários projetos para reduzir a insegurança alimentar em um distrito muito afetado, é provável que uma variedade de projetos diferentes se encerre em momentos diferentes e a decisão de encerrar o programa será tomada quando as intervenções não forem mais necessárias.

O ideal é que a decisão de encerrar um programa seja bem planejada, permitindo uma transição suave para o encerramento. Nesse caso, a decisão de encerrar deve ser baseada em se os resultados gerais do programa ou o caminho de Teoria da Mudança foram alcançados.

No entanto, o encerramento do programa poderia envolver uma decisão súbita em resposta a um fator crítico interno ou externo (devido a restrições de financiamento, instabilidade política ou razões circunstanciais).

Quais fatores devem ser considerados?

As perguntas abaixo são um guia para ajudar a determinar se você está pronto para encerrar um programa:

- ✓ Todos os componentes do programa foram entregues? Caso contrário, como isso acontecerá e quem será o responsável?
- ✓ Todos os projetos sofreram uma transição satisfatória para outro programa ou organização, para a comunidade, ou para um processo de encerramento?
- ✓ Se o programa estiver sendo encerrado prematuramente, algum projeto precisa continuar sob outra estrutura de governança?
- ✓ Todas as partes interessadas estão cientes que o programa está terminando?
- ✓ Qual foi o nível em que os resultados esperados pelas diferentes partes interessadas foram alcançados?
- ✓ Os beneficiários estão satisfeitos com os resultados?
- ✓ Os resultados a nível de projetos estão sendo sustentados?
- ✓ Existem resultados excelentes? Em caso afirmativo, quanto tempo demora para que eles sejam concluídos?
- ✓ Existem riscos que ainda precisam ser abordados? Se existem, quem irá gerenciá-los?
- ✓ Quais lições aprendidas durante o ciclo de vida do programa precisam ser transmitidas para as partes interessadas relevantes ou programas futuros?
- ✓ Qual é a melhor forma de incorporar as lições a sistemas organizacionais de aprendizado de gestão de programas e projetos?
- ✓ ? O Patrocinador do programa concorda que o programa esteja pronto para encerrar?

Na prática: Encerramento Emergencial

Se uma decisão for feita para fechar um programa inesperadamente ou de repente, pode não haver tempo para aderir aos procedimentos estabelecidos. Se for esse o caso, e com a aprovação da autoridade de governança ou do Comitê, mecanismos devem ser implementados para garantir que esse processo funcione sem problemas, em um prazo condensado.

Será importante trabalhar com os gerentes de projetos e apoiá-los, já que a decisão de encerrar um programa pode afetar seriamente seus trabalhos e relacionamentos com as comunidades.

Você precisará planejar adequadamente e garantir que todas as partes interessadas sejam informadas em todos os momentos. Enquanto algumas só precisarão ser informadas, outras podem precisar participar das atividades de encerramento. Todas as decisões devem ser registradas.

Muito dependerá de porquê a decisão está sendo tomada. Pode ser que as suas discussões envolvam a decisão de como fazer a transição de alguns ou todos os projetos componentes para outro programa ou organização.

Quem está envolvido nesta fase?

O Patrocinador do Programa ou o Comitê terão discussões com o Gerente de Programas para tratar da Porta de Decisão da Fase 4. Uma vez acordados, a equipe de programas trabalhará sistematicamente através de todos os processos de encerramento de programas, coletando documentação e atualizando o Termo de Abertura do Programa. O Termo de Abertura e outros documentos serão então apresentados ao Patrocinador ou ao Comitê. O Termo de Abertura será alterado conforme necessário e depois verificado para a assinatura formal. Também pode haver envolvimento de partes interessadas da governança nesse ponto. Quando as atividades de encerramento do programa estiverem completas, o Patrocinador do Programa ou o Comitê será responsável por confirmar o encerramento formal do programa a partes interessadas de alto nível e outras partes relevantes.

Todas as partes interessadas devem ser comunicadas de forma eficaz. As principais partes interessadas externas, como doadores, ministérios, aliados e consórcios, devem ser cuidadosamente tratadas para salvaguardar a reputação da organização, bem como o potencial para desenvolver programas no futuro. É igualmente importante se comunicar bem com os líderes comunitários e beneficiários, parceiros e fornecedores - aqueles que estiveram envolvidos na entrega dos projetos e contribuíram para o que o programa alcançou.

Gerente do Programa	Patrocinador do Programa ou Comitê	Gerente(s) de Projetos	Outras Partes Interessadas
• Lidera, gerencia e é responsável pelos processos de encerramento.	• Aconselha e autoriza o encerramento formal do Programa.	• Gerencia processos de encerramento de projetos, mantendo o Gerente do Programa informado.	• Envolvidos em diversos níveis dependendo no seu relacionamento com o Programa (RACI)

O que isso significa na prática?

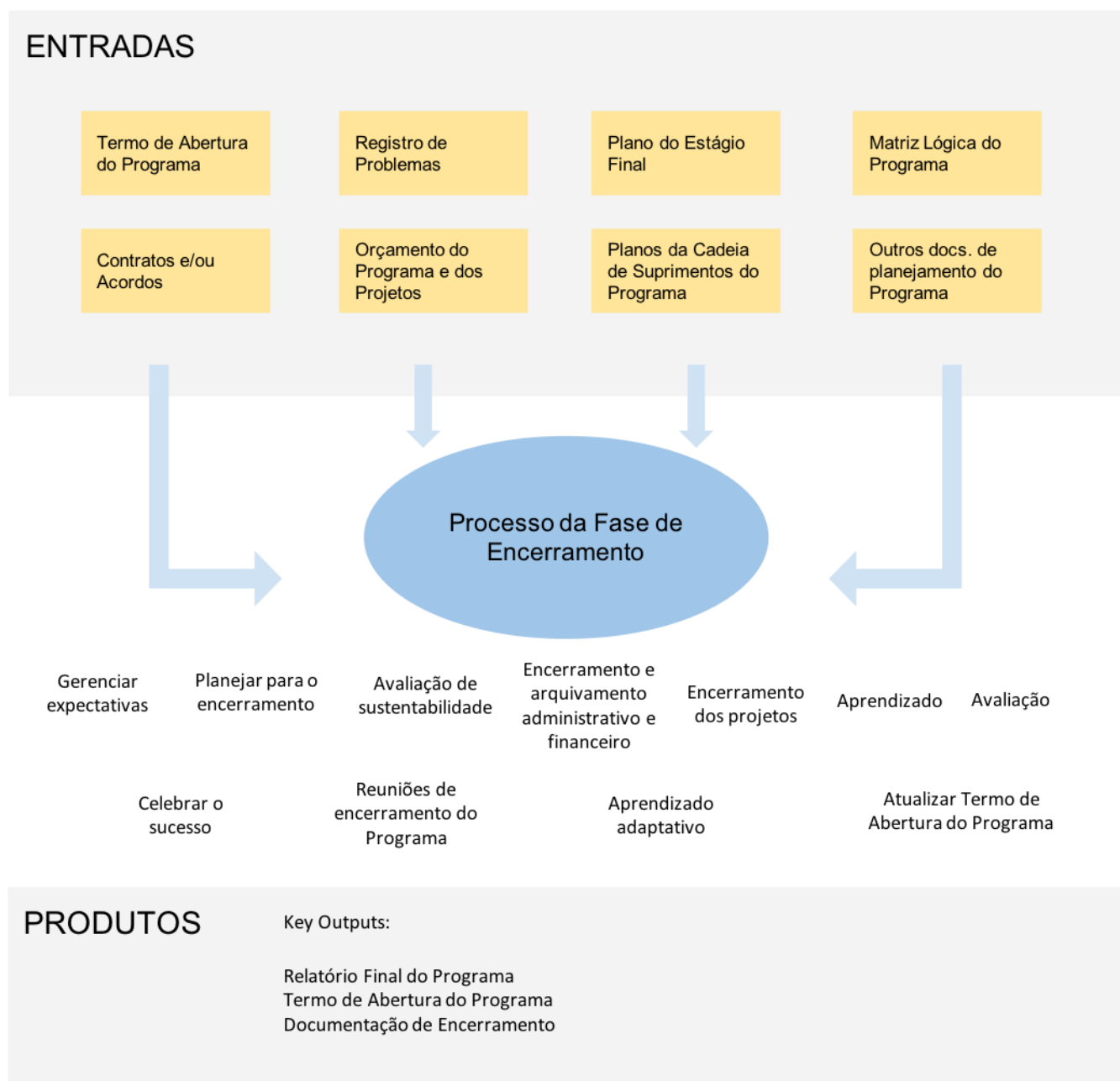
Como regra geral, é melhor antecipar que os processos de encerramento do programa demorarão mais do que o esperado - e certamente mais do que é necessário para que um projeto faça a transição para a próxima fase. Isso ocorre porque uma maior variedade e número de partes interessadas precisam ser envolvidas, por isso é essencial separar tempo suficiente para se engajar, planejar com antecedência e garantir o compromisso de todos os envolvidos.

Todos os programas operam com diferentes restrições e podem haver ocasiões em que você, Gerente de Programas, decida separar por intervalos atividades relacionadas ao encerramento (com diferentes elementos se encerrando em um plano mais baseado em fases). Se este for o caso, é importante garantir que todos os elementos sejam coordenados e não apresentem riscos de exceder custos ou tempo.

Todos os projetos relacionados ao programa também devem ser concluídos dentro do prazo de encerramento do programa. O Gerente de Programas garantirá que os processos padrão sejam seguidos, que as relações com as partes interessadas sejam mantidas, e toda a documentação seja completada e arquivada.

Para construir o conhecimento necessário para a Fase de Encerramento, continuaremos trabalhando através das três etapas usadas nas outras fases. As entradas permitem processos, que produzem os produtos.

Figura 24: Processos para o Encerramento



Entradas

Os seguintes documentos são essenciais para o processo de encerramento:

- Termo de Abertura do Programa.
- Contratos a nível de Programas e Cartas Acordo/Convênios (MOU) com doadores, fornecedores, departamentos governamentais, etc.

- Registro de Problemas.
- Orçamento do Programa e dos Projetos.
- Plano de Estágio Final.
- Planos de Cadeia de Suprimentos do Programa.
- Matriz Lógica do Programa
- Outros documentos de planejamento a nível de programas (ex. RH, Finanças, Comunicação, Monitoramento e Avaliação).

Processos

Usar os seguintes processos é recomendável para garantir que as atividades do programa sejam encerradas de forma sistemática e completa:

- ✓ Gerenciar expectativas
- ✓ Planejar para o encerramento
- ✓ Avaliação de sustentabilidade
- ✓ Encerramento e arquivamento administrativo e financeiro
- ✓ Conclusão e arquivamento da documentação
- ✓ Encerramento dos projetos
- ✓ Aprenda com a experiência
- ✓ Avaliação
- ✓ Celebre o sucesso
- ✓ Reuniões de encerramento do programa
- ✓ Aprendizado adaptativo
- ✓ Termo de Abertura do Programa atualizado e autorizado

Os processos podem variar dependendo da organização. O ponto chave é ter certeza de que você está sendo o mais minucioso possível em seus procedimentos de fechamento.

Gerenciar Expectativas

A expectativa de que um programa irá se encerrar em algum momento deve ser definida desde o início e comunicada efetivamente durante a Fase de Planejamento e Implementação. Os relacionamentos com todas as partes interessadas deverão ter sido cuidadosamente gerenciados através de todas as etapas do programa e quando for a hora de começar a Fase de Encerramento, isso nunca deve ser uma surpresa.

Na prática: Gerenciar Expectativas

Os programas, por definição, são maiores e às vezes podem durar mais do que seus projetos componentes. Existe o risco de algumas comunidades e beneficiários terem passado a ver o programa como uma estrutura mais permanente e contínua. Os gerentes de programas devem garantir que as expectativas de todas as partes interessadas sejam gerenciadas adequadamente. Para os beneficiários primários, isso implica deixar claro que um programa está se encerrando e que ações de sustentabilidade estão asseguradas.

Planejar para o Encerramento

Planejar o processo de encerramento é essencial para uma saída do programa bem-sucedida e sem dificuldades. Durante esta última fase, a equipe do programa estará procurando novos empregos ou programas para gerenciar, então pense a frente e tenha certeza de que haja recursos suficientes – e funcionários trabalhando – para gerir esse processo. Seja realista e estabeleça um cronograma viável para as atividades de encerramento para que elas possam ser entregues enquanto os recursos ainda estejam disponíveis, incluindo o uso de um computador ou um escritório onde trabalhar!

Algumas das ferramentas que usamos ao longo do programa continuarão a ser úteis na fase de Encerramento.

Registro de Riscos	Esta ferramenta permitirá que você pense com antecedência para antecipar e mitigar os problemas que possam ocorrer, por exemplo, certificando-se de que todos os fornecedores sejam pagos na íntegra, enquanto ainda há orçamento disponível
Registro de Problemas	Os Registros de Problemas ajudam a levantar e garantir que se possa lidar com os problemas assim que eles apareçam. É muito mais difícil voltar e lidar com um problema depois do programa ter sido encerrado, tempo em que ele pode ter escalado e virado um risco de reputação.
Estrutura Analítica do Programa	A Estrutura Analítica do Programa será útil para assegurar a compreensão compartilhada e a apropriação de todas as atividades.
Caminho Crítico	Você pode estabelecer um cronograma para o encerramento em um Diagrama de Gantt para que todos saibam claramente o que precisa ser feito e quando.

Os membros da equipe do programa geralmente saem antes do encerramento do programa para começar novos empregos. Isso às vezes pode resultar em uma equipe de programas sobrecarregada com o trabalho. Os Gerentes de Programas experientes já terão pensado nisso - planejando esse cenário a frente nos Registros de Risco e tendo conversas antecipadas com a equipe sobre essa circunstância. O Gerente de Programas pode oferecer assistência aos membros da equipe na transição para outras posições em um esforço para que eles completem totalmente o programa.

Na prática: Planejamento de Recursos Humanos

Planeje com antecedência e não assuma que sua equipe completa estará disponível para completar as atividades durante a fase de encerramento. Certifique-se de estar preparado caso os membros da equipe planejem sair antes do final do encerramento do programa.

Avaliação de Sustentabilidade

Se uma equipe de programas espera até o encerramento para pensar sobre sustentabilidade a longo prazo, já é tarde demais. Esse é um processo que deveria ter começado na Fase de Identificação e ter sido colocado como uma entregável importante no plano de *Desenho* do programa. Já que os planos tangíveis são traduzidos para a implementação, a longevidade e future sustentabilidade das entregáveis do programa são integrais para a abordagem do programa.

A fase de encerramento é o ponto em que o Gerente do Programa garante que as atividades de sustentabilidade a níveis de projetos e programa tenham sido concluídas e sejam efetivas. Se uma ou mais atividades de sustentabilidade não forem concluídas ou não estiverem funcionando, esta questão precisa ser levada imediatamente para o Patrocinador do Programa, de modo que a estrutura de governança possa determinar quais ações tomar. Pode ser que o programa não esteja pronto para o encerramento e um trabalho adicional deva ser realizado.

O encerramento do programa geralmente envolve a transferência e a transição de atividades do programa e seus projetos para outra organização. As atividades de um ou vários projetos poderiam ser sustentadas por outra organização ou parceiro local, ou por uma organização de desenvolvimento ou humanitária. Da mesma forma, um grande programa global e todos (ou alguns) de seus projetos componentes poderiam ser transferidos para uma aliança ou consórcio para continuar o trabalho. Seja qual for o contexto, o Gerente do Programa terá trabalhado através desses processos antes do encerramento e deve estar pronto para transferir iniciativas para aqueles que desenvolverão o programa no futuro.

Encerramento administrativo e financeiro, e arquivamento

Todos os elementos administrativos, financeiros e contratuais do programa devem ser concluídos e encerrados. Os seguintes processos são indispensáveis porque reduzem o risco de disputas com fornecedores, funcionários e doadores em relação ao *status* das contas. Quase todos os programas serão auditados em algum momento e, seguindo cada um dos processos a seguir, passo a passo, será

mais fácil a equipe de auditoria encontrar o que precisam na documentação do programa. Tal como acontece com outros processos, é o caso de verificar, reunir e resumir a documentação existente recolhida dos processos que ocorreram ao longo do ciclo de vida do programa.

Encerramento de Contratos

Todos os contratos estão encerrados - para fornecedores, subcontratados doadores e organizações implementadoras. Os doadores precisarão revisar e aceitar as entregáveis do programa e dos projetos antes de aprovar o encerramento do contrato.

- Todos os contratos componentes e de projetos se encerraram com fornecedores, contratados, parceiros, etc.?
- Todos os ativos restantes foram entregues ou transferidos para outro programa, projeto ou departamento?
- O doador/doadores e quaisquer outras partes interessadas dirigentes revisaram e aprovaram os benefícios do programa?

Encerramento Financeiro

Todos os pagamentos a fornecedores externos foram realizados; todos os "a receber" - adiantamento de projetos, adiantamentos de viagem, adiantamentos a fornecedores - devem estar liquidados ou transferidos para outro código de conta de programa/projeto.

- Todos os recursos acordados foram recebidos do doador?
- Todos os "a receber" foram liquidados, transferidos para outro código/fundo de conta, ou devolvidos ao doador?
- Existe algum gasto excedente/déficit no orçamento? Por que? Se sim, foi feito algo a respeito?
- O gasto do programa está de acordo com as estipulações do doador?
- Todos os projetos passaram por um encerramento financeiro bem-sucedido? Todos os excedentes/déficits dos projetos foram resolvidos?

Encerramento Administrativo

O pessoal do programa e dos projetos é dispensado ou retribuído; o equipamento dos projetos, veículos ou espaços de escritório são realocados, vendidos ou transferidos; todos os relatórios e documentos de encerramento do programa e projetos estão completos..

- Todos os membros da equipe do programa receberam uma avaliação de performance e foram dispensados ou retribuídos a outras áreas de trabalho?
- Os ativos, equipamentos ou veículos restantes foram realocados, transferidos ou vendidos?
- Todos os relatórios do programa e papelada relacionada foram completados e submetidos às partes relevantes?
- O programa foi auditado (se necessário)?

Arquivamento

Todos os arquivos do programa estão atualizados e a papelada relevante é armazenada em um local que é acessível para necessidades futuras.

- Emails relevantes foram incluídos? Onde os arquivos do programa serão armazenados?
- O local é seguro? Se for um armário de arquivo, onde ficará?
- Se os arquivos forem eletrônicos, qual repositório será usado? Como os arquivos serão nomeados - quais são os protocolos?
- Com quem os documentos serão compartilhados? Como serão compartilhados - email, intranet, etc.?

Completando a Documentação para o Arquivamento

O encerramento é o momento em que toda a documentação relacionada ao programa e seus projetos componentes é concluída e arquivada. É um processo sistemático que resulta em um Relatório Final e outros documentos relacionados ao encerramento, incluindo as opiniões do Patrocinador/ Comitê. Este processo também estabelece as bases para novas atividades pós-programa e assegurará que toda a documentação já esteja em vigor para auditorias de programas (organizacionais ou externas relacionadas a doadores) e outras avaliações de impacto.

Encerramento de Projetos

- Todos os projetos foram encerrados?
- Todos os documentos dos projetos foram arquivados?
- Existem riscos ou problemas for a do comum a nível de projetos que precisem ser resolvidos?

Na prática: Documentação

Se o programa fosse auditado dois anos depois, ou se alguém quiser conhecer as atividades do programa, a equipe poderia encontrar toda a documentação que eles precisam para avaliar o impacto do programa? Se a resposta for "sim", e os arquivos de programas estiverem armazenados em um local acessível, essa etapa do encerramento do programa foi concluída com um alto padrão.

Aprenda com a Experiência

As lições aprendidas ao longo do ciclo de vida do programa são importantes e devem estar disponíveis para programas futuros. O ideal é que a equipe do programa tenha desenvolvido um Registro de Lições Aprendidas e rastreado os problemas à medida em que eles surgiram, ou em grandes pontos de avaliação ou marcos durante o programa. O mesmo processo de aprendizado de lições também deveria estar funcionando a nível de projetos. É importante capturar o aprendizado sobre os processos e como as coisas realmente aconteceram. Por exemplo, talvez haja uma lição importante sobre aquisições que possa salvar tempo e dinheiro da organização no futuro.



As lições e a visão dos registros do programa e dos projetos podem ser combinadas e compartilhadas com a equipe do programa em uma **Revisão após a Ação**. Este tipo de revisão é um excelente exercício participativo que pode ser uma forma de coletar informações úteis de forma relativamente rápida e barata. Os participantes incluem as partes interessadas internas e externas, a quem são feitas uma série de perguntas para avaliar os resultados de um programa em relação ao que foi planejado e o que realmente aconteceu. Algumas dessas questões podem incluir:

- O que nos propusemos a fazer?
- O que alcançamos (fatos ao invés de opiniões)?
- O que deu certo? O que não deu certo? Como o Plano do Programa se compara à realidade?
- O que poderia ter sido melhor? Compare os planos à realidade. O que nos impediu de fazer mais?
- O que podemos aprender com isso?

O intuito da Revisão é que seja uma discussão rápida e aberta, não para pensamentos profundos e diálogos longos. O objetivo principal é informar as decisões sobre operações, políticas ou estratégias relacionadas às intervenções atuais ou futuras do programa. Também tenha em mente que é importante capturar informações dos funcionários chave da equipe do programa, bem como das partes interessadas, antes deles saírem ou iniciarem novos empregos.

Também é necessário separar as atividades de lições aprendidas das de integração das lições aprendidas nas práticas organizacionais. As lições aprendidas precisam ser documentadas de forma que sejam úteis

para outros profissionais de desenvolvimento. É preciso ser um documento longo e escrito? Poderia ser um vídeo? O Gerente de Programas precisa garantir que todas as responsabilidades para aprender estejam claras e que os requisitos organizacionais tenham sido cumpridos. Não é responsabilidade do Gerente de Programa se certificar de que as lições de seu programa estejam sendo usadas, no entanto, encontrar maneiras fáceis de apresentar as lições irá ajudar. O Patrocinador do Programa pode ser capaz de promover e compartilhar as lições aprendidas dentro da sua organização.

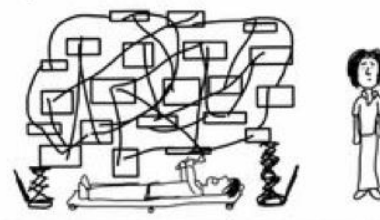
Avaliação

O Gerente de Programas trabalha com colegas de monitoramento e avaliação para nomear avaliadores (seguindo as regras do doador e quaisquer outras). O papel do avaliador é analisar em que medida o programa atingiu os seus resultados. Os avaliadores muitas vezes exploram componentes adicionais relacionados ao programa. Esses componentes para avaliação precisam ser desenvolvidos pela equipe do programa nas primeiras fases do programa.

Depois que a avaliação é entregue, os resultados preliminares são geralmente discutidos com a equipe de liderança do programa e talvez com o Comitê. Há a oportunidade de voltar aos avaliadores para obter esclarecimentos antes da apresentação do relatório final. Uma vez aprovada pelo Comitê, é então enviada ao doador e a outras partes interessadas relevantes.

As organizações devem escolher suas abordagens de avaliação com base em seus objetivos de aprendizagem. Três abordagens de avaliação amplamente utilizadas no setor de desenvolvimento são: avaliações finais, avaliações intermediárias e avaliações posteriores.

Em uma oficina de reparação de modelos lógicos...



Então, eu suspeito que este é para uma intervenção abrangente em nível de programa

Avaliação Intermediária

O programa foi bem-sucedido em atingir os seus resultados, objetivos e impacto desejado? O programa foi relevante, efetivo e eficiente? O programa tem potencial para ser sustentável em suas operações e impacto? A teoria expressada na Matriz Lógica do Programa foi confirmada?

Avaliação Final

Geralmente são exigidas por um doador ou requisitadas pela política da própria organização, e são conduzidas perto do final do programa. Entre as perguntas mais comuns, podem incluir:

O programa foi bem-sucedido em atingir os seus resultados, objetivos e impacto desejado? O programa foi relevante, efetivo e eficiente? O programa tem potencial para ser sustentável em suas operações e impacto? A teoria expressada na Matriz Lógica do Programa foi confirmada?

Avaliação Ex-Post

Examina o impacto do programa em um tempo definido após o encerramento. Às vezes conhecida como “Avaliação de Impacto Sustentável”, mede a extensão na qual os resultados e impacto do programa foram realizados através do patrocínio participativo. Avaliações Posteriores e/ou outras avaliações de impacto associadas são completadas até um ano ou mais depois do encerramento de um projeto (ou agendada e planejada se o impacto do programa for medido como uma atividade de um programa futuro).

Celebre o Sucesso!

Assim como é importante reconhecer o início de um programa através de atividades de lançamento, o Gerente do Programa também deve reconhecer formalmente o encerramento de um programa. Isso envolve agradecer e reconhecer os esforços dos membros da equipe e das principais partes interessadas no programa e expressar gratidão a indivíduos e grupos que eram críticos para o sucesso do programa.

Aumentar a conscientização sobre as realizações do programa tanto dentro de uma organização como no mundo exterior também pode gerar benefícios. As oportunidades externas poderiam envolver compartilhar o sucesso com outros grupos da sociedade civil, gerar cobertura positiva da mídia e interesse público, e aumentar a conscientização de doadores ou governos, preparando o caminho para oportunidades futuras.

Reuniões de Encerramento do Programa

Realizar encontros presenciais com as partes interessadas é uma boa maneira de encerrar formalmente um programa. Isso ajuda a fortalecer a futura sustentabilidade das atividades do programa e a avaliar em que medida as partes interessadas estão satisfeitas com os resultados do programa. Também é importante celebrar a conclusão dos entregáveis do programa com aqueles que estiveram envolvidos até o final. Estas podem ser declarações formais, públicas ou privadas, de transferência para outra agência. As reuniões de encerramento também podem servir como um passo final para liberar todas as equipes relacionadas ao programa de suas responsabilidades.

Aprendizado Adaptativo

Ser capaz de adaptar e mudar a direção dos programas como resultado do aprendizado é uma habilidade essencial de gerenciamento de programas, além de ser a melhor maneira de garantir que um programa realize seus resultados e alcance todo o seu potencial. O fim do programa não deve ser uma exceção. À medida que o programa se prepara para encerrar, a equipe do programa deve fazer a pergunta: "Como as lições aprendidas aqui impactarão nas futuras criações de programas, propostas, processos de implementação e outros planos de sustentabilidade?".

Termo de Abertura do Programa Atualizado e Autorizado

Garantir que o Termo de Abertura do Programa esteja totalmente atualizado e aprovado pelo Gerente do Programa e pelo Patrocinador / Comitê confirma formalmente que todas as entregáveis do programa foram concluídas. Isso é essencial como referência para futuros planos de trabalho e sustentabilidade. Isso normalmente inclui a aceitação de:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Visão do Programa • Alinhamento Estratégico do Programa • Governança do Programa, durante e após o Encerramento • Pressupostos e restrições das necessidades do Programa • Riscos e ações tomadas • Problemas e lições aprendidas | <ul style="list-style-type: none"> • Recomendações para intervenções futuras • Benefícios alcançados • Entrega ou continuação das atividades do programa após o encerramento • Manutenção de registros em conformidade com os regulamentos • O Termo de Abertura estar acessível para as gerações futuras de pessoal técnico, de gerenciamento e de suporte |
|--|--|

Lista de Verificação para o Encerramento do Programa

A lista de verificação a seguir é um lembrete de processos que devem ser seguidos durante a fase de encerramento e fornece um exemplo de como isso parece (Produtos):

Tabela 8: Lista de Verificação para o Encerramento do Programa

Processos / Ferramentas	Produtos
Reconhecimento das Partes Interessadas	Reuniões com as partes interessadas são finalizadas e documentadas, com e-mails, minutas e fotografias (se apropriado). Algumas dessas reuniões podem ser oficiais e documentadas; outros serão mais uma celebração de conquistas para agradecer as partes interessadas pela participação.
Registro de Problemas	Todas as questões foram resolvidas ou justificadas. O Registro de Problemas é usado como um valioso documento de aprendizado sobre os desafios encontrados - e como eles foram resolvidos.
Matriz RACI	As responsabilidades são atribuídas e assumidas, e as atividades de encerramento são contabilizadas e concluídas. Esses incluem: Projetos componentes e outros trabalhos não relacionados aos projetos Finanças, Contratos, Administração

Documentação dos Projetos	Todos os projetos associados sofreram transição e planos foram elaborados para quaisquer trabalhos excepcionais de projetos fora da governança do programa.
Plano de Sustentabilidade	Se o programa estiver em transição para outro grupo ou projeto, discussões detalhadas já terão ocorrido sobre como o trabalho do programa e dos projetos será entregue. As informações sobre a sustentabilidade futura do programa estarão incluídas em documentos como o Relatório Final e o Termo de Abertura do Programa, bem como um Plano de Sustentabilidade que é completado pelas partes interessadas encarregadas das atividades futuras.
Documentação do RH	A equipe do programa foi liberada de todas as responsabilidades relacionadas ao programa e foi formalmente dispensada.
Lições Aprendidas	Uma Revisão após Ação foi realizada, referências foram dadas sobre como as lições aprendidas serão comunicadas às partes interessadas relevantes.
Termo de Abertura do Programa e Autorização para o Encerramento	Quando o Patrocinador do Programa ou o Comitê concordar que o programa está pronto para ser encerrado, a equipe de programas trabalhará sistematicamente através de todos os processos de encerramento de programas, coletando documentação e atualizando o Termo de Abertura do Programa. O Termo de Abertura será alterado conforme necessário e depois verificada para a aprovação formal. Também pode haver envolvimento das partes interessadas da governança nesse ponto. Quando as atividades de encerramento do programa estiverem completas, o Patrocinador do Programa ou o Comitê será responsável por confirmar o encerramento formal do programa a partes interessadas de alto nível e outras partes relevantes.
Relatório Final	Este documento resume a entrega e os produtos do programa, capturando a aprendizagem em um Relatório Final, da perspectiva do Gerente do Programa. Ele é então submetido e aceito pelo Patrocinador do Programa/ Comitê.
Relatório de Avaliação	Depois que a avaliação é entregue, os resultados preliminares são geralmente discutidos com a equipe de liderança do programa e talvez com o Comitê. Há a oportunidade de voltar aos avaliadores para obter esclarecimentos, e depois disso o Relatório final é submetido. Uma vez aprovado pelo Comitê, é então enviada ao doador. Avaliações Posteriores e/ou outras avaliações de impacto associadas são completadas até um ano ou mais depois do encerramento de um projeto (ou agendada e planejada se o impacto do programa for medido como uma atividade de um programa futuro).

Produtos

O produto final do encerramento do programa não é um único documento, mas sim alguns documentos chave que comunicam a eficácia do programa (Relatório Final do Programa) assim como demonstram que todos os passos apropriados foram tomados para o encerramento formal do programa (Termo de Abertura do Programa autorizado e documentação relevante sobre o encerramento).

Após avançar ao longo dos processos de encerramento é importante arquivar e armazenar o Termo de Abertura do Programa (aprovado dando a autorização para o encerramento) e a documentação relacionada em um local seguro. Ele deve ser de fácil acesso caso seja necessário em uma data posterior, como, por exemplo, para uma auditoria futura. O conteúdo que é documentado durante o encerramento é valioso e extremamente útil para outros gerentes de programas que desejam desenvolver programas similares. Então, certifique-se de que essa aprendizagem organizacional seja compartilhada com as pessoas certas, especialmente o Termo de Abertura do Programa, a avaliação final e as Avaliações Posteriores menos formais.

Na prática: o Encerramento do Programa

O encerramento de um programa de sucesso é uma boa notícia. Pense em outros públicos que poderiam contar a história de sucesso do seu programa.

- As equipes de Comunicação e Mobilização de Recursos podem já estar conectadas ao seu programa, mas, se não, entre em contato! Eles responderão bem às histórias de sucesso que demonstram impacto e ajudarão a mobilizar fundos no futuro.
- Os meios de comunicação nacionais, regionais ou internacionais também podem querer contar sua história de impacto e mudança. Isso ajuda a posicionar sua organização externamente. As equipes de imprensa, rádio ou TV podem querer visitar seu programa e / ou parceiros.
- O sucesso e a sustentabilidade são ótimas ferramentas de relações públicas, então não se esqueça de promover seu programa internamente e externamente com outras agências e ONGs internacionais..

O Gerente de Programas: Habilidades e Competências

Os gerentes de programas são responsáveis pelo desempenho de seus programas e de cada um de seus projetos constituintes. Eles avaliam e abordam todos os componentes táticos da implementação do programa, como cronogramas de projetos e entregáveis, orçamentos ou conformidade com as políticas e regulamentos dos doadores. Eles têm as habilidades e a visão necessárias para configurar e construir equipes, se comunicar com públicos diferentes e alavancar o capital social para ganhar confiança e motivar as principais partes interessadas. Eles entendem e aplicam princípios de transparência, integridade, responsabilidade e ética empresarial.

Para alcançar o sucesso, todos os programas devem conter os cinco princípios essenciais do bom gerenciamento de programas. É papel do Gerente de Programas garantir que isso aconteça e que essas abordagens deem forma a todas as atividades do programa e dos projetos.



Boa Governança: A estrutura de governança de um programa define a estrutura de gerenciamento dentro da qual as decisões do programa serão tomadas. Isso geralmente é estabelecido durante a Fase de Identificação e formalizado no Termo de Abertura do Programa, durante a Fase de *Desenho*. Ao se encarregar de um programa, é importante compreender plenamente o papel do órgão de governança e também as expectativas que ele tem do papel do Gerente do Programa. Se isso não for claro, a probabilidade de um programa ser bem governado - com as decisões certas, feitas pelas pessoas certas, no momento certo ao longo de seu ciclo de vida - é significativamente reduzida.

Participativo: O Gerente do Programa é responsável por garantir que as atividades do programa sejam conduzidas de forma inclusiva e participativa. O Gerente do Programa também é responsável por garantir que todos os conectados a um programa espelhem essa abordagem.

Abrangente: O Gerente do Programa precisa entender intuitivamente como cada um dos componentes de um programa se encaixa para alcançar um impacto maior do que a soma de suas partes. É mais ou menos como olhar de fora para ter uma visão geral de todas as atividades e também sobre como ser capaz de adaptar e mudar abordagens para alavancar e obter valor agregado para uma organização.

Integrado: O Gerente do Programa dá um passo atrás e mantém uma visão ampliada de todos os componentes que compõem um programa, gerenciando estes como um todo integrado, e não como partes individuais. É importante ter uma compreensão holística do ambiente em que operará (organizacional, cultural e geográfica), a capacidade de usar e aplicar adequadamente as ferramentas de gestão e as habilidades interpessoais necessárias para estabelecer relacionamentos com todas as partes interessadas envolvidas.

Adaptativo: O Gerente do Programa é a pessoa responsável por assegurar que todas as atividades integradas dentro de um programa estejam harmonizadas e focadas em alcançar seus objetivos e metas gerais. Trabalhando em um ambiente complexo e em mudança, é importante poder ajustar as atividades do programa e dos projetos quando necessário. Essa poderia ser uma mudança radical, em resposta a conflitos ou desastres naturais, ou envolver pequenos ajustes nas atividades de um programa para garantir que ele permaneça no caminho.

Princípio: Boa Governança

“A falta de governança clara é uma receita para o caos. Você não terá ideia de onde reside o controle.”

John Cropper, LINGOs

Introdução

A boa governança é essencial para o sucesso de um programa e deve ser enfatizada repetidas vezes através de cada fase do ciclo de vida. A governança bem-sucedida serve uma variedade de propósitos, como esclarecer as funções de gerenciamento, responsabilidades, processos e estruturas para evitar a sobreposição ou a confusão (bem como a autoridade de tomada de decisão, que pode atrasar ou até mesmo interromper um programa), além de definir a autoridade de tomada de decisão.

Os programas podem vir em todos os tamanhos e níveis de complexidade e, independentemente do quão diretos, é importante estabelecer uma estrutura de governança em um estágio inicial do desenvolvimento do programa. Se um programa está vinculado principalmente a uma organização, é provável que o órgão de governança seja composto por partes interessadas internas. Os programas multinacionais e globais são mais prováveis de serem entregues através de parcerias, dentro de consórcios ou outras alianças estratégicas. Nesses casos, o órgão de governança pode ser mais complexo de organizar, mas deve ainda incluir responsabilidades que possam ser claramente divididas.

Em outras palavras, a governança do programa é o processo pelo qual os gerentes e as organizações definem os papéis, responsabilidades e níveis específicos de autoridade e responsabilidade (ou seja, o

sentido de empoderamento) do programa. A estrutura de governança está incluída e autorizada no Termo de Abertura do Programa como parte da fase de Desenho.

Por que isso é importante?

Quando a governança do programa é eficaz, oferece uma estrutura clara para o controle, prestação de contas, tolerância, suporte e tomada de decisões em todos os níveis. Quando o programa tem boa governança, isso gera vários benefícios. Alguns deles incluem as seguintes garantias:

1. Existe uma clareza contínua sobre as conexões entre a estratégia Abrangente, portfólios, programas e projetos de uma organização, consórcio ou aliança estratégica. Isso garante que os programas mantenham seu alinhamento com a direção estratégica e ajuda a ilustrar como as dependências que vinculam os projetos podem ser melhor compreendidas.
2. Os programas têm níveis claros de autoridade e responsabilidade, incluindo níveis e processos de tolerância acordados com relação à tomada de decisões, para que o Gerente do Programa e as equipes de projetos compreendam quando e como as questões devem ser escaladas "linha acima", para a autoridade superior a quem o gerente do programa responde. Definir esses processos garante que os problemas sejam tratados rapidamente e não deixados para se tornar um risco para o programa.
3. O programa mantém o foco em abordar as principais necessidades das partes interessadas e ao invés de se desviar para outros problemas. Uma parte importante deste processo é garantir que as vozes das principais partes interessadas sejam ouvidas a nível de governança e que sejam incluídas como participantes nos processos de tomada de decisão.
4. O programa possui processos, sistemas e ferramentas bem desenhados para uma comunicação efetiva entre todas as principais partes interessadas, tanto para prestar contas a indivíduos em níveis hierárquicos mais altos, quando mais baixos.
5. As estratégias de gestão de riscos estão nas mãos da estrutura de governança, que então toma o Gerente do Programa e as equipes de projetos como responsáveis por aderir às políticas, processos, sistemas e procedimentos. Isso provê o suporte essencial para o Gerente do Projeto, que pode escalar problemas conforme apropriado e deve responder pela gestão de risco ao longo do programa e de seus projetos.
6. Um ambiente produtivo de trabalho é criado, no qual as equipes têm a clareza de que precisam se sentir motivadas para entregar um excelente trabalho. Eles sabem que as decisões serão tomadas rapidamente e que, quando necessário, a estrutura de governança pode ajudar a eliminar os "obstáculos" e /ou injetar recursos adicionais que ajudarão o programa a ser bem-sucedido. Isso, por sua vez, aumenta o comprometimento, melhora as taxas de retenção e reduz o impacto negativo das mudanças dentro de um programa.
7. As equipes do programa e dos projetos percebem o Termo de Abertura do Programa como um documento fundamental e relevante que é usado como referência. Ele também descreve os processos e ferramentas que manterão informados as partes interessadas internas e externas.

8. Os membros da estrutura de governança servem frequentemente como embaixadores internos e externos do programa e contribuem para a construção de um ambiente que permita que o ele floresça.

O que o Gerente de Programas precisa para estar alinhado com o princípio da Boa Governança:

- Equilibrar a gestão tática de todos os aspectos do programa e as atividades do projeto com visão estratégica e liderança.
- Certificar-se de que todos no programa e nas equipes de projetos entendam pelo que são responsáveis, como as decisões são tomadas e como seu papel afeta os objetivos gerais do programa e os objetivos estratégicos da organização.
- Criar sinergias e encontre formas de aumentar o impacto do programa no geral.
- Fornecer uma estrutura clara para relatórios e contabilidade, para que os Gerentes de Projetos possam controlar e entregar trabalhos excelentes.
- Ser o principal ponto de ligação entre o programa, suas equipes de projetos e a estrutura de governança. Os Gerentes de Programas devem lidar com a gestão "para cima" (supervisores e gerentes seniores), "para o lado" (chefes de departamento e outros gerentes de programas) e "para baixo" (para fornecer a visão geral e orientação que os projetos precisam para oferecer um ótimo trabalho).
- Trabalhar efetivamente com a autoridade de governança do programa para garantir que ele seja defendido internamente e externamente, e essa alavancagem pode ser exercida em benefício (para gerar suporte, elevar o perfil ou financiamento).
- Certificar-se de que os produtos do programa sejam traduzidos em resultados estratégicos, garantindo à alta gestão que o programa permaneça alinhado com os objetivos e a estratégia da organização, consórcio ou aliança estratégica.
- Delegar tarefas e áreas de trabalho de forma eficaz para que a equipe do programa e dos projetos se apropriem, se responsabilizem e tenham orgulho em executar um trabalho de alto nível.
- Certificar-se de que a boa governança seja enfatizada ao longo do ciclo de vida do um programa e de seus projetos, desde a fase inicial de Identificação até o encerramento bem-sucedido.

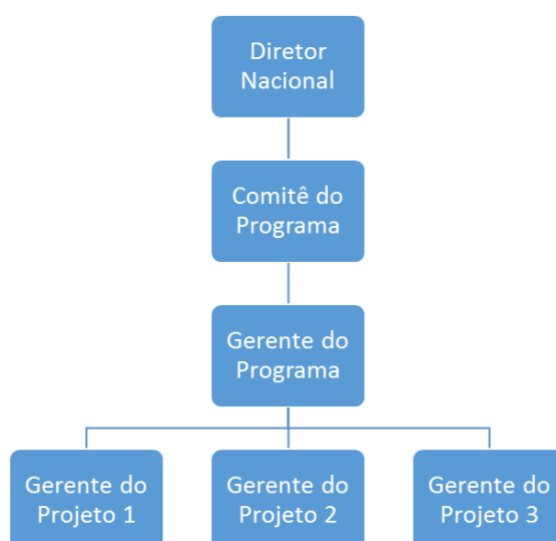
Como isso parece na prática:

As estruturas de governança de organizações internacionais, consórcios e alianças estratégicas são diferentes em sua abordagem, tamanho e composição. Algumas organizações possuem estruturas e processos hierárquicos bem definidos para a governança de um programa. Isso geralmente inclui um Patrocinador Sênior do Programa (Patrocinador do Programa) e o Comitê do Programa, com autoridade geral e responsabilidade de alcançar todos os resultados (Estrutura de Governança 1). Quando as organizações trabalham em alianças ou como parte de um consórcio externo, é necessário um órgão de nível superior ao qual o Comitê do Programa responderá (Estrutura 2). Outras organizações podem ter estruturas de gerenciamento mais horizontais e menos hierárquicas, caso em que os próprios programas irão demandar e selecionar suas próprias formas de governança e ser responsáveis pelos resultados. Nós incluímos dois exemplos de potenciais estruturas de governança nos diagramas a seguir.

Estrutura de Governança 1

Neste exemplo, o responsável Sênior (Patrocinador) é um Diretor Nacional que é guiado pelo Comitê do Programa. O Diretor Nacional deverá eleger um Comitê formado por indivíduos com experiência e influência necessárias para ajudar a moldar a direção e o sucesso do programa. O Diretor Nacional e o Comitê serão responsáveis pela contratação de um Gerente de Programas que possua as habilidades de liderança e a experiência para se responsabilizar por todas as entregáveis do programa, reportando-se regularmente ao Comitê para que todos estejam confiantes de que o programa esteja se saindo bem. O Diretor Nacional será responsável pela gestão de linha do Gerente do Programa, definindo e avaliando padrões de performance e objetivos, guiando e aconselhando a fim de facilitar a tomada de decisões. O Gerente do Programa, por sua vez, coordena e define os padrões de performance e objetivos dos Gerentes dos Projetos e suas equipes. Os programas florescem quando há um gerenciamento de linha sem entraves e tomadas de decisão “para cima” e “para baixo” na estrutura de gerenciamento de linha.

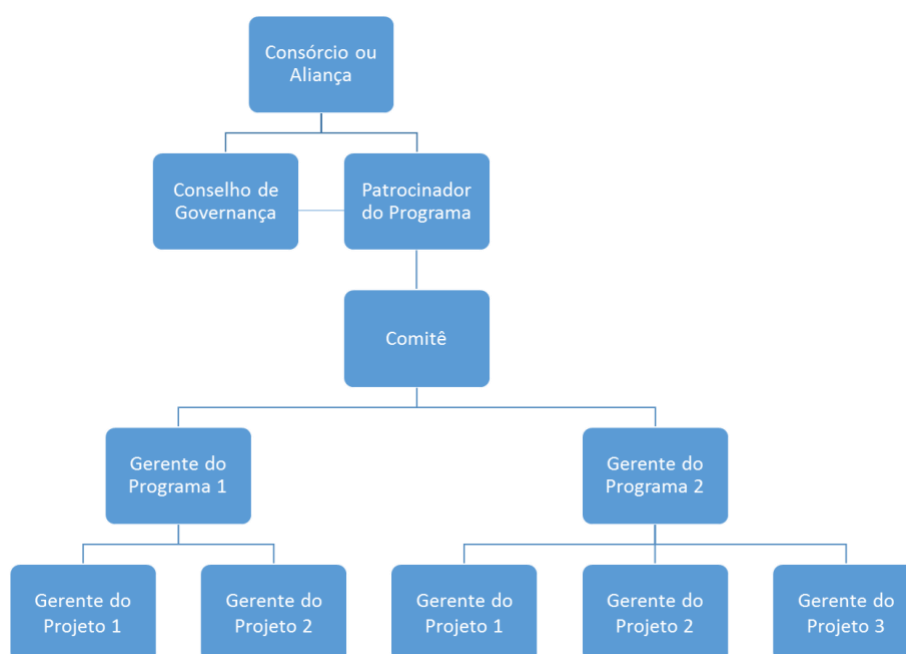
Figura 25: Estrutura de Governança 1



Estrutura de Governança 2

Programas com um escopo ambicioso a nível nacional, regional ou global muitas vezes precisam que várias organizações trabalhem juntas para alcançar resultados de longo alcance. Nesses casos, ONGs locais e internacionais e organizações da sociedade civil se unem em uma aliança ou consórcio para atingir uma mudança social de larga escala, que não seria possível se entregue por uma organização individual ou um só programa. Como múltiplas organizações precisarão trabalhar juntas para influenciar políticas e colaborar no trabalho, um Comitê de Governança é geralmente estabelecido para guiar o Comitê do Programa. Esse Comitê normalmente nomeia o Patrocinador do Programa e identifica a composição do Comitê do Programa. No entanto, podem haver ocasiões quando o Patrocinador do Programa ou Comitê identifiquem a necessidade de um Comitê de Governança, formando-o retrospectivamente se, por exemplo, for tomada uma decisão de ampliar o alcance do programa.

Figura 266: Estrutura de Governança 2



Boa Governança e as Fases do Programa

Para gerenciar de forma confiável programas complexos em ambientes dinâmicos, é essencial ter o suporte de um gerente de linha experiente (Patrocinador do Programa) e de um Comitê ativo. Esses indivíduos serão responsáveis por estabelecer a estrutura e os limites dentro dos quais o Gerente do Programa poderá liderar, inspirar e manter padrões dentro dos quais todas as atividades do programa e do projeto serão entregues.

O Patrocinador e o Comitê do Programa irão liderar as fases iniciais do programa até que o Gerente do Programa ocupe seu lugar e responsabilidades. Uma vez recrutado, eles são responsáveis por assegurar que o gerente do programa tenha as informações e o suporte necessários para enfrentar os desafios do seu papel de liderança. No mínimo os seguintes processos deverão ser seguidos em cada uma das quatro fases:

Fase	Processos
Fase 1: Identificação O Patrocinador ou Comitê forma uma equipe de <i>Desenho</i> , garantindo que as partes interessadas internas e externas estão envolvidas. Esta fase pode ou ainda não incluir o Gerenciador de Programas.	✓ A equipe de <i>Desenho</i> cria um cenário do contexto dentro do qual o programa irá operar, definindo os objetivos estratégicos do programa, resultando no Documento de Conceito do Programa. ✓ Se a estrutura de governança do programa ou o Comitê ainda não estiverem estabelecidos, o Patrocinador do Programa (ex. o Diretor Nacional) é responsável pela função de governança. Seja qual for o mecanismo de governança, a questão crítica nesta Porta de Decisão que precisa ser respondida é: partimos para o <i>Desenho</i>? ✓ O Patrocinador ou o Comitê garantem que todas as ideias emergentes sobre o programa proposto estejam alinhadas com a intenção estratégica da organização, sua Teoria da Mudança e as dos potenciais parceiros.
Fase 2: <i>Desenho</i> A equipe de <i>Desenho</i> - incluindo o Gerente do Programa, se nomeado e, se não, o Patrocinador, define o plano do programa, estabelecendo seus diferentes estágios e portas de decisão e também estabelecendo níveis de tolerância.	✓ A equipe de <i>Desenho</i> garante que o nível certo de informação esteja incluído no Termo de Abertura do Programa, o documento oficial que é apresentado ao Patrocinador ou ao Comitê, para autorização. ✓ Se a estrutura de governança já existe, o Patrocinador ou Comitê insiste que a fase de <i>Desenho</i> do programa inclua diferentes perspectivas das partes interessadas e garante que as conversas certas estejam ocorrendo. ✓ Nesta fase, o Patrocinador ou Comitê deve estar disposto a aceitar o nível de risco antecipado. ✓ O Gerente do Programa tem autoridade para garantir que as atividades e projetos do programa não sejam iniciados prematuramente. ✓ Seja qual for o mecanismo de governança nesta fase, a questão crítica nesta Porta de Decisão que precisa ser respondida é: devemos planejar e implementar o programa?

Fase 3: Planejamento e Implementação

O Patrocinador e o Comitê são responsáveis por reservar tempo suficiente para gerenciar o programa efetivamente. Eles tomam decisões quando apropriado, e, fazendo isso, apoiam o Gerente do Programa. Eles também atuam como defensores do programa, solucionando problemas e influenciando onde podem (ex. iniciando uma reunião com um Ministro ou ajudando a encontrar recursos adicionais).

- ✓ As decisões de governança são tomadas no melhor interesse do programa, garantindo sempre o alinhamento com a Teoria da Mudança ou a intenção estratégica geral de uma organização, consórcio ou aliança estratégica.
- ✓ À medida que o programa se desloca para esta fase iterativa e fluida, o Gerente do Programa garante que o Patrocinador e o Comitê sejam mantidos informados e/ou envolvidos, conforme apropriado, na tomada de decisões sobre mudanças de abordagem e entregáveis.
- ✓ O Patrocinador e o Comitê de Administração permitem mudanças de direção rápidas e hábeis, se necessário (incluindo a decisão de PARAR um programa) em resposta a contextos em mudança (interno/ externo), se justificado.
- ✓ O Gerente do Programa garante que as decisões certas sejam tomadas, no momento certo, com o nível certo de informação que flui em cada Porta de Decisão. Poderão ser necessárias múltiplas decisões durante esta fase (e cada uma de suas etapas) e é importante que elas sejam tomadas no nível certo através de tolerâncias claramente definidas. Todos os problemas precisam ser resolvidos de forma rápida e eficiente.
- ✓ O Gerente do Programa assume a responsabilidade de ser um exemplo das boas práticas e transmitir a boa governança para cada um dos projetos.
- ✓ O Gerente de Programa, o Patrocinador e o Comitê de Administração têm confiança mútua na capacidade de cada um em entregar resultados.

Interrompendo um Programa

A decisão de interromper um programa é séria e deve ser feita no mais alto nível de governança do programa. O Gerente do Programa é obrigado a informar imediatamente ao órgão de governança do programa caso as mudanças no contexto (político, social, econômico) ou a oposição a um programa, por partes interessadas nacionais e locais principais, tornam necessário considerar o encerramento do programa.

Fase 4: Encerramento

O Gerente do Programa é responsável por garantir que o programa e todos os projetos relacionados usem processos, sistemas e procedimentos comuns para encerramento, informando que todas as atividades cessaram ao Patrocinador e ao Comitê, para autorização formal.

- ✓ Isso geralmente envolve aprovar um Termo de Abertura do Programa atualizado e toda a documentação relacionada.
- ✓ O Patrocinador do Programa e o Comitê assumem quaisquer etapas após o encerramento do programa, como o compartilhamento de aprendizagem e conhecimento dentro da organização como um todo. O Gerente do Programa também faz isso quando apropriado.
- ✓ A estrutura de governança é dissolvida, muitas vezes em um evento formal envolvendo partes interessadas internas e externas que contribuíram para o sucesso do programa.
- ✓ O Patrocinador e o Comitê do Programa celebram o sucesso com a equipe e agradecem a todas as pessoas que contribuíram para o sucesso do Programa.

Na prática: Programas com Boa Governança

Uma governança de programa de alta qualidade traz muitos benefícios, incluindo papéis de gerenciamento claros, responsabilidades, processos e estruturas, além de uma tomada de decisões efetiva e eficiente. Quando mal executada, pode aumentar a burocracia, confundir os responsáveis, os papéis e as responsabilidades, e resultar em micro gerenciamento e na falta de supervisão efetiva. É importante definir claramente como os benefícios da governança para cada programa podem ser melhor alcançados. Se a estrutura de governança não estiver funcionando, isso deve ser levantado com o Patrocinador do Programa e as adaptações feitas de acordo com o contexto do programa e suas partes interessadas.

Desafios Comuns

Governança Padrão

As organizações de desenvolvimento geralmente operam sob sistemas de gerenciamento centralizados. Isto é especialmente verdadeiro para algumas ONGs internacionais cujas operações podem ser governadas (no mais alto nível) de uma sede ou escritório regional que não está localizado no país ou países onde os programas serão implementados. Neste caso, a governança do programa normalmente é direcionada para um gerente de linha sênior mais próximo do programa - muitas vezes o Diretor Nacional ou Diretor de Programas. Eles podem não ter tempo para cumprir todas as suas responsabilidades de governança - e, como resultado, o programa pode não receber os benefícios de uma governança efetiva. Alternativamente, o Diretor Nacional ou o Diretor de Programas não podem receber autoridade de decisão suficiente para supervisionar efetivamente o programa; com as tomadas de decisões importantes permanecendo na sede ou a nível regional, longe de onde o programa estará situado.

Estruturas Mal Pensadas

Em alguns casos, as operações baseadas em países são gerenciadas sob um único programa. Ou pode surgir uma situação em que o financiamento dos doadores impulsiona a abordagem programática em vez de um processo de *Desenho* adequado. Isso muitas vezes leva a responsabilidade da governança do programa para os gerentes sênior. Outra abordagem é um Comitê de Programa baseado em países, composto por representantes de organizações membros e de redes de ONGs, se encontrar periodicamente para governar um programa. Os modelos adotados por ONGs internacionais variam muito e é impossível dizer quais são típicas. No entanto, é muito fácil para abordagens como essa se tornarem um “campo de despejo” para abordar múltiplos problemas de programas e operações. Sem um *Desenho* de governança bem pensado e intencional, é improvável que os programas vejam os benefícios de uma governança efetiva.

Falta de Entendimento de Funções

Também é fácil assumir que as pessoas sentadas em uma estrutura de governança estejam conscientes de seus papéis e responsabilidades. Pode ser necessário informar e conduzir sessões com o Comitê Do Programa para garantir que todos entendam seu papel e pelo que são responsáveis.

Eficácia das Decisões

Uma área de confusão que pode surgir é uma suposição de que todos os membros de uma estrutura de governança ou Comitê tenham vozes iguais na tomada de decisões. Portanto, é importante garantir que desde o início haja clareza sobre a forma como as decisões importantes deverão ser tomadas. Se a tomada de decisão for por consenso, é importante entender como a falta de consenso será resolvida.

Uma incapacidade de tomar decisões importantes pode causar grandes problemas para um programa e seus projetos componentes. Pode ser útil reconhecer que nem todas as vozes dentro de uma estrutura de governança possuem autoridade igual para a tomada de decisões. Se, por exemplo, for necessário solicitar um aumento de orçamento ou uma extensão no cronograma de um projeto, pode ser que todos os membros sejam consultados, mas a autoridade final para a decisão residirá com um único membro do comitê ou um pequeno grupo de membros do comitê. O ponto fundamental a ser observado é que é necessário haver clareza sobre como uma estrutura de governança irá operar e um acordo para assegurar que os processos de governança sejam monitorados e gerenciados.

Consistência do Programa

A estrutura de governança precisa refletir as prioridades de todo o programa e deve ser consistente. Se uma ONG internacional tem uma estrutura de governança e os parceiros locais de implementação trabalham com outra, o programa pode ser difícil de ser gerenciado. É provável que isso custe tempo e esforço para esclarecer. A clareza da governança está se tornando cada vez mais importante, já que ONGs nacionais e organizações comunitárias se tornam cada vez mais participantes ativos na entrega de programas, especialmente como partes interessadas de projetos. Como resultado, eles também devem prestar maior atenção às estruturas de governança e gerenciamento que atendam aos requisitos do doador, regulamentos governamentais e expectativas dos parceiros.

As estruturas de governança de alguns programas só se reúnem quando há um problema a ser resolvido. Embora isso pareça muito eficiente em termos de tempo, torna difícil para os membros da funcionarem como equipe se esta for a única vez que eles se encontram e trabalham juntos. É preferível que um órgão de governança se reúna em intervalos regulares - e uma excelente maneira de conseguir isso é estruturar reuniões de governança em torno das Portas de Decisão durante o ciclo de vida do programa.

DICAS DE OURO:

- ✓ Conheça o seu Comitê do Programa, compreendendo o seu papel geral e responsabilidades, bem como a motivação dos indivíduos no grupo.
- ✓ Estabeleça um ciclo regular de reuniões alinhadas com os Estágios e as Portas de Decisão.
- ✓ Compreenda quais informações são necessárias para permitir que seu Patrocinador e Comitê tomem decisões - e como isso deve ser apresentado. Certifique-se de que os membros do Comitê recebam a documentação com antecedência e antes das reuniões.
- ✓ Gerencie “para cima” - seja confiante e claro sobre o que você precisa e quando. Não sobrecarregue indivíduos com informações.
- ✓ Não espere que a governança cuide de si mesma - faça com que seu Comitê funcione como equipe.
- ✓ Não tenha medo de pedir ajuda ou levantar questões difíceis.
- ✓ Demonstre boa governança em todos os seus projetos – garantindo relatórios após as reuniões do Comitê e comunicações efetivas.
- ✓ Certifique-se de que os Gerentes de Projetos também obtenham os níveis corretos de suporte.
- ✓ Dê crédito onde o crédito é devido - reconheça a contribuição de outras partes interessadas (governo/ parceiros /etc.) em todos os documentos relevantes de encerramento.

Princípio: Participativo

“Seria impossível entregar um programa a tempo, no escopo e dentro do orçamento se nós não tivéssemos unido as equipes de projetos e a de suporte desde o princípio. Foi um trabalho árduo reunir pessoas de diferentes disciplinas, mas valeu muito a pena.”

Deepak Mehta, Gerente de Programas, Sul da Ásia

Introdução

Um Gerente de Programas eficaz é alguém que é bom em julgar quando e como usar técnicas de gerenciamento participativo. Como líder e gerente, é importante encorajar a contribuição e a participação de indivíduos em reuniões, workshops ou grupos focais, para garantir que as opiniões sejam ouvidas e consideradas e os canais de comunicação estejam abertos e transparentes.



O Gerente de Programas precisa ser um modelo de bom comportamento e estabelecer padrões dentro da organização e a nível de projetos. As técnicas participativas incluem demonstrar a habilidade de ouvir e considerar diversas perspectivas, além de poder empregar uma liderança situacional culturalmente relevante apropriada ao contexto de um programa. Trabalhar desta maneira é a melhor maneira de construir um senso de propriedade nos níveis de projetos e programa, e manter o valor de um programa e a sua contínua relevância.

Os programas têm maiores chances de sucesso se a contribuição de todos for valorizada e se todos trabalharem juntos.

Por que isso é importante?

O gerenciamento de programas participativo oferece benefícios claros em todas as fases do ciclo de vida do programa. Garante que:

Expectativas sejam gerenciadas: Obtendo um entendimento abrangente de quem são as principais partes interessadas, seus interesses e responsabilidades, o Gerente do Programa garante que todos saibam claramente o que está no escopo (e o que não está) e estejam alinhados em alcançar as metas e aspirações do programa. É aconselhável ter as conversas potencialmente difíceis no início, para que as questões possam ser resolvidas antes de se tornarem uma distração, ou pior, prejudicarem o programa quando ele estiver operacional.

As Fases de Desenho, Implementação e Planejamento sejam abrangentes: Estimativas de escopo, custo e tempo do programa são discutidas, verificadas e incluídas no Plano do Programa. As decisões consideram diversas perspectivas, o que aumenta a precisão e reduz o risco de grandes atrasos, excessos de custos e ineficiências. Os gerentes de programas fornecem clareza e orientação aos gerentes de projeto e mantêm a responsabilidade geral por cada projeto alcançar sucesso dentro da sua Tríplice Restrição (veja a Figura 4).

A comunicação seja clara: A comunicação é bem gerenciada. Não há surpresas e os problemas são identificados e abordados, ou escalados e resolvidos, no momento e nível de autoridade certos. Isso cria um senso de confiança, compreensão compartilhada e transparência ao longo do programa.

A sustentabilidade seja promovida: O envolvimento de parceiros, beneficiários e outras partes interessadas associadas nas discussões sobre os objetivos a longo prazo, os resultados e o impacto do programa estabelece a expectativa de que ele chegará ao fim e prepara o caminho para o sucesso futuro.

Partes Interessadas estejam envolvidas: Envolver as principais partes interessadas em discussões para definir e acordar os padrões de qualidade do programa é uma boa maneira de garantir seu apoio contínuo e contribuição efetiva. O Gerente do Programa deve aproveitar ao máximo as habilidades e capacidades de todos os envolvidos, sejam funcionários do projeto, pessoal de suporte ou de um parceiro, agência ou grupo de beneficiários.

Para estar alinhado com o princípio Participativo, o Gerente de Programas precisa:

- Procurar diferentes perspectivas, particularmente durante a Fase de Identificação, para aprender e tomar decisões baseadas na realidade do ambiente em que um programa irá operar.
- Fazer julgamentos sábios sobre como aplicar diferentes perspectivas no *Desenho* geral do programa e de seus projetos.
- Certificar-se de que as pessoas compreendam os limites dentro dos quais estejam sendo consultadas. Lembre-se de que trabalhar de forma inclusiva e participativa não significa que todas as decisões precisem ser tomadas de forma cooperativa ou através de um comitê.
- Respeitar a contribuição dos outros, certificando-se de que as pessoas sintam como se seus pontos de vista tenham sido escutados e gerenciar suas expectativas sobre os processos de tomada de decisão.
- Fornecer *feedback* quando as decisões forem tomadas, agradecendo as pessoas pela sua contribuição e aconselhando-as sobre os próximos passos.

O que isso significa na prática

As partes interessadas possuem diferentes níveis de envolvimento em um programa - algumas precisam ser atualizadas e informadas, enquanto outras estão intimamente ligadas à sua entrega e desempenho.

Aquelas que estão mais envolvidas devem ser incluídas e consultadas de forma a cultivar a confiança e fortalecer a sua aceitação do programa em geral.

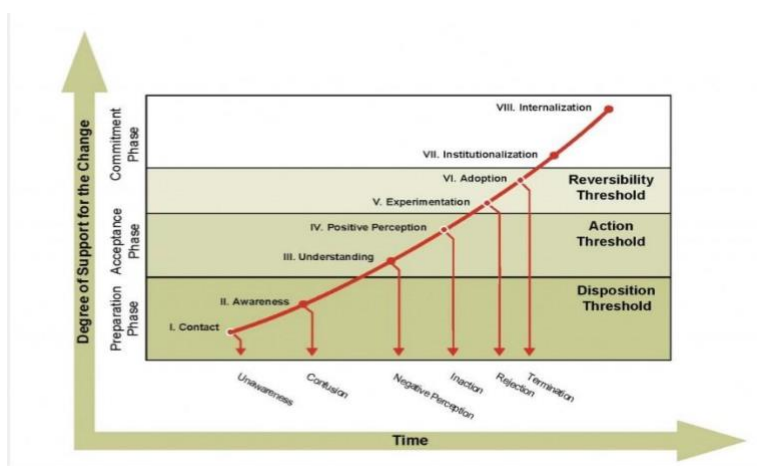
O Gerente do Programa precisa garantir que as vozes certas sejam ouvidas, na hora certa. E isso significa garantir que as partes interessadas sejam encorajadas a participar e se engajar. Isso não significa que todas as partes interessadas devam ser consultadas sempre que uma decisão precisar ser tomada ou que as decisões devam ser alcançadas por consenso ou através de um comitê. O Gerente do Programa, em vez disso, precisa identificar e envolver várias partes interessadas em diferentes momentos ao longo do ciclo de vida do programa, gerenciando suas expectativas e deixando claro como sua contribuição irá melhorar os processos de tomada de decisão.

Engajamento das Partes Interessadas

Novos programas, por natureza, necessitam de mudanças. As mudanças podem ser algo difícil de aceitar e apoiar. É importante, como Gerente de Programas, que você entenda isso quando se engajar com as partes interessadas internas e externas. O modelo da Curva de Engajamento (Figura 27) descreve o processo pelo qual as pessoas passam quando se deparam com uma nova iniciativa organizacional e processos de mudança.

O eixo vertical representa o grau de suporte para novas mentalidades e comportamentos, e o eixo horizontal é usado para medir a passagem do tempo. A "Curva de Engajamento" que atravessa o modelo ilustra como as pessoas e as organizações respondem quando confrontadas com uma nova ideia. Esses estágios começam com o contato inicial e a conscientização de um problema, e se movem em direção à compreensão, percepção positiva, experimentação, adoção, institucionalização e internalização. É muito útil que o Modelo contraste estes elementos com emoções negativas que outros possam sentir quando se deslocam através da curva: desde estar inicialmente inconscientes da questão, para a confusão, percepção negativa, rejeição e término. É bom reconhecer que as pessoas respondem de formas diferentes às mudanças e, uma vez reconhecida uma necessidade, essa se torna uma oportunidade para mudar atitudes e crenças.

Figura 27: Os Oito Estágios da Construção do Engajamento (Daryl Connor/Connerpartners)



O Modelo serve como um bom lembrete de que os processos de mudança levam tempo e que é importante envolver e incluir as partes interessadas nas discussões em andamento para movê-las “adiante” na curva. Também é uma boa ferramenta para ser usada com algumas partes interessadas, mas não todas, a fim de ilustrar esse processo e as ações que estiverem sendo feitas para tomar uma decisão relacionada ao programa. Um bom exemplo disso seria definir a expectativa desde o início de que um programa chegará ao fim. Pode haver ocasiões em que as pessoas mais afetadas deixem de ser positivas sobre a decisão de encerrar e que retrocedam na curva. O Gerente do Programa precisaria então responder reunindo-se com essas partes interessadas (contato) e movendo-as novamente para “frente” na curva (conscientização).

Gestão de Partes Interessadas

A Matriz RACI é muito usada a nível de projetos para especificar os papéis e responsabilidades de diferentes partes interessadas e deve ser adaptada para uso a nível de programas, como um guia para o gerenciamento participativo das partes interessadas. É especialmente útil para uso nas fases de Planejamento e Implementação.

O exemplo abaixo (Figura 28) ilustra quais níveis de envolvimento participativo são exigidos do Patrocinador do Programa, Gerente do Programa, sede da organização e líderes comunitários para assegurar o compromisso com um programa. Ter uma compreensão clara e transparente dos papéis e responsabilidades no início servirá para gerenciar as expectativas, evitar potenciais erros de comunicação e aumentar o engajamento, já que todos saberão o que se espera deles.

Na prática: Matriz RACI

Com base na matriz abaixo, fica claro que os líderes comunitários não devem esperar ser consultados em cada detalhe do programa. O Patrocinador do Programa (A) e o Gerente do Programa (R) respondem e são responsáveis pelas questões que surgirem, consultando os líderes comunitários (C) e mantendo seu escritório ou sede informados sobre o progresso (I).

À medida em que os programas progridem, as partes interessadas internas e externas podem pedir para participarem mais da tomada de decisões. Quando isso acontecer, é o papel do Gerente do Programa redefinir e gerenciar as expectativas. Ao fazê-lo, especialmente com as partes interessadas que ocupam posições *sênior* e de autoridade, pode ser preciso usar um forte conjunto de habilidades interpessoais e de comunicação, e às vezes pode ser necessário escalar o pedido ao Patrocinador do Programa.

Figura 28: Exemplo de Matriz RACI

Tarefas do Programa	Patrocinador	Gerente do Programa	Escritório Sede	Líderes Comunitários
Solução de problemas e governança	A	R	I	C
Aprendizagem e Responsabilidade	A/R	I	C	I
Níveis de participação participativa	A	I	R	I
Gestão Integrada de Mudanças	A	R	I	C
R: Responsável/ A: Aprovador / C: Consultado / I: Informado				

Fases

Para ter alta qualidade no *Desenho*, planejamento e implementação de um programa, é importante obter múltiplas perspectivas. Isto é particularmente verdadeiro na Fase de Identificação, quando uma ampla gama de partes interessadas estará envolvida nas discussões iniciais sobre o contexto do ambiente operacional do programa. À medida em que o programa se desloca para a fase de *Desenho*, a equipe é geralmente liderada pelo gerente do programa (se um já tiver sido Desenhado) e pelo Patrocinador, junto a outros membros que trarão conhecimentos específicos (incluindo gerentes de projetos, especialistas em logística e conselheiros).

A fase de Planejamento e implementação exigirá a participação e envolvimento contínuo das partes interessadas críticas para a entrega do programa, como parceiros e beneficiários diretos. Eles precisarão sentir que seus pontos de vista serão ouvidos e que serão consultados sobre como o programa será entregue. A fase de encerramento também exigirá um alto envolvimento das partes interessadas para aconselhamento, autorização de atividades e para garantir que todos os aspectos do programa sejam finalizados de forma que garantam que todas as expectativas tenham sido atendidas.

Para garantir que o programa seja efetivamente governado, no mínimo os seguintes processos devem ser seguidos em cada uma das quatro fases:

Fases	Processos
Fase 1 - Identificação: O Gerente do Programa deve usar essa fase como uma oportunidade para construir relacionamentos que abram o caminho para futuras visões e colaborações. Pode ser que uma ou várias dessas partes interessadas sejam convidadas a fazerem parte da estrutura de governança do programa e, se esse for o caso, assumirão um papel mais formal em relação ao programa.	✓ Uma análise contextual completa é realizada, trazendo vozes reais e representativas à mesa. Muitas vezes, isso significa incluir estruturas do governo e da sociedade civil. ✓ Estimativas de alto nível são desenvolvidas em estreita colaboração com o Patrocinador do Programa, o Comitê e a equipe sênior que dará suporte. ✓ São identificadas as partes interessadas e sua potencial relação com o programa. ✓ A viabilidade do programa é testada com várias partes interessadas internas e externas e depois é validada contra a estratégia organizacional, o contexto local/ regional e as oportunidades existentes/ futuras de mobilização de recursos.
Fase 2 - Desenho: À medida em que o programa avança rumo à fase de <i>Desenho</i>, quando o Comitê do Programa geralmente é estabelecido, este é o momento de discutir e concordar com a estrutura de governança mais adequada para o programa.	✓ As partes interessadas são mapeadas e categorizadas de acordo com seu nível de influência e interesse em um programa. ✓ A equipe de <i>Desenho</i> trabalha com as partes interessadas internas e externas para construir e desenvolver um plano do programa. Parceiros e beneficiários diretos dos projetos devem se sentir consultados, desenvolvendo um senso de propriedade com sua parte no programa. Embora isso leve tempo, vale a pena, uma vez que o processo resultará em um programa sendo visto como tal, e não simplesmente como uma coleção de projetos relacionados. ✓ Consultar várias fontes e assegurar um alto nível de participação na fase de <i>Desenho</i> resultará em um senso de valor compartilhado do programa. À medida que os planos do projeto avançarem para a implementação, este trabalho de base estabelecerá a expectativa de que através da colaboração, revisão e reflexão contínuas, mais eficiência e um maior impacto podem ser alcançados. ✓ As informações que compõe a Matriz Lógica do Programa vêm de pressupostos realistas baseados no envolvimento ativo das partes interessadas que são críticas para o programa. A inclusão das partes interessadas locais é essencial, pois é importante que os pressupostos gerais não sejam baseados em experiências em uma parte diferente do país. Confiar no conhecimento organizacional sobre uma região de um país, por exemplo, não significa que a dinâmica de poder e as sensibilidades culturais sejam necessariamente as mesmas em outra região. ✓ Conselhos serão procurados de pessoas com experiências anteriores de programas semelhantes. Eles podem ter lições valiosas para compartilhar durante a fase de <i>Desenho</i>.

Fase 3 – Planejamento e Implementação: O processo iterativo de planejamento e implementação é o momento no qual os Gerentes de Programas devem garantir a participação total e completa de todas as partes interessadas. Quando as equipes seguem processos estabelecidos e se comunicam consistentemente, um Gerente de Programas fica melhor equipado para alocar recursos, priorizar atividades e gerenciar riscos.	✓ Os gerentes de projetos e as partes interessadas associadas serão recrutados e trazidos para o programa. Assegurar seu envolvimento e compromisso em trabalhar de formas inclusivas e participativas leva tempo, mas valerá a pena. O programa ficará muito melhor. ✓ As conversas difíceis deverão ser realizadas no início, de modo que as expectativas sejam gerenciadas e os potenciais problemas resolvidos antes de se transformarem em questões mais sérias. ✓ Garanta que todos entendam os objetivos gerais do programa, através do desenvolvimento de comunicações fortes e contínuas, usando uma variedade de canais para garantir que as partes interessadas sejam empoderadas e continuem a acreditar no Desenho do programa. ✓ Separe tempo e recursos para reflexão e planejamento regulares, geralmente antes das Portas de Decisão, durante cada estágio e fase do programa. Ouvir uma variedade de pontos de vista facilitará que a tomada de decisões nestes momentos críticos seja melhor. ✓ Desenvolva uma cultura dentro do programa em que trabalhar em conjunto, ouvir e aprender seja a norma. Incorporar esta abordagem resultará em conversas produtivas e de apoio acontecendo em todos os níveis do programa ao longo do tempo.
Fase 4 - Encerramento: É hora de avançar para o Encerramento do Programa. Se as partes interessadas tiverem sido consultadas e informadas ao longo do ciclo de vida do programa, esta fase não deve ser surpresa e a transição deve ser tranquila.	✓ As equipes do programa e seus projetos compreenderão e cumprirão os processos e atividades padrão de encerramento, fornecendo ao Gerente do Programa as informações e a visão geral necessárias para obter a aprovação formal de encerramento do Patrocinador e do Comitê do Programa. ✓ Os relacionamentos com todos as principais partes interessadas serão gerenciados de forma eficaz, com cada um entendendo o valor de sua contribuição para atingir os objetivos do programa. O Termo de Abertura do Programa terá sido autorizado e toda a equipe do programa comemorará seu encerramento formal. ✓ A sustentabilidade futura do programa será assegurada e seu legado será consagrado em documentação, histórias, dados e outros formatos que podem ser usados para promoção interna e externa. Se os parceiros locais assumirem o programa, as lições aprendidas serão repassadas a novas partes interessadas, que desenvolverão intervenções futuras.

Problemas Comuns

Micro Gerenciamento

Os níveis de tolerância e controle sempre devem ser definidos durante as fases de Identificação e Desenho e descritos no Termo de Abertura do Programa. No entanto, pode haver ocasiões em que a sede da organização queira mais controle do que o esperado ou acordado sobre o gerenciamento do programa. Se for esse o caso, a questão precisa ser discutida e uma decisão tomada, o que pode envolver uma atualização do Termo de Abertura do Programa.

Comunicação Falha

Um tema comum ao longo deste Guia é a importância da comunicação. Se processos claros para o compartilhamento de informações não forem entendidos pelas equipes do programa e dos projetos, isso pode se tornar uma receita para o desastre. A comunicação falha entre o Gerente do Programa e as equipes dos projetos mostra uma falta de clareza e liderança. Especialistas, funcionários do programa e os gerentes de projetos podem estar muito focados no trabalho em frente deles e se não notificarem o seu Gerente de Programas sobre problemas e/ou a necessidade de recursos. Esses pressupostos, junto a relatórios e atualizações de informações em má hora, provavelmente resultarão em atrasos nos projetos e no programa.

Uma comunicação de alta qualidade com todas as partes interessadas é essencial, especialmente com parceiros locais, comunidades e beneficiários das atividades dos projetos. Acertar o idioma/linguagem, tom e conteúdo das comunicações é importante se o objetivo for levar as pessoas a acreditarem e participar ativamente em alcançar os resultados dos projetos e do programa. Quando feito de forma inapropriada, levará ao mal entendimento, falta de engajamento e até a potenciais conflitos. Se feito de uma boa forma, não apenas o programa terá sucesso, mas também a futura sustentabilidade do programa será muito mais provável.

Dicas de Ouro:

- ✓ Estabelecer formas participativas de trabalho leva tempo e pode ser frustrante no início, mas se isso não acontecer, o programa provavelmente irá falhar.
- ✓ As vozes dos parceiros e dos beneficiários diretos do programa são muito importantes - lembre-se de se certificar de que elas serão efetivamente e continuamente ouvidas.
- ✓ Procure um mentor para aconselhá-lo e ajudá-lo a construir uma imagem do contexto do programa desde o início.
- ✓ Depois de identificar as partes interessadas relevantes, separe tempo para entender suas perspectivas e planejar como construir e manter um relacionamento com cada uma delas.
- ✓ Defina claramente as expectativas mútuas com todas as partes interessadas e lembre-se de checar com frequência para garantir que as suas e as delas estejam sendo atendidas.
- ✓ Certifique-se de que as vozes e os pontos de vista das partes com pouca representatividade sejam ativamente procurados. Um programa pode parecer estar funcionando sem problemas, mas olhar para o progresso sob uma lente diferente pode revelar áreas de dissidência e potenciais problemas.
- ✓ Como líder, é importante estar aberto ao aprendizado e a mudanças de opinião. Os melhores líderes escutam os conselhos dos outros e são capazes de mostrar humildade. Trabalhar dessa maneira ajuda a consolidar uma cultura de escuta ativa - e um programa que será adaptável e em sintonia com seu contexto e ambiente globais.
- ✓ Ajude suas equipes a se desenvolver e crescer, iniciando conversas e reuniões abertas, honestas e produtivas nas quais os funcionários participem plenamente, compreendam e prestem contas de seu trabalho. Esses comportamentos terão então mais propensão de serem espelhados a nível de projetos.

Princípio: Abrangente

“De todas as coisas que eu fiz, a mais importante foi coordenar os talentos daqueles que trabalham para nós e apontá-los no caminho de uma certa meta.”

Walt Disney

Introdução

Como Gerente do Programa, você será o responsável pelo gerenciamento geral do programa e de suas partes componentes. Isso exige que você combine habilidades estratégicas com a intuição, tenha um olhar para os detalhes e seja responsável por moldar, guiar e apoiar todos os projetos dentro do escopo do seu programa.

A capacidade de definir, planejar e sequenciar os recursos de uma grande variedade de entregáveis do programa e dos projetos é uma habilidade que deve ser aplicada em todas as fases do ciclo de vida do programa. Os programas raramente incluem trabalhos operacionais, mas o Gerente do Programa precisa garantir que todos na equipe do programa, incluindo o pessoal que trabalha a nível de projetos, tenham as habilidades técnicas e não técnicas necessárias para entregar trabalhos excelentes.

À medida em que um programa avança ao longo de seu ciclo de vida, o Gerente do Programa garante que a aprendizagem de um estágio seja transferida para o próximo, construindo e reforçando o programa de forma a torna-lo responsivo ao seu ambiente interno e externo. Quando um programa se encerra, os conhecimentos e experiência adquiridos durante o ciclo de vida devem ser compartilhados com outros e incorporados nos futuros planos organizacionais.

Em essência, a gestão Abrangente do programa envolve a aplicação de igual rigor e atenção a cada fase do programa, garantindo que todos os componentes do programa (diretos e indiretos) sejam entregues e documentados de forma eficaz.

Por que isso é importante

Todos os projetos dentro de um programa estão relacionados - o trabalho de um complementa o do outro e contribui para alcançar os objetivos gerais do programa, conforme definido em sua Teoria da Mudança. O Gerente do Programa, como um maestro de orquestra, é a pessoa que garante que todos os músicos tenham as habilidades e o treinamento para trabalharem juntos como um conjunto - apresentando resultados harmoniosos e "maiores que a soma de suas partes".

O Gerente do Programa é responsável por supervisionar e gerenciar várias tarefas, projetos e processos em um ambiente dinâmico e em constante mudança. Se as equipes não estiverem envolvidas e a documentação estiver incompleta, haverá uma maior probabilidade de elementos importantes estarem faltando, expondo o programa a riscos e ao fracasso.

O gerenciamento Abrangente de programas requer um conjunto essencial de habilidades que permite às organizações administrar todo o trabalho direto e indireto do programa e de seus projetos

componentes de forma holística. É também uma abordagem essencial para atravessar incertezas e ser capaz de equilibrar expectativas, interesses e envolvimento das partes interessadas.

Para estar alinhado ao princípio Abrangente, o Gerente de Programas precisa:

- Entender como a organização funciona para “fazer as coisas funcionarem” a favor de um programa.
- Encarar os problemas através de uma variedade de lentes – equilibrando as visões dos detalhes com a visão mais ampla – e tomar decisões baseadas em ambas.
- Ser um bom líder, usando fortes habilidades interpessoais e de comunicação para construir uma equipe forte e um senso de propriedade entre as equipes dos projetos.
- Criar equipes efetivas, recrutando pessoas com os níveis certos de habilidades e competência para entregar um excelente trabalho.
- Compreender o papel e a área de atividade dos serviços de suporte da organização, construindo relacionamentos com equipes de Recursos Humanos, Logística e Cadeia de Suprimentos, e outros como Finanças, Comunicações e Mídia. Essas equipes precisam ter uma explicação clara dos objetivos e necessidades do programa para que possam identificar a melhor forma de participar e apoiar.
- Identificar e influenciar os gerentes sênior que podem agregar valor e ajudar a resolver problemas rapidamente.
- Ser realista e assegurar que o escopo, o tempo e as estimativas de custo estejam firmemente baseados em uma compreensão Abrangente de todos os aspectos do programa. Isso inclui o trabalho direto e indireto.
- Racionalizar os pedidos externos de bens e serviços, combinando pedidos a fornecedores locais, reduzindo o tempo e a complexidade e se apresentando de maneira profissional.
- Estar ciente dos seus próprios pontos fortes pessoais, exercitando julgamento sobre quando envolver outros para complementar áreas de fraqueza. Pode ser alguém de outra equipe com mais experiência em uma determinada área ou um consultor externo, o que resultará em uma liderança situacional melhor e mais adaptável. O equilíbrio das habilidades necessárias para gerenciar um programa irá se desenvolver e mudar à medida em que o programa avança através do seu ciclo de vida - as habilidades necessárias na fase de Identificação não são necessariamente as mesmas que as necessárias na Implementação e no Encerramento.

Como isso parece na prática

O Gerente do Programa é responsável por supervisionar e dirigir todo o trabalho necessário para garantir o sucesso do programa. Isso requer que o Gerente do Programa adote a direção estratégica da autoridade de governança (Comitê ou Patrocinador do Programa) e garanta que isso seja interpretado e comunicado efetivamente ao longo do ciclo de vida do programa.

Para fazer isso, você deve garantir que múltiplos conhecimentos e experiências sejam levantados durante a Fase de Identificação; que o plano do programa seja concebido para incluir todos os aspectos da entrega do programa; que todos envolvidos no Planejamento e Implementação entendam como se mover iterativamente através de um ciclo contínuo de reflexão e mudança; e que toda a documentação e aprendizagem do programa estejam completas à medida que o programa chega ao seu encerramento.

Para alcançar uma abordagem Abrangente de gestão de programas, é importante refletir sobre e empregar cada uma das seis disciplinas (Justificativa, Escopo, Tempo, Recursos, Partes Interessadas e Gestão de Riscos) delineadas na Introdução. Embora as disciplinas sejam relevantes para todas as fases da gestão de programas, elas são especialmente relevantes no contexto de uma abordagem Abrangente.

Gestão da Justificativa do Programa

O Gerente do Programa deve sempre ser capaz de justificar a necessidade e o valor de um programa a uma ampla gama de partes interessadas internas e externas. Isso começa com uma compreensão bem desenvolvida de como os objetivos do programa se alinham com a intenção estratégica da sua organização (ou Teoria da Mudança) e requer uma visão Abrangente e atualizada do status de um programa em um determinado momento. A gestão da justificativa poderia envolver qualquer um dos seguintes:

Apresentar o programa em um evento público para lançar uma nova atividade.

Encontrar-se com o patrocinador do programa/conselho para procurar um acordo sobre um processo de mudança que deve ser ratificado em uma atualização do termo de abertura do programa.

É preciso ter conversas com parceiros e beneficiários a fim de fornecer uma visão mais ampla de como o programa agregará valor ao trabalho dos projetos.

Também é fundamental exercer a liderança e a direção necessárias às equipes de projetos para que entendam como o seu trabalho irá contribuir para as realizações do programa como um todo.

Gestão do Escopo

O escopo do programa pode ser muito amplo, com múltiplos projetos configurados para oferecer uma série de atividades e produtos. O Gerente do Programa precisa entender como todas essas atividades diversas se encaixam e ser capaz de direcionar o programa na direção necessária para alcançar tudo

dentro do escopo. Também será importante explicar esta visão geral de forma acessível a uma variedade de públicos internos e externos.

O Termo de Abertura do Programa é o documento formal que define o escopo de um programa e é atualizado e autorizado se forem necessárias mudanças significativas. Outros documentos e ferramentas para gerenciar o escopo do programa incluem:

- Marco Lógico do Programa
- Relatórios de Problemas
- Declaração do Impacto esperado
- Estrutura Analítica do Programa
- Relatórios de Progresso
- Mapeamento de componentes
- Plano de Comunicação
- Plano de Gestão de Riscos

Gestão do Tempo

Um programa só será bem-sucedido se todas as atividades forem entregues a tempo. O cronograma de um programa é estimado durante a fase de *Desenho* e, em seguida, os detalhes são elaborados com elementos mais precisos na fase de Planejamento e Implementação. Além de ser responsável pelo cronograma geral do programa, o Gerente do Programa também precisa garantir que as estimativas de tempo de cada um dos projetos componentes estejam de acordo com o caminho crítico do programa.

Desenvolver Diagrama de Gantt para o programa, composto pelas estimativas do tempo de todos os projetos, é uma boa maneira de monitorar e verificar o progresso, e é uma ferramenta que pode ser facilmente compartilhada com as partes interessadas.

A natureza dinâmica dos programas requer uma abordagem em que os projetos possam se adaptar a um contexto em mudança e ajustar cronogramas para atender a demandas mutáveis. Os programas e projetos devem ser entregues no escopo, dentro do orçamento e a tempo (tríplice restrição) e haverá ocasiões em que uma mudança em um dos lados desse triângulo ditará um processo de mudança em outro. Um aumento no preço do concreto, por exemplo, pode resultar em atividades do projeto que precisarão ser entregues dentro de um prazo mais apertado. Se esse for o caso, o Gerente do Programa precisa garantir que uma mudança em um projeto não tenha um impacto negativo nas entregáveis de outro. Também pode ser possível realocar recursos, reduzindo a necessidade de comprar um concreto caro e mantendo o cronograma original do projeto.

Gestão de Recursos

Embora muitas atividades de compras e suprimentos sejam gerenciadas a nível de projetos, é importante que o Gerente do Programa olhe de fora e procure sinergias na gestão geral desse processo. Uma ampla gama de recursos e equipamentos precisarão ser comprados para vários projetos, mas alguns dos bens e serviços também podem ser compartilhados entre projetos para poupar custos e alcançar economias de escala.

A gestão de recursos começa com o desenvolvimento de um Plano de Recursos do Programa que é construído com informações de vários planos de projetos e cronogramas, incluindo aqueles para equipamentos, materiais ou veículos, bem como recursos humanos (pessoal), finanças e outros serviços (ex. comunicações). Outros documentos úteis para coletar informações incluem:

- Estrutura Analítica do Programa
- Requisitos do Programa
- Orçamento do Programa
- Política de Compras
- Avaliações de Capacidade
- Avaliações de Pessoal

O Gerente do Programa também é responsável por autorizar a compra de recursos (usando Formulários de Requisição de Recursos) e contratos com fornecedores de bens e serviços a nível de projetos. Quando esses sistemas e processos funcionam bem, as informações provenientes destes permitem que o Gerente do Programa tome decisões sobre o uso de recursos através do programa.

Gestão de Partes Interessadas

Depois de pedir aos indivíduos, grupos e instituições que se envolvam com um programa, você deve se concentrar na construção de relações profissionais de trabalho com todas as partes interessadas. Algumas podem ser mais influentes do que outras, no entanto, é importante notar que todas as partes interessadas serão fundamentais para o sucesso de um programa. É importante se comunicar de forma proativa com todas as partes interessadas e gerenciar suas expectativas em relação ao programa. Por exemplo, pode haver partes interessadas cujos interesses não são atendidos pelo programa. Neste caso, devem ser vistos como um potencial risco e devem ser gerenciados com cuidado. Outros podem ser aliados fortes que provavelmente se tornarão voluntariamente embaixadores do programa.

Gerenciar as comunicações com inúmeras partes interessadas a nível de programa e projetos pode ser complexo, por isso é importante ter uma Estratégia de Engajamento das Partes Interessadas, monitorá-la e adaptá-la para que esteja adequada a um contexto em mudança. Manter um diálogo contínuo com os Gerentes de Projetos é importante, fornecendo os meios para que as comunicações das partes interessadas sejam rastreadas e compartilhadas entre os projetos e o programa. Outras ferramentas e documentos úteis são:

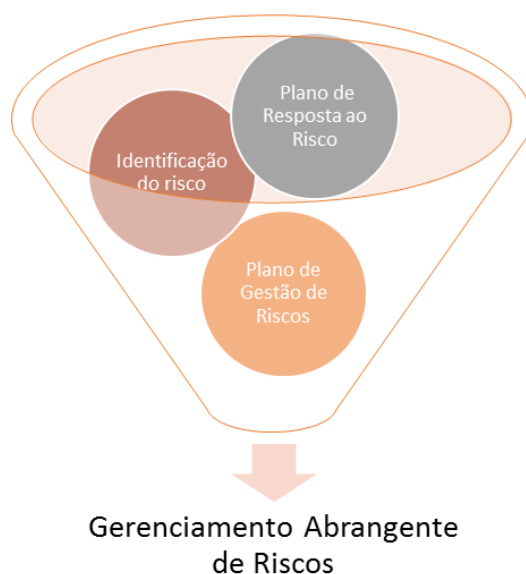
- Identificação de Partes Interessadas
- Matriz RACI
- Planos de Comunicação
- Termo de Abertura do Programa e Estrutura de Governança do Programa

Gestão de Riscos

Como Gerente do Programa, você precisará desenvolver sistemas e processos abrangentes para identificar, analisar, monitorar e gerenciar todos os riscos associados ao programa e seus projetos componentes. Os níveis de tolerância para a gestão de riscos devem ter sido determinados na fase de

Desenho e incluídos no Termo de Abertura do Programa. Embora algum nível de gestão de riscos será controlado a nível de projeto, o Gerente de Programa gerenciará riscos de nível superior, com a tomada de decisão escalada conforme apropriado.

O Gerente de Programas define como cada uma dessas áreas críticas serão abordadas no Termo de Abertura do Programa. Uma avaliação mais detalhada dos planos de programas e projetos, cronogramas e requisitos operacionais será incluída em um Plano de Programa geral. Ferramentas e documentos úteis para análise e gerenciamento de riscos incluem:



Na prática: Mantendo-se atualizado

Para manter uma visão geral atualizada das atividades do programa e fornecer direção e suporte às equipes de projetos, é importante separar tempo para analisar decisões importantes e garantir que as ferramentas estejam sendo usadas e os princípios seguidos, como requisito essencial ao programa. Isso não só define e mantém os padrões, mas também ajuda a estabelecer uma expectativa de que toda a equipe contribua para alcançar os objetivos gerais do programa.

Fases

É importante aplicar igual rigor e atenção a cada fase do ciclo de vida do programa, entendendo que o produto de cada fase afeta o próximo na jornada geral de um programa. Trabalhar dessa forma permite que o Gerente do Programa conduza e gerencie cada fase importante de forma a obter uma visão Abrangente, *insight* e resultados.

Para gerenciar um programa de forma Abrangente, no mínimo os seguintes processos devem ser seguidos em cada uma das quatro fases:

Fase	Processo
Fase 1: Identificação A fase de identificação é o momento de consultar, ouvir os outros e criar uma visão geral do contexto dentro do qual o potencial programa irá operar. O Gerente do Programa pode ainda não estar em seu posto, então o Patrocinador do Programa (por exemplo, Diretor Nacional) precisa garantir que todas as considerações internas e externas relevantes sejam discutidas e incluídas na análise de contexto geral. A equipe do programa precisará então usar o Documento de Conceito do Programa para instigar um entendimento compartilhado entre partes interessadas de que existe uma necessidade para um programa.	✓ Envolver as pessoas certas desde o início. ✓ Aprender com programas e portfólios anteriores. ✓ Compreender o ambiente externo e as restrições dentro das quais o programa e os projetos operarão (político, cultural, etc.). ✓ Obter uma visão geral das necessidades e lacunas em um determinado contexto. ✓ Criar um levantamento dos serviços de suporte que serão necessários. ✓ Estabelecer um Impacto - resumindo o que o programa alcançará. ✓ Estabelecer estimativas iniciais de custo, cronograma e orçamento. ✓ Dividir o programa em diferentes componentes ou estágios.
Fase 2: Desenho A fase de <i>Desenho</i> utiliza a aprendizagem da fase de Identificação para desenvolver um plano para o programa. O <i>Desenho</i> precisa considerar todos os aspectos necessários para planejar e implementar o programa. Se um aspecto crítico for omitido durante esta fase, o impacto pode ser catastrófico para o programa mais tarde. Uma vez que o Gerente de Programa pode ainda não ter sido Desenhado, a responsabilidade pelo trabalho concluído durante esta fase cabe ao Patrocinador do Programa. O produto chave desta fase é o Termo de Abertura do Programa (alinhado a propostas de programas e oportunidades de financiamento, conforme apropriado). O Termo de Abertura é um resumo lógico e Abrangente da fase de <i>Desenho</i>, que será entendido e autorizado pelas partes interessadas relevantes de alto nível. Algumas propostas para financiamento podem ser menos detalhadas (para atender a oportunidades de financiamento específicas), mas também devem refletir o escopo geral do programa.	✓ Reunir uma equipe de <i>Desenho</i> de programas composta de indivíduos com as habilidades e o nível de experiência adequados. ✓ Certificar-se de que a equipe de <i>Desenho</i> seja informada sobre as discussões saídas da fase de Identificação e que entenda a Teoria da Mudança organizacional. ✓ Identificar projetos (existentes e novos) que podem ser organizados dentro de um programa para aumentar o impacto e alcançar os resultados do programa. ✓ Definir a expectativa de que conhecimento e aprendizagem serão compartilhados entre projetos e dentro da organização (para cima, para baixo e horizontalmente). ✓ Compreender o nível de habilidades técnicas e não técnicas necessárias para implementar atividades de programas e projetos (diretas e indiretas, incluindo aquelas que podem ser fornecidos através de parcerias). ✓ Estabelecer mecanismos de prestação de contas e a necessidade de processos sólidos de monitoramento e avaliação. ✓ Usar uma rede de contatos para mobilizar recursos (<i>expertise</i> e experiência interna e externa).

Fase 3 - Parte 1: Planejamento A fase fluida e iterativa de planejamento e implementação se beneficia substancialmente de uma abordagem Abrangente em que sistemas e processos são incorporados para permitir que a equipe do programa gerencie a complexidade com confiança. Nesse ponto, o gerente do programa já deve estar nomeado, mas, caso contrário, a responsabilidade cabe ao patrocinador do programa. Os produtos da fase de Planejamento e Implementação são múltiplos, com ferramentas e documentos periodicamente revisados e alterados como parte de um ciclo contínuo de planejamento em ondas sucessivas.	✓ Incorporar todos os Princípios descritos neste Guia na abordagem geral do Plano de Implementação do Programa. ✓ Compartilhar lições aprendidas em experiências anteriores e projetos passados a fim de construir o <i>Desenho</i> do programa em bases sólidas. ✓ Certificar-se de que todas as atividades diretas estejam incluídas nos planos do programa (por exemplo, gestão de riscos, governança, tolerância para projetos, gestão da cadeia de suprimentos, gestão de RH, controle e gestão financeira). ✓ Planejar o trabalho indireto (atividades do programa e dos projetos que dão suporte, mas não fazem parte especificamente do trabalho direto do programa). Por exemplo, pesquisas de linha de base, processos de negociação com autoridades locais ou um programa de capacitação geral.
--	---

Fase	Processo
Fase 3 - Parte 2: Implementação À medida em que o programa e seus múltiplos projetos são implementados, é essencial que o Gerente do Programa mantenha uma visão Abrangente de todas as atividades: monitorando, ajustando e alterando as abordagens para garantir que todos os componentes trabalhem juntos para atingir seus objetivos gerais.	✓ Existem bons canais de comunicação entre as equipes do programa e dos projetos. ✓ Os cronogramas são monitorados, controlados e adaptados conforme necessário. ✓ O orçamento e as finanças do programa são monitorados e controlados. ✓ O escopo do programa é monitorado e controlado. ✓ As equipes do programa e projetos compreendem as dependências entre diferentes cronogramas, horários e orçamentos dos projetos, e são capazes de se adaptar e fazer mudanças para garantir que os resultados gerais do programa sejam atingidos. ✓ A participação das partes interessadas é honrada e os relacionamentos mantidos. ✓ As partes interessadas em diferentes níveis se sentem envolvidas com o programa, graças a estratégias e planos bem desenvolvidos para manter relacionamentos contínuos. ✓ Os processos de controle de mudanças são bem gerenciados dentro das tolerâncias definidas para o programa e projetos, e as questões são escaladas adequadamente a nível de projetos e programa.
Fase 4: Encerramento O Gerente do Programa é responsável por garantir que todas as atividades estejam oficialmente e totalmente encerradas. A Lista de Verificação do	✓ Todas as partes interessadas internas e externas compreenderam por que o programa está se encerrando e como os benefícios a longo prazo do programa serão sustentados. ✓ A equipe do programa está confiante de que todos os resultados esperados tenham sido alcançados.

Encerramento do Programa (Tabela 8) é uma ferramenta útil para ter certeza de que toda a documentação seja coletada e arquivada de forma acessível a outros. Garantir que todos os aspectos do programa estejam totalmente encerrados é a melhor forma de preservar a reputação de uma organização.

- ✓ Todos os componentes do programa foram entregues ou transferidos para outro programa, organização ou comunidade.
- ✓ Todos os problemas e riscos foram abordados de forma satisfatória.
- ✓ Toda a documentação relevante (arquivos, faturas, registros) foi coletada e arquivada.
- ✓ As lições aprendidas ao longo do ciclo de vida do programa foram registradas, arquivadas e divulgadas para as partes interessadas relevantes.

Na prática: Incorporando Gênero, Necessidades Especiais, e Cultura

Uma abordagem Abrangente da gestão de programas irá incorporar questões chave no *Desenho*, Planejamento e Implementação. Podem incluir:

Gênero: Podem haver elementos de gênero muito específicos que precisam ser incorporados no *Desenho* de um programa e indicadores específicos que precisam ser alcançados ao longo do ciclo de vida de um programa.

Necessidades Especiais: Se o foco do programa for trabalhar com pessoas com necessidades especiais, as questões terão sido claramente representadas na fase de Identificação, e será importante incluir e consultar os parceiros, especialistas e especialistas técnicos em todas as fases do ciclo de vida do programa.

Cultura: O *Desenho* de um programa deve se encaixar bem ao contexto cultural dentro do qual ele irá operar, o que é um fator essencial para que um programa seja sustentável além do fim do seu ciclo de vida.

Na prática: Gestão da Cadeia de Suprimentos

Se os planos logísticos e de cadeia de suprimentos de um projeto forem deficientes, isso pode atrapalhar o cronograma de distribuição de outros projetos. Se um programa quiser alcançar economias de escala na aquisição de bens e serviços, então, claramente, o fracasso no planejamento de um projeto atrasará os planos e as atividades de outros.

Os riscos podem afetar qualquer área do programa, incluindo cronogramas, orçamentos, pessoal e a entrega do programa. Ao avaliar e mitigar potenciais ameaças a um programa, é uma boa ideia consultar pessoas com experiência e exposição à gestão de riscos, como outros Gerentes de Programas ou de Projetos.

Desafios Comuns

Documentação do Programa

Apesar das melhores intenções, haverá ocasiões em que documentos críticos se perderão, serão difíceis de encontrar ou estarão desatualizados, à medida em que o programa se aproxima do encerramento. Isso pode ocorrer por vários motivos, incluindo:

- Os funcionários não têm conhecimento dos procedimentos para relatórios e documentação.
- Os procedimentos de relatórios e documentação não são aplicados.
- A rotatividade de pessoal no final do programa significa que faltam documentos.

É papel do Gerente do Programa garantir que as informações certas fluam para o lugar certo, no momento certo. Estabelecer políticas de documentação claras e fáceis e uma cultura em que os procedimentos sejam seguidos é a melhor maneira de garantir que isso não aconteça. Antecipe também que o fim de uma fase de programa representará um risco para a gestão do conhecimento e tome medidas para mitigar onde for possível.

Na prática: Gestão de Problemas

O Gerente de Programas precisa prever, identificar e resolver problemas à medida que eles apareçam durante a implementação do programa, tomando as decisões certas dentro do seu nível de tolerância e escalando os problemas importantes para a resolução. Saber quem envolver, quando e como as decisões devem ser tomadas é fundamental, bem como ter uma compreensão abrangente dos riscos internos e externos.

Por exemplo, se um membro da equipe sair inesperadamente, uma solução simples poderia ser contratar um substituto para não interromper ou atrasar as atividades do programa. Se um evento externo - uma seca ou uma inundação - ameaça o cronograma geral e a entrega do programa, claramente o Patrocinador do Programa (e possivelmente o doador) precisará ser consultado.

Habilidades da Equipe

É frequente que os programas experimentem uma alta rotatividade de pessoal e que alguns cargos permaneçam vagos por um tempo. Isso às vezes pode resultar em uma baixa capacidade de pessoal, o que coloca pressão adicional sobre outros membros da equipe. A adoção de uma abordagem Abrangente e a conscientização de todas as questões que possam surgir em relação à retenção e ao recrutamento de pessoal, são as melhores maneiras de garantir que os cargos sejam preenchidos com pessoal capacitado e com habilidades.

Princípio: Integrado

“Os empreendimentos empresariais e humanos são sistemas... nossa tendência é nos concentrar em registros instantâneos de partes isoladas do sistema. E nos perguntamos o porquê dos nossos problemas mais profundos nunca se resolverem.”

Peter M Senge

Introdução

Trabalhar de forma integrada é essencial em um ambiente em que múltiplos projetos geralmente operam com diferentes cronogramas, orçamentos, parceiros e partes interessadas. É papel do Gerente do Programa ter uma visão objetiva de todos os componentes do programa, fazer conexões e desenvolver a visão geral necessária para agilizar as atividades e melhorar o desempenho.

A integração é o processo pelo qual uma série de elementos separados são combinados e coordenados para alcançar um todo harmonioso.

Por que isso é importante

Aplicar uma abordagem integrada garante que todos os aspectos de um programa estejam alinhados e coordenados para que, juntos, eles obtenham resultados maiores do que a soma de suas partes. Quando isso é bem feito, todos os envolvidos em um programa entenderão como os projetos se relacionam e contribuem para o seu sucesso geral.

Economias de Escala

Desenvolver uma visão geral das necessidades de recursos de todos os projetos pode reduzir os custos do programa e melhorar a sua eficiência. Isso é alcançado quando a compra de bens e serviços é combinada em vários projetos, integrando-a em pedidos e entregas conjuntos. Negociar um acordo com um fornecedor para comprar materiais a granel/atacado poderia reduzir os custos de compra em vários projetos, ou uma interrupção operacional em um projeto poderia então ser implementada em outro.

Gerenciando Riscos

Estabelecer uma equipe de programas que se reúne regularmente para compartilhar informações é uma boa maneira de incorporar o princípio da integração nos processos de gestão de projetos. Isso facilita ver como diferentes elementos dos projetos se cruzam e impactam um aos outros e permite que a equipe gerencie essas dependências de forma mais eficaz. Isso, por sua vez, ajuda a destacar questões que poderiam impactar negativamente vários projetos e o programa e, uma vez identificadas, é possível encontrar soluções.

Para estar alinhado com o Princípio Integrado, o Gerente de Programas precisa:

- Coordenar a alocação e uso dos recursos entre projetos, economizando tempo e recursos e reduzindo o risco de atrasos. Isso às vezes é chamado de "alcançar economias de escala", um processo através do qual as compras bem estruturadas e o gerenciamento de recursos (incluindo o tempo da equipe) resultam em programas sendo entregues de forma mais econômica e com prazos mais curtos.
- Compreender como usar e interpretar diferentes formas de dados e relatórios, lidando com as questões à medida que surgirem de maneira oportuna.
- Certificar-se de que os prazos e os principais marcos do programa sejam atendidos, comunicando e informando sobre o progresso – “para cima, para o lado e para baixo” conforme necessário.
- Definir prioridades claras para as equipes dos projetos para que elas entendam como seus trabalhos e entregas se encaixam em outros projetos e no programa geral.
- Identificar e gerenciar dependências entre projetos. Se um elemento de um projeto for crítico para a implementação de outro, será importante garantir que os cronogramas sejam coerentes para que todos os aspectos sejam atendidos sem problemas.
- Ser responsável por manter um alto nível de qualidade em todas as entregáveis do programa, atendendo aos padrões definidos nas fases de Identificação e Planejamento.
- Ser capaz de trabalhar e gerenciar inúmeras partes interessadas com diferentes pontos de vista - algumas das quais estarão envolvidas com atividades do programa e outras que poderão ter interesses concorrentes.
- Estar ciente de que a implementação de um projeto pode afetar elementos de outro - tomar medidas para gerenciar processos, lidar com problemas e reajustar cronogramas, se necessário.
- Comunicar-se bem, garantindo que existam linhas de comunicação claras para relatórios entre os projetos, e linhas “verticais” dentro do programa. Isso envolve ter comunicações verbais sólidas e habilidades de liderança.
- Certificar-se de que os funcionários e gerentes do programa e dos projetos tenham o suporte de processos de gerenciamento de desempenho de alta qualidade, estabelecendo objetivos que reflitam a necessidade de trabalhar em colaboração e fornecendo feedback aberto e honesto.
- Gerenciar e compartilhar o conhecimento que surge durante todas as fases das atividades do programa e dos projetos – separando tempo para aprender com as situações que surgirem e ajustando as atividades conjuntas para garantir que o programa no geral permaneça no caminho certo. A documentação deve ser criada, agrupada e armazenada para futuras aprendizagens e avaliações.

Como isso parece na prática

Para que a integração seja efetiva, o Gerente do Programa precisa garantir que seis disciplinas críticas sejam compreendidas e aderidas ao longo do ciclo de vida de um programa. Além de poder sempre justificar a existência do programa, é essencial gerenciar seu escopo, cronograma, recursos, riscos associados e relacionamentos com as partes interessadas. Prestar constante atenção a cada uma dessas áreas irá assegurar que o programa e todos os seus projetos componentes sejam geridos de forma intencional e equilibrada.

Da mesma forma, separar um tempo para monitorar e avaliar as atividades do programa, aprender as lições desse processo e adaptar as abordagens conforme necessário deve ser uma parte contínua e indispensável do gerenciamento de programas. Muitas vezes, o aprendizado do programa é visto como um extra adicional - um processo que é entregue em tempos definidos durante o programa, ao invés de ser integrado ao longo da sua vida útil. O Gerente do Programa precisa garantir que a aprendizagem aconteça, trabalhando com a equipe do programa para promover abordagens adaptativas e flexíveis.

Finalmente, a integração efetiva desempenha um papel fundamental na gestão do conhecimento. O Gerente do Programa está na posição única de poder combinar tudo para que as lições que transcendem projetos individuais não sejam perdidas. É importante garantir que as lições aprendidas sejam documentadas, protegidas e comunicadas efetivamente com públicos internos e externos.

A Tabela abaixo (Tabela 9) é um exemplo de alto nível sobre como isso pode parecer na prática. Observe que esta não é uma lista completa de todas as atividades de gestão de programas, mas sim um lembrete para que os Gerentes de Programas integrem disciplinas-chave na prática.

Tabela 9: Integração da Gestão de Programas

	Fases			
	Identificação	Desenho	Planejamento e Implementação	Encerramento
Monitoramento e Avaliação		Desenvolver Linhas de Base	Monitorar os riscos do programa e gerenciar o controle de mudanças - isso significa receber atualizações dos Gerentes de Projeto sobre os riscos dos projetos, gerir problemas dos projetos que foram escalados e escalar problemas para a estrutura de governança conforme determinado pela tolerância do programa. Avaliação a médio prazo.	Avaliação Ex-post

Gestão de Justificativa	Garantir o alinhamento do programa com a estratégia organizacional. Desenvolver a Teoria da Mudança do Programa.	Desenvolver o Termo de Abertura do Programa e a Proposta, que podem ser usados como ferramentas para justificar o programa.	Gestão de Partes Interessadas (comunicar continuamente o valor e a relevância do programa aos gerentes sênior, doadores e beneficiários).	Comunicar o impacto do programa aos doadores usando a avaliação do programa. Comunicar o impacto do programa a líderes sênior para que o programa mantenha a sua relevância estratégica no futuro.
Gestão do Escopo	Produtos de alto nível são criados através da análise de contexto (avaliação de necessidades/ árvore de problemas). Identificar áreas geográficas. Pré identificação de projetos.	Identificar projetos. Desenvolver o Marco Lógico do Programa.	Desenvolver um plano de sustentabilidade. Gerenciar distorções do escopo do programa ou do projeto, se necessário. Gerenciar dependências entre os projetos.	Lições aprendidas para o relatório final. Garantir que ocorra sustentabilidade do programa.
Gestão do Tempo	Gerar estimativas de alto nível.	Desenvolver cronograma do programa (estimado).	Planejar cronograma do programa. Monitorar e controlar – isso significa que você irá receber atualizações de cronogramas dos Gerentes de Projetos. Gerenciar dependências entre os projetos.	Lições aprendidas para o relatório final. Extensão do programa se necessário.
Gestão de Recursos	Gerar estimativas de alto nível.	Desenvolver plano de mobilização de recursos (identificar fontes de renda potenciais e reais). Submeter propostas para financiamentos conforme apropriado.	Desenvolver orçamento, depois monitorar e controlar – isso significará receber atualizações de orçamento dos Gerentes de Projetos. Alocar recursos. Submeter propostas para fundos específicos conforme apropriado.	Garantir que os projetos tenham sido encerrados corretamente.

Gestão de Riscos	Riscos iniciais são identificados através da análise de contexto (avaliação de necessidades. Identificação de partes interessadas). Criar Registro de Riscos	Riscos são identificados através da criação do Marco Lógico do Programa e da comunicação com Gerentes de Projetos, que estarão elaborando seus projetos, sobre quaisquer riscos que podem impactar a nível de programa.	Desenvolver estratégia de resposta a riscos. Monitorar riscos e modificar a estratégia conforme necessário. Gerenciar problemas ou escalá-los conforme apropriado.	Lições aprendidas para o relatório final.
Gestão de Partes Interessadas	Identificação inicial das partes interessadas através da análise de contexto.	Análise das partes interessadas, incluindo dinâmicas de poder. Desenvolver estrutura de governança.	Gerenciar Curva de Engajamento para partes interessadas internas e externas. Reportar à estrutura de governança. Desenvolver e implementar estratégia de engajamento das partes interessadas e plano de comunicação. Comunicação clara e constante com Gerentes de Projetos. Gestão de performance dos Gerentes de Projetos.	Comunicar o encerramento às partes interessadas. Celebrar! Lições aprendidas para o relatório final.

Fases

Inúmeros processos chave apoiam o princípio Integrado ao longo do ciclo de vida do programa. O diagrama abaixo identifica esses processos, que, quando aplicados, garantem que os vários elementos do programa estejam alinhados, coordenados e aplicados de maneira equilibrada para que os resultados atingidos sejam maiores do que a soma de suas partes.

Para garantir que um programa esteja integrado, no mínimo os seguintes processos devem ser seguidos em cada uma das quatro fases:

Fase	Processo
Fase 1: Identificação Esta fase exploratória inicial é um bom momento para incorporar o princípio da integração com as partes interessadas internas e externas.	✓ Qualquer programa identificado precisará refletir as complexidades do ambiente externo dinâmico dentro do qual ele irá operar, com uma ampla gama de atividades desenvolvidas e aprimoradas para alcançar o sucesso geral. ✓ As partes interessadas terão diferentes perspectivas e o papel de quem liderar esta fase - Gerente do Programa, Patrocinador ou Comitê - será levantar diferentes pontos de vista para construir uma imagem inicial de como o programa será (Documento de Conceito do Programa de alto nível).
Fase 2: Desenho Esta é a fase durante a qual todos os componentes necessários para configurar um programa serão discutidos e incorporados em um plano inicial. Devem ser feitas conexões entre cada um dos elementos do programa, resultando em um <i>Desenho</i> que será integrado desde o início.	✓ À medida em que a equipe adiciona detalhes e elabora o <i>Desenho</i>, essa é a hora de garantir que o princípio da integração esteja firmemente presente no Termo de Abertura do Programa. ✓ O Termo de Abertura do Programa é submetido ao Patrocinador ou Comitê do Programa para autorização, determinando a expectativa de que o princípio Integrado seja o centro do <i>Desenho</i> do programa.
Fase 3: Planejamento e Implementação À medida em que o programa caminha para um planejamento e implementação detalhados, é hora de criar infraestrutura, formalizar planos e definir etapas Desenhadas para revisão, replanejamento e adaptação.	✓ O Plano de Implementação do Programa ilustra como cada um dos diferentes elementos vai se encaixar para atingir os objetivos gerais do programa. ✓ Planos de Estágios fornecem detalhes para cada estágio, mas também se integram e conectam com os estágios anteriores, refletindo tanto o plano geral e onde há conexões com os outros projetos. ✓ O Gerente do Programa direciona e gerencia o programa e seus componentes, monitorando produtos e guiando as equipes de projetos para garantir que os recursos sejam gastos de forma inteligente e economias de escala alcançadas. ✓ O Gerente do Programa entende como e quando fazer adaptações ao programa, frequentemente envolvendo a implementação da mudança através uma série de projetos integrados. ✓ Um problema em um projeto poderá representar um risco para outro. O Gerente do Programa monitora e controla atividades e produtos, identificando áreas preocupantes e

	garantindo que os problemas do dia a dia sejam resolvidos prontamente para evitar que se tornem riscos para o programa.
Fase 4: Encerramento Para garantir que todas as atividades do programa sejam encerradas com sucesso, é essencial utilizar e integrar inúmeros procedimentos padrão.	✓ Todas as informações e documentos relevantes são combinados em um Relatório Final do Programa e na atualização do Termo de Abertura do Programa para serem submetidos ao Patrocinador do Programa ou Comitê. ✓ Todas as partes interessadas são informadas que o programa está oficialmente encerrado, com uma série de reuniões formais e informais realizadas para juntar as pessoas e reconhecer a sua contribuição. ✓ Lições terão sido aprendidas em cada fase e estágio do ciclo de vida do programa, e os conhecimentos adquiridos reconhecidos como um valioso futuro ativo organizacional.

Desafios comuns

Se o Triângulo da Tríplice Restrição (Figura 4) for mal usado ou não for aplicado, pode gerar um impacto devastador em um programa. Uma análise integrada dessas três interdependências permitirá que o Gerente de Programas mantenha um equilíbrio e deixe o programa no caminho certo.

Se o processo de integração não for bem gerenciado, os projetos podem rapidamente começar a operar como entidades independentes, comprometendo assim o escopo do programa, e dificultando a que seus objetivos estratégicos gerais sejam alcançados.

Por outro lado, os processos podem estar bem integrados a nível estratégico, mas não são suficientemente aplicados a nível de projetos. Isso reduz o potencial para obter maior impacto através de formas de trabalho combinadas. Linhas de comunicação claras e padrões de gerenciamento de alto desempenho são a melhor maneira de evitar que isso aconteça.

DICAS DE OURO:

- ✓ Nenhuma decisão de gestão, por menor que seja, pode ser feita isoladamente!
- ✓ Nunca se esqueça de que uma mudança em uma parte de um programa poderia produzir um impacto imprevisto em uma área inteiramente diferente.
- ✓ O Triângulo da Tríplice Restrição (Figura 4) é uma ótima ferramenta para garantir que todos os aspectos do programa estejam integrados e alinhados durante todas as fases do programa.
- ✓ Qualquer mudança em um dos três principais limites do programa (escopo, tempo e dinheiro) influenciará necessariamente os outros e impactará outras áreas de trabalho.

Princípio: Adaptativo

“A Mudança é a única constante na vida.”

Heraclitus, Filósofo Grego

Introdução

Para alcançar resultados, os programas devem ser elaborados e planejados para se adequar a um ambiente dinâmico e devem ser gerenciados de forma a responder às mudanças. A capacidade de analisar, abordar e modificar as abordagens do programa é uma capacidade útil em todas as fases do ciclo de vida do programa, e particularmente durante a fase de Planejamento e Implementação.

O Gerente de Programas adaptativo é alguém que pode voltar atrás, aprender com os resultados, identificar problemas críticos e fazer ajustes no programa para que ele esteja no melhor lugar possível para alcançar seus objetivos e metas. Esta abordagem é frequentemente descrita como trabalhar iterativamente, uma habilidade que as equipes de programas adotam para conseguirem se mover habilmente entre cada um dos diferentes estágios e fases, ajustando atividades e mantendo tudo no caminho certo.

O gerenciamento adaptativo de programas é um processo estruturado e sistemático que permite às equipes de programas analisar, abordar e modificar abordagens para melhorar os resultados do programa.

Por que isso é importante

O gerenciamento adaptativo de programas é fundamental para performances de programas de alta qualidade. Se os programas não forem modificados e adaptados para se adaptarem aos ambientes dinâmicos e mutáveis, estarão mais propensos a falhar. Os planos do programa devem sempre ser vistos como documentos “vivos” e os meios pelos quais os ajustes podem ser feitos para garantir que as atividades estejam sempre responsivas e relevantes.

O benefício geral de um programa adaptável e ágil é que este é o caminho para o sucesso. Manter o foco consistente na capacidade de resposta do programa ao seu ambiente interno e externo ajuda a construir uma equipe de programas que confie que seu trabalho possa ser justificado.

Em um ambiente adaptável, o escopo do programa pode ser ajustado para se adequar aos contextos em mudança, e os requisitos de cronograma e recursos modificados para custos e eficiência. As equipes do programa precisam ser capazes de detectar problemas e lidar com questões e potenciais riscos de forma rápida e eficiente. As formas adaptativas de trabalho reforçam as boas práticas porque os funcionários tomando decisões terão um conhecimento mais profundo e intuitivo sobre o contexto interno e externo do programa e dos projetos.

As partes interessadas podem ser fundamentais para incorporar agilidade a um programa. Algumas podem abrir portas para processos de mudança externa que aumentam as oportunidades de um programa obter resultados. Outros, como parceiros e beneficiários diretos, estão em melhores

condições para recomendar onde as modificações são necessárias a fim de aumentar o envolvimento da comunidade, impacto ou gerar maior eficiência.

Como isso parece na prática

A equipe do programa precisará desenvolver uma abordagem estruturada para criar agilidade em cada uma das fases do programa. Isso começa na fase de *Desenho*, assegurando que a adaptação molde o plano geral do programa e se estenda à fase de Planejamento e Implementação, durante a qual "aprender fazendo" moldará sua abordagem geral.

Isso pode ser feito agendando uma revisão regular do Plano de Implementação do Programa, ajustando-o de acordo com o que for preciso, ou usando uma abordagem "conforme necessário" (embora o primeiro seja recomendado). Se ajustes precisarem ser feitos, o Gerente do Programa pode precisar implementar processos de gestão de mudanças, modificando controles do programa e tolerâncias de acordo com seus objetivos gerais e Teoria da Mudança.

Os ajustes a um programa podem assumir várias formas. Pode ser que a avaliação de riscos relacionados ao programa mude e as atividades do programa precisem ser sequenciadas de forma diferente, ou que alguns projetos precisem ser acrescentados ou encerrados para garantir que um programa continue alcançando seus objetivos gerais. A identidade e o *status* das partes interessadas do programa também podem ser alterados em resposta a problemas que surgirem durante a implementação ou para aproveitar novas oportunidades disponíveis.

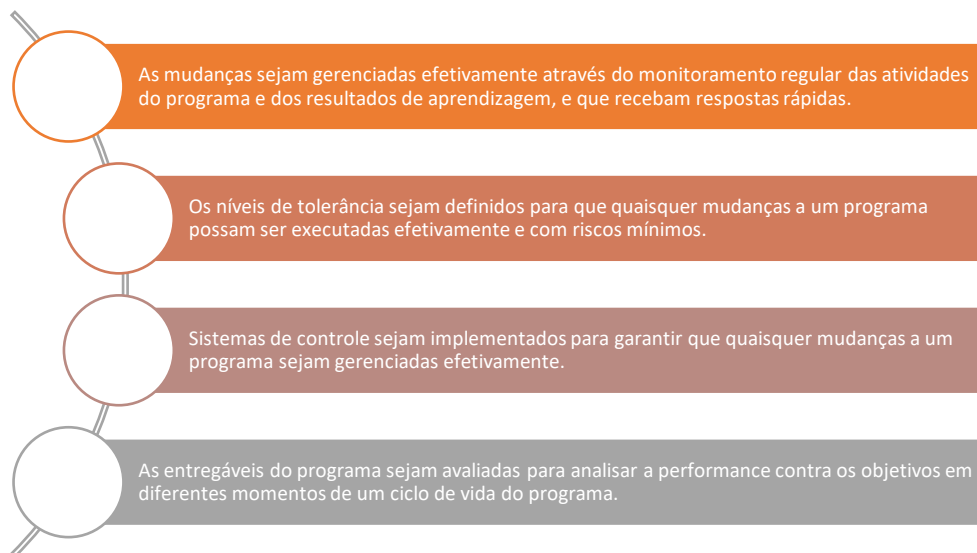
Algumas organizações já terão sistemas e processos adotados para garantir um foco na melhoria constante. Se este não for o caso, o Gerente de Programas está em uma boa posição para promover boas práticas e ajudar a estabelecer padrões dentro da organização. Estabelecer a expectativa desde o início de que a auto avaliação, a reflexão e a melhoria contínua são partes essenciais da gestão de programas e projetos é a melhor maneira de garantir que os processos de mudança aconteçam sem problemas.

Durante a fase de *Desenho*, os níveis de tolerância terão sido acordados entre o Gerente do Programa e o Patrocinador ou o Comitê de Governança. Isso define os níveis de autonomia para a tomada de decisões e o Gerente de Programas já terá uma boa noção de quando as decisões precisarão ser escaladas para um nível mais alto. Como regra, o Patrocinador do Programa e o órgão de governança precisarão autorizar quaisquer alterações no Plano de Implementação do Programa e, depois disso, todas as partes interessadas deverão ser mantidas informadas para que compreendam os motivos pelos quais as modificações precisaram ser feitas.

Na prática: Garantindo Adaptabilidade nos Programas

Os Gerentes de Programas são responsáveis por garantir que seus programas sejam adaptáveis, mas, claro, ideias e soluções também virão de outras pessoas. É importante reconhecer o valor de diferentes contribuições e ter a humildade de abraçar ideias além das suas!

Para garantir que ajustes ao programa sejam feitos ao longo do seu ciclo de vida, o Gerente do Programa precisa ter certeza de que:



Os sistemas e processos de monitoramento, avaliação e controle são mais amplos e complexos a nível de programas. Isto decorre da quantidade e variedade de dados e informações que devem ser coletados pelo Gerente do Programa antes que ele possa fazer julgamentos sobre quando e como iniciar mudanças no programa e em seus projetos constituintes.

Para estar alinhado ao Princípio Adaptativo, o Gerente de Programas deve:

- Entender plenamente os objetivos gerais da sua organização; a Teoria da Mudança que espera alcançar em todo o seu trabalho.
- Desenvolver um sólido conhecimento setorial (desenvolvimento, humanitário, ambiental), aproveitando os pensamentos externos e especializados.
- Entender as dependências existentes entre os projetos e julgar quando fazer ajustes a atividades.
- Interpretar informações e dados de forma crítica e lógica, refletindo e encontrando soluções para problemas complexos.
- Ser sistemático e planejado, para que todas as partes interessadas entendam a lógica para fazer ajustes em atividades do programa.
- Facilitar processos adaptativos que não prejudiquem o fluxo geral das atividades do programa e dos projetos, incorporando uma expectativa de ajuste e mudança como abordagem desejada desde o princípio.
- Ser um observador – conversando e ouvindo outros, parando para refletir e pensar sobre as opções e encontrando soluções com as equipes.
- Trabalhar com humildade e empatia, reconhecendo outras áreas especializadas e procurando conselhos conforme necessário.
- Tomar decisões, às vezes algumas que requerem pensamentos radicais e uma abordagem corajosa – ex. tomar a decisão de encerrar um programa.
- Trazer novas ideias e abordagens frescas, a habilidade de desafiar processos estabelecidos (para cima/para baixo, gestão de mudanças, internas e externas), e incorporar uma cultura de escutar e aprender.
- Possuir uma compreensão inata da importância de desenvolver estruturas sólidas de monitoramento e avaliação através de todas as fases do programa.
- Criar uma rede de colegas para manter contato, aprender e apoiar outros gerentes de programas e portfólios e ajudar os outros a entender o papel do Gerente de Programa.

Gerenciando Mudanças Através do Monitoramento e Avaliação

Todos os programas devem ser responsivos à mudança. Um Gerente de Programas eficaz sabe disso e está preparado para adaptar planos, cronogramas, recursos e até entregáveis para manter seu programa no caminho certo. Eles também devem garantir que suas equipes sejam receptivas e capazes de ajustar seus planos para atender as mudanças de circunstâncias.

A melhor forma de conseguir isso é desenvolvendo uma Estrutura de Monitoramento e Avaliação (M&E) que formalize os processos pelos quais

"É um erro capital teorizar antes de se ter dados."

Arthur Conan Doyle

adaptações possam ser feitas e permite o realinhamento estratégico com a Teoria da Mudança do programa. Partes interessadas chave geralmente aprovam essa estrutura durante a fase de planejamento inicial. Elas estabelecem quais aspectos do programa devem ser monitorados e avaliados, determinam quando atividades de avaliação irão ocorrer e identificam quem será responsável por garantir que elas aconteçam.

Na prática: Desenvolvendo a Estrutura de M&E

Certifique-se de dedicar tempo e recursos suficientes para o desenvolvimento de uma estrutura formal de monitoramento e avaliação na fase de *Desenho*. A melhor forma de fazer isso é em equipe, com o envolvimento dos Gerentes de Projetos ou outros com conhecimentos específicos de contexto. Trabalhar desta forma afirma o seu papel de moldar e ajustar o programa e também reforça a responsabilidade das equipes de projetos com os processos de avaliações contínuas e de planejamento iterativo.

Quando a estrutura estiver estabelecida, é hora de desenvolver um plano Abrangente de monitoramento e avaliação. É tentador ver a adaptação do programa como uma reação necessária aos problemas que surgirem e/ou algo que é implementado para monitorar os resultados de um programa. No entanto, quando as Portas de Decisão regulares são incorporadas ao ciclo de vida do programa como oportunidades para reunir informações, refletir, corrigir o curso e avançar, os programas se tornam mais resilientes, relevantes e impactantes.

A **Estrutura de Monitoramento e Avaliação** é criada durante a fase de *Desenho*, descrevendo os sistemas e os processos que precisam ser realizados para garantir que as informações sobre indicadores chave sejam coletadas rotineiramente e regularmente durante a implementação do programa. Esses indicadores serão a base sobre a qual o desempenho será medido e os ajustes ao programa poderão ser feitos.

- O **Plano de Monitoramento e Avaliação** é desenvolvido durante a fase de Planejamento inicial durante a qual os componentes da estrutura serão criados e transformados em planos formais e cronogramas. Alguns componentes do programa podem ser colocados na coleção de dados quantitativos, enquanto outros podem ser limitados a dados qualitativos. Esses serão os dados que o Gerente do Programa usará para destacar potenciais problemas, priorizar as áreas de trabalho e fazer correções de curso importantes e na hora apropriada em diferentes áreas do programa e dos projetos. As lições tiradas a partir dessas informações também serão inestimáveis para informar o *Desenho* e o planejamento de futuros programas.
- Os programas são muitas vezes constituídos por múltiplos projetos, cada um com diferentes tipos de atividades e métodos de coleta de dados para medir o desempenho em relação aos indicadores chave. A quantidade e variedade de dados que as equipes do programa precisam considerar tem o potencial para tornarem-se muito complexas. Desenvolver e usar um Plano formal de Monitoramento e Avaliação é a melhor maneira de rastrear o desempenho e gerenciar um grande volume de dados e informações. Ele é geralmente desenvolvido depois que o programa é aprovado para receber fundos, mas antes do início das atividades dos projetos. Um bom Plano de Monitoramento e Avaliação deve responder às seguintes perguntas:

- ✓ Quais indicadores estão sendo monitorados e avaliados?

- ✓ Como são definidos os termos chave dentro dos indicadores?
- ✓ Que informação é necessária para rastrear o indicador?
- ✓ Quais são as fontes de informação?
- ✓ Quais métodos de coleta de dados são apropriados?
- ✓ Quem irá coletar as informações?
- ✓ Com que frequência elas serão coletadas?
- ✓ Quem receberá e usará os resultados?

Algumas organizações maiores possuem equipes que são Desenhadas exclusivamente para coletar e processar dados de monitoramento e avaliação. Embora isso possa reduzir a carga de trabalho para a equipe do programa, o Gerente do Programa, junto da equipe sênior, serão sempre os responsáveis por analisar e tirar conclusões dos dados da avaliação.

Na prática: Verificando o Marco Lógico do Programa

Ao desenvolver sua Estrutura de Monitoramento e Avaliação, vale a pena dar mais uma olhada no seu Marco Lógico do Programa (também elaborado na fase de *Desenho*). Você pode adicionar novos indicadores de progresso que não tinha considerado antes. Por exemplo, um doador pode ter solicitado que o programa incorpore objetivos de aprendizado específicos, e os indicadores podem ajudar a rastrear o progresso e medir o impacto de forma mais eficaz. Se você pretende incluí-los no Marco Lógico, lembre-se de que cada novo indicador exigirá recursos adicionais e pode gerar um fardo adicional para os beneficiários. Um bom Marco Lógico já terá incluso uma série de indicadores, portanto, evite adicionar novos só porque são interessantes; limite-os para aqueles que serão úteis e que permitam ações.

Controle do Programa

As organizações de desenvolvimento e humanitárias trabalham em ambientes dinâmicos e, independentemente de quanto esforço for colocado no planejamento de programas, sempre haverá necessidade de gerenciar mudanças. Na verdade, essa é uma parte inevitável e saudável de um programa proativo e que olha para fora. Assim, enquanto o Gerente do Programa precisa planejar com antecedência e estimar os requisitos de tempo, custo e recursos para um programa, é sempre sabendo que haverá a necessidade de se adaptar aos parâmetros em mudança.

O controle de mudanças é o processo formal pelo qual qualquer mudança proposta em um programa ou projeto é documentada, avaliada e aprovada (ou rejeitada) pela pessoa ou grupo com autoridade para tomar a decisão (ver Níveis de Tolerância abaixo). O monitoramento contínuo nas Portas de Decisão regulares nos Estágios irá destacar quando as realidades do programa estiverem muito afastadas dos planos do programa. É papel do Gerente do Programa corrigir a situação usando controles predefinidos de como responder. Talvez o gerente do programa tenha autoridade para implementar processos de mudança, caso contrário, um pedido deve ser feito de uma autoridade superior (o Patrocinador ou o Comitê do Programa).

**"Melhorar é
mudar, então ser
perfeito é ter
mudado com
frequência."**

Winston Churchill,
Primeiro Ministro
Britânico

O processo de controle de mudanças deve documentar exatamente como as decisões serão tomadas dentro das tolerâncias atribuídas ao programa. À medida em que os gerentes de projeto fazem mudanças dentro do escopo de suas funções, estas precisam ser registradas e reportadas ao Gerente do Programa. Os Gerentes de Programas são igualmente responsáveis por informar ou escalar decisões de mudança para o Patrocinador do Programa, o Comitê de Governança ou o doador. Os Gerentes de Programas também devem garantir que a aprovação de mudanças fora das tolerâncias seja devidamente documentada e arquivada.

Independente do cenário, é importante estar ciente de que mudar uma parte do programa pode afetar outra, de modo que o desejo de mudança possa ser medido em relação ao seu efeito na eficiência geral do programa.

Os seguintes processos de controle de programas devem ser seguidos para formalizar e definir como e quando as mudanças podem ser incorporadas a um programa. Eles devem ser:

- **Gerenciados** através de um processo formal de gerenciamento de mudanças.
- **Analisados** para garantir que as implicações dessas mudanças sejam cuidadosamente avaliadas.
- **Documentados** para ilustrar seu impacto completo em todos os elementos integrados do programa.
- **Comunicados** a partes interessadas do programa.

Na prática: Programas e a Teoria da Mudança

Entregar um programa que se alinha com a Teoria da Mudança da organização e contribui para as metas de impacto do programa deve continuar a ser a força motriz por trás de qualquer potencial decisão de mudança, mas também é função do Gerente de Programas minimizar o impacto das mudanças feitas no programa como um todo.

Tolerâncias do Programa

O controle de alta qualidade de um programa depende do estabelecimento de processos claros de tomada de decisão - ou tolerâncias - que definam os limites de desempenho dentro dos quais os gerentes poderão manter sua autoridade dentro de um programa. Estes são estabelecidos no Termo de Abertura do Programa e autorizados pelo Patrocinador do Programa e pelo Comitê de Governança (veja a fase de *Desenho*).

Os níveis de tolerância tornam claros os níveis acordados de tomadas de decisão. Alguns problemas e possíveis respostas estão dentro da autoridade do Gerente do Programa, enquanto outras podem ser delegadas (por exemplo, a equipes de projetos) ou devem ser escaladas para uma autoridade superior. Possuir uma maior tolerância significa que mais mudanças podem ser feitas a um programa sem ter que escalar a tomada de decisão para o próximo nível. Isso pode impedir burocracias indevidas e resultar em mudanças feitas de forma rápida e eficiente. No entanto, as tolerâncias existem por um motivo e também devem ser vistas como forma de proteção para o Gerente do Programa, reduzindo o risco organizacional ao limitar o tamanho e o escopo da autoridade para a tomada de decisões nesse nível.

As tolerâncias são geralmente negociadas e autorizadas durante a fase de *Desenho*, mas, na prática, muitas vezes já estarão estabelecidas dentro das políticas da organização implementadora ou doador externo. Nesse caso, realizar mudanças além das tolerâncias estabelecidas exigirá aprovação específica dos gerentes sênior ou de uma agência externa, como um doador ou outro órgão de autorização. Tolerâncias adicionais específicas para o programa também podem ser definidas no início do programa. Os tipos de tolerâncias podem incluir:

Tabela 10: Tipos de Tolerâncias na Gestão de Programas

<i>Tolerância de Custos</i>	O valor em dinheiro ou percentual pelo qual um programa ou projeto pode exceder ou ser inferior ao orçamento planejado.
<i>Tolerância de Tempo</i>	A quantidade de tempo pela qual o encerramento do programa ou projeto pode ser posterior ou anterior à data planejada.
<i>Tolerância de Escopo</i>	Uma variação aceitável acordada do escopo de trabalho do programa ou projeto, conforme documentado na Estrutura Analítica do Programa.
<i>Tolerância de Riscos</i>	O limite no qual novos riscos, ou alteração nos riscos existentes, devem ser escalados para o Comitê do Programa, o Patrocinador do Programa ou superior.
<i>Tolerância de Qualidade</i>	Extensão que define o desempenho aceitável de um produto, documentado nas descrições dos produtos.
<i>Tolerância de Benefícios</i>	Extensão de desempenhos aceitáveis do programa/projetos a nível de resultados.

Os Gerentes de Programas geralmente definem os níveis de tolerância para suas equipes de projetos. Embora a maioria dos gerentes de projeto provavelmente terão alguma liberdade dentro das tolerâncias de custo e tempo, o Gerente do Programa normalmente mantém a autoridade geral para mudanças mais amplas nos projetos ou nos componentes do programa. Quando vários membros da equipe de implementação possuem autoridade sobre diversos componentes do programa, a comunicação a respeito dos níveis de tolerância é especialmente importante.

Na prática: Monitoramento e Mudanças

Um gerente de programa astuto é alguém que pensa "fora da caixa" e tem a capacidade de ouvir, analisar e interpretar informações. Isso poderia ser através de um *insight* obtido ao monitorar dados ou das trocas com beneficiários. Ao manter uma forte conexão e compreensão do que está acontecendo a nível de projetos, o Gerente de Programas pode fazer ajustes intuitivos ao Plano do Programa. Muitas vezes, é melhor implementar uma série de pequenas mudanças bem antes que um desafio se torne uma crise e que decisões radicais precisem ser tomadas. Isso também permitirá que você teste diferentes abordagens para avaliar se uma é mais bem-sucedida do que a outra, sem se comprometer com uma grande mudança de uma só vez!

Avaliação de Desempenho e Aprendizagem

Avaliações a médio prazo são uma forma útil de verificar se as mudanças a um programa e seus projetos associados permanecem de acordo com a sua Teoria da Mudança. Pelo fato dessas avaliações ocorrerem durante a fase de Implementação, há tempo para aprender e adotar medidas para aprimorar as atividades do programa, melhorando o desempenho.

O encerramento do programa oferece uma oportunidade para uma avaliação final focada em quão bem o programa atingiu seus resultados desejados e metas, e pode envolver uma coletânea de dados quantitativos e qualitativos, assim como questões operacionais, tal como se o programa foi bem ou mal gerenciado. Também fornece uma análise que responderá se as entregáveis e os benefícios do programa serão sustentáveis. A natureza da avaliação final dependerá do tamanho e do escopo do programa, bem como dos requisitos da agência implementadora ou doador. Essas avaliações são muitas vezes entregues por um avaliador externo ou consultor, o que transfere da equipe do programa alguns potenciais e significativos trabalhos logísticos e analíticos em um momento tão ocupado. Um avaliador externo também possui o benefício da imparcialidade, dando maior respaldo aos resultados.

As avaliações posteriores são menos comuns e geralmente acontecem em um determinado período após o encerramento do programa. Elas são uma ótima maneira de observar de perto a sustentabilidade a médio e longo prazo das intervenções do programa. Devido ao tempo que passou entre o encerramento do programa e esse tipo de avaliação, elas geralmente não são consideradas parte do programa que está sendo avaliado e, portanto, não fazem parte da fase de encerramento do programa. Geralmente, são conduzidas como projetos separados a serviço de outro programa, e os fundos para avaliações posteriores podem ser difícil de encontrar.

A maior utilidade das avaliações de desempenho é a capacidade de gerar lições aprendidas. O Gerente de Programas deve garantir que as recomendações de uma avaliação sejam claras e que sejam compartilhadas e recebidas pela organização como um todo, para que possam ser incorporadas a futuros programas. Algumas organizações optam por criar documentos separados de Lições Aprendidas, que diluem a avaliação final e outras informações em documentos mais acessíveis, pensando no futuro.

Fases

Fase	Processo
Fase 1: Identificação Utilizar os dados históricos e as lições aprendidas de programas passados é extremamente útil durante esta fase inicial. Não só isso fornece um plano de fundo crítico ao Gerente do Programa, também ajuda a perpetuar um ciclo contínuo pelo qual as organizações continuem a aprender, desenvolver, se adaptar e melhorar. Não há necessidade de iniciar todos os processos do início. Em vez disso, os ativos e processos organizacionais existentes devem ser revisados e adaptados. Estes podem incluir:	✓ Programas anteriores semelhantes, prestando especial atenção às lições aprendidas e à racionalização de justificativas bem-sucedidas. ✓ Lições aprendidas e conhecimento organizacional sobre alocação de recursos (instrumentos ou fontes financeiras), desenvolvimento de M&E, processos e ferramentas a serem usados durante a fase de <i>Desenho</i>. ✓ Melhores práticas relacionadas aos requisitos específicos dos doadores a propostas. ✓ Processos organizacionais para capturar e documentar quaisquer novas lições aprendidas durante a fase de Identificação.
Fase 2: Desenho É durante a fase de <i>Desenho</i> que as estruturas e processos que facilitarão a gestão de programas adaptativos serão incorporadas no <i>Desenho</i> do programa. Esses incluem:	✓ Um Diagrama de Gantt que destaque as dependências e relações entre os diferentes elementos do programa. Essas serão as dependências das quais os Gerentes de Programas precisarão estar cientes para que possam avaliar com precisão o impacto de quaisquer eventuais mudanças. ✓ Uma estrutura de monitoramento e avaliação bem pensado.
Fase 3: Planejamento e Implementação É durante o planejamento e a implementação do programa, que pode acontecer ao longo de muitos anos, que os Gerentes de Programas devem demonstrar sua disposição e capacidade de se adaptar. Os programas que adotam a abordagem "Planeje, Faça, Revise" ou "ondas sucessivas" são mais capazes de responder a ambientes em constante mudança. Durante esta fase:	✓ Um mapa de Estágios é desenvolvido e seguido, e os momentos para as Portas de Decisão são incorporados no cronograma do programa, de modo que a aprendizagem e o redesenho possam ocorrer caso necessário. ✓ O planejamento fornece um roteiro do programa, mas a equipe do programa deve estar pronta para fazer alterações quando o monitoramento mostra a necessidade para tal. ✓ As mudanças feitas durante esta fase devem ser oportunas e causar o mínimo de interrupção. ✓ Comunicar mudanças aos envolvidos na implementação do programa é fundamental.
Fase 4: Encerramento O encerramento do programa é uma oportunidade para capturar lições importantes e recomendar mudanças que podem ser implementadas em programas futuros.	✓ Este processo de aprendizagem deve incluir o que deu certo e o que poderia ter sido melhor em relação ao trabalho direto e indireto do programa e dos projetos (ex. comunicação interna, tomadas de decisão, ferramentas organizacionais e processos). Os resultados devem então ser comunicados e armazenados em um local de fácil acesso, de modo que futuros programas possam fazer referência a eles em suas fases de Identificação.

Desafios Comuns

Os Gerentes de Programas, assim como Gerentes de Projetos, podem às vezes sentir que eles passam a maioria do tempo em modo “reativo”, constantemente precisando solucionar problemas ou “apagar incêndios”. Isso geralmente acontece quando as Portas de Decisão não foram agendadas e discussões abertas e honestas não estão acontecendo dentro das equipes. Se isso não acontecer, uma cultura é criada na qual discussões difíceis e problemas são enterrados, e o programa em si se torna voltado para trás, ao invés de onde deveria estar – focado no aprendizado e adaptação. Incluir os momentos de implantar pequenas mudanças antes que os problemas aconteçam pode mitigar alguns de acontecerem em primeiro lugar.

DICAS DE OURO:

- ✓ As formas adaptativas de trabalho ajudam a validar mudanças no Plano de Implementação do Programa através de um processo de melhoria contínua.
- ✓ Quando são feitas mudanças no programa, o Termo de Abertura do Programa também precisa ser alterado e autorizado.
- ✓ Comunique claramente quaisquer mudanças ao programa a todas as partes interessadas, incluindo as principais partes interessadas (Diretoria, gerentes sênior, doadores), Gerentes de Projetos e partes interessadas secundárias.
- ✓ Certifique-se de que todos entendam e operem dentro dos níveis de tolerância acordados para o programa - dessa forma, quando as mudanças precisarem ser feitas, elas poderão ser realizadas rapidamente, permitindo que o trabalho prossiga.
- ✓ A mudança é inevitável. Definir isso como uma expectativa desde o início permite que as organizações aprendam, se desenvolvam e prosperem.

APÊNDICES

Apêndice 1: Glossário

Caminho Crítico	A sequência de atividades que representa o caminho mais longo entre o início e o final do projeto. Se as estimativas para a duração de cada um dos projetos forem precisas, é possível calcular um caminho crítico para todo o programa (página 66).
Capacidades	Habilidades, compreensão, atitudes, valores, relacionamentos, comportamentos, motivações, recursos e condições que permitem aos indivíduos, organizações, redes/setores e sistemas sociais mais amplos desempenhar funções e alcançar objetivos ao longo do tempo.
Competências	Conjuntos integrados de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos necessários para desempenhar efetivamente determinado trabalho, função ou situação.
Curva de Engajamento	Processo pelo qual as pessoas passam quando se deparam com uma nova iniciativa organizacional e processos de mudança (página 138).
Diagrama de Aranha	Oferece uma imagem visual do cenário atual ou percebido de uma parte interessada (página 70).
Diagrama de Gantt	Fornece uma visão geral útil das dependências e relações entre os diferentes elementos. Uma vez que cada elemento for registrado, estes podem ser alinhados em conjunto para refletir a linha de tempo para todo o projeto (página 66).
Economias de Escala	Processo através do qual as compras bem estruturadas e o gerenciamento de recursos (incluindo o tempo da equipe) resultam em programas sendo entregues de forma mais econômica e com prazos mais curtos (páginas 89 e 157).
Estrutura Analítica do Programa	Uma lista hierárquica de tarefas criada dividindo um programa ou projeto em componentes, e processos em tarefas cada vez mais detalhadas (página 27).

Estrutura de Monitoramento e Avaliação (M&E)	Ferramenta que descreve os indicadores que a equipe do programa usará para medir o desempenho em relação aos objetivos e resultados declarados de um programa. A estrutura de M&E é o primeiro passo no desenvolvimento de um plano de como o progresso de um programa será quantificado, monitorado e avaliado durante intervalos programados ao longo de seu ciclo de vida (página 65).
Gerente de Programas/Gerente do Programa	Um profissional que possui a responsabilidade de alcançar os padrões necessários para entregar programas de alta qualidade nos setores de desenvolvimento, humanitário e ambiental. O Gerente de Programas deve focar no desafio de coordenar, criar sinergias e encontrar formas de ampliar o impacto do programa em geral (página 12).
Gerente de Projetos	Um profissional da área de Gestão de Projetos, com a responsabilidade de planejar, implementar e encerrar projetos para alcançar objetivos específicos, resultados e produtos de forma bem-sucedida (página 12).
Gestão de Ativos	Uma das categorias da Cadeia de Suprimentos. Inclui os sistemas pelos quais os itens que são de valor para um projeto são monitorados, mantidos e descartados (página 101).
Gestão de Compras	Uma das categorias da Cadeia de Suprimentos. Inclui a identificação de materiais e serviços para compras, quando são necessários, como serão adquiridos e por quem. Planos de compras precisam estar integrados com outros elementos do Plano de Implementação do Programa para garantir que todas as compras e atividades de suprimentos estejam alinhadas com os orçamentos, calendários, exigências de qualidade e parâmetros de risco do programa e dos projetos (página 101).
Gestão Logística	Uma das categorias da Cadeia de Suprimentos. Inclui o planejamento, implementação e controle eficiente e econômico do fluxo e armazenamento de matérias primas, inventários ao longo do processo, produtos terminados e informações relativas, do ponto de origem ao ponto de consumo com o objetivo de se adequar aos requisitos dos consumidores (página 101).
Linha de Base	Um ponto de referência factual sobre as condições ou o desempenho antes do início de uma intervenção - necessário para servir de base para o monitoramento, avaliação e controle de programas ou projetos (página 66).

Lista de Verificação do Encerramento do Programa	É um lembrete dos processos que devem ser seguidos durante a fase de encerramento e fornece um exemplo de como isso parece (Produtos) (página 123).
Mapa de Estágios do Programa (PSM)	Ilustração visual de como as várias áreas de um programa - suas tarefas gerais, atividades dos projetos, requisitos de recursos e processos de financiamento - interagem (página 91).
Matriz de Planejamento de Transição	Ferramenta útil para definir e se planejar para a sustentabilidade contínua (página 93).
Matriz de Poder/Interesse das Partes Interessadas	Ferramenta para capturar informações mais detalhadas sobre os interesses das partes interessadas e sua habilidade de influenciar o desenvolvimento de um programa (página 68).
Matriz de Receitas	Ferramenta de planejamento interno que pode ajudar a superar a maioria dos desafios apresentados quando um programa ou projeto têm mais de uma fonte de receita (página 104).
Matriz Lógica do Programa, Matriz Lógica, <i>Logframe</i>	Ferramenta usada para comunicar a lógica do programa, facilitar o planejamento e atuar como base para os processos de monitoramento e avaliação. É também uma representação visual de como um programa se alinha à estratégia organizacional ou Teoria da Mudança do programa.
Termo de Abertura do Programa	Documento de planejamento que resume as intenções de um programa para partes interessadas internas e externas com o intuito de receber aprovação e apoio ao programa (página 56).
Monitoramento, Avaliação, Prestação de Contas e Aprendizagem (MEAL)	Abordagem que precisa ser aplicada em todas as fases da gestão de programas. É uma habilidade que os Gerentes de Programa devem desenvolver para refinar seus programas e garantir que todos os componentes estejam integrados e orientados para atingir o objetivo geral.
Organização de Desenvolvimento	Um espectro de organizações que se enquadram em uma linha ampla de alívio e desenvolvimento em seus projetos e práticas: por um lado facilita programas de desenvolvimento participativo a longo prazo em áreas como meio ambiente, saúde, educação e agricultura; e do outro envolve a implementação mais direta de projetos rápidos e temporários de alívio para pessoas que enfrentam fome, desabrigados, ou destituídos por causa de súbitas catástrofes naturais ou conflitos.

Organograma do Programa	Descreve os principais papéis e responsabilidades de vários membros da equipe do programa. Embora este não seja um quadro de governança detalhado, ele precisa ser "suficientemente bom" para autorização como parte do Termo de Abertura do Programa (página 72).
Planejamento em Ondas Sucessivas	Ciclo contínuo de planejamento, implementação e replanejamento, regularmente revisando e alterando os documentos e ferramentas de Planejamento do Programa (páginas 75 e 153).
Plano de Engajamento de Partes Interessadas	Documentos e ferramentas que ajudarão a equipe do programa a desenvolver, manter e gerenciar as partes interessadas em pontos favoráveis no ciclo de vida do programa (página 88).
Plano de Implementação do Programa	Este plano Abrangente, integrado e de alto nível incorpora todos os elementos que são essenciais para o ciclo de vida de um programa. (páginas 79 e 164).
Plano de Mobilização de Recursos	Documento que resume todas as atividades necessárias para arrecadar fundos para um programa e decisões tomadas sobre quem será responsável por consegui-los (página 73).
PMD Pro	O guia PMD Pro fornece um recurso contextualizado, equilibrado, abrangente e adaptável para ajudar a aumentar a eficiência e eficácia de projetos no setor de desenvolvimento. O objetivo do Guia é melhorar a capacidade de gestão de projetos dos profissionais de desenvolvimento.
Porta de Decisão Emergencial	Instâncias quando o ambiente operacional de um programa, ou de um dos seus projetos constituintes, pode mudar drasticamente em um curto período de tempo e em algumas vezes pode ser necessário tomar decisões rapidamente sobre mudar os planos ou, em alguns casos, até interromper um programa (página 82).
Portas de Decisão	Pontos de verificação no Ciclo de Vida do Programa que apoiam a equipe de programas a determinar é hora ou não de seguir em frente. (página 33).
Portfólio	Uma combinação de programas/projetos ativos, pessoal e orçamento alocados para cada um.

Pressupostos	Hipóteses sobre as condições necessárias, tanto internas como externas, identificadas em um projeto para garantir que os relacionamentos de causa e efeito presumidos funcionem como esperado e que as atividades planejadas produzirão os resultados esperados (página 25 e 63).
Problema	Ocorreu um risco para o programa ou um projeto. Pode assumir a forma de uma decisão, situação ou problema não resolvido que afetará significativamente os resultados do programa ou do projeto.
Programa	Grupo de projetos relacionados gerenciados de forma coordenada para obter benefícios e controle que não estão disponíveis quando gerenciados individualmente.
Progressão nas Portas de Decisão	Portas de Decisão que aparecem quando é importante avaliar se as atividades devem continuar como planejado (página 81).
Projeto	Um conjunto de atividades que encontram objetivos aceitos em um período de tempo específico, com um conjunto de recursos aceitos.
Proposta do Programa	Documento cujo objetivo é conseguir fundos para o programa. A estrutura, tamanho e os principais componentes de uma proposta variam para atender aos requisitos dos doadores e às oportunidades de financiamento individuais. (página 56 e 76).
Registro de Lições Aprendidas	Ferramenta ou série de documentos em que as lições aprendidas ao longo do ciclo de vida do programa são registradas, arquivadas e disseminadas para as partes interessadas relevantes. Está presente em todas as fases do ciclo de vida do programa (páginas 23, 49, 110, 119, 120).
Registro de Problemas	Ferramenta útil para identificar problemas que surgem em vários projetos, permitindo ao Gerente do Programa verificar se um atraso ou problema em um projeto poderia impactar outro, para depois se comunicar com as equipes relevantes para garantir uma resposta rápida (página 98).
Registro de Riscos	Documento “vivo” que identifica e categoriza riscos a nível de programa e é usado para desenvolver soluções apropriadas. Esse Registro é constantemente avaliado e atualizado (página 71).

Revisão após Ação	Exercício participativo que pode ser uma forma de coletar informações úteis de forma relativamente rápida e barata. Os participantes incluem partes interessadas internas e externas a quem são feitas uma série de perguntas para avaliar os resultados de um programa em relação ao planejado e o que realmente aconteceu (página 119).
Risco	O efeito potencial da incerteza sobre os objetivos do programa e dos projetos.
Teoria da Mudança	Ferramenta de descreve a intenção estratégica de uma organização ilustrando como uma mudança esperada poderia acontecer (ou fluir) de projetos e atividades de todos os níveis até alcançar o nível de portfólios na organização (páginas 24 e 31).

Apêndice 2: Resultados da Aprendizagem (Syllabus)

O objetivo do Apêndice 2 é identificar os resultados de aprendizagem associados ao Guia Program DPro. Estes resultados de aprendizagem oferecem aos candidatos ao exame de certificação e organizações de treinamento um detalhamento do que os exames Program DPro Foundation e Practitioner irão verificar.

Syllabus Código PR		Área do Plano de Estudos (Syllabus) Gerenciamento de Programas no Setor de Desenvolvimento Internacional	Foundation	Practitioner	Página de referência
Nível	Tópico				
Conhecer termos e conceitos chave relacionados ao gerenciamento de programas no setor de desenvolvimento.					
01	01	Definir gerenciamento de programas no setor de desenvolvimento internacional, incluindo a diferença entre projetos, programas e portfólios.	X		13-16
01	02	Identificar o papel do Gerente de Programas no gerenciamento de programas do setor de desenvolvimento.	X		12
01	03	Identificar os componentes que contribuem para a complexidade no gerenciamento de programas no setor de desenvolvimento internacional.	X		11-12
Entender programas no setor de desenvolvimento internacional.					
02	01	Demonstrar conhecimento em como programas são afetados pela complexidade do setor de desenvolvimento internacional.		X	11-12
02	02	Explicar as diferenças entre os papéis de gerentes de projetos e programas no setor de desenvolvimento internacional.		X	11-12

Syllabus Código PM		Área do Plano de Estudos (Syllabus) O Modelo de Ciclo de Vida de Programas (Program DPro)	Foundation	Practitioner	Página de referência
Nível	Tópico				
Conhecer termos e conceitos chave relacionados ao modelo de ciclo de vida de programas					
01	01	Identificar as 4 Fases do ciclo de vida do Gerenciamento de Programas.	X		17
01	02	Identificar a estrutura de cada fase do programa.	X		19
01	03	Definir os elementos essenciais dos programas: planejar, agir, revisar; monitoramento, avaliação, aprendizagem; teoria da mudança; triângulo de tríplice restrição.	X		21-23

01	04	Identificar as 6 disciplinas do gerenciamento de programas.	X		25-27
Aplicar os conceitos do modelo Program DPro em programas reais.					
02	01	Explicar como as 6 disciplinas do gerenciamento de programas devem ser gerenciadas dentro do ciclo de vida do programa.		X	26-27
02	02	Entender o papel e os benefícios das portas de decisão no ciclo de vida do gerenciamento de programas.		X	20

Syllabus Código ID		Área do Plano de Estudos (Syllabus) Fase 1: Identificação	Foundation	Practitioner	Página de referência
Nível	Tópico				
Conhecer termos e conceitos chave relacionados à Identificação do Programa.					
01	01	Identificar os componentes que aumentam as chances de sucesso do programa.	X		31
01	02	Identificar os resultados chave da fase de Identificação.	X		31
01	03	Definir o Documento de Conceito do Programa	X		49
01	04	Identificar como a(s) porta(s) de decisão da fase de Identificação.	X		32
01	05	Identificar as entradas necessárias para a fase de Identificação.	X		35-36
01	06	Definir os componentes para uma análise de contexto na fase de Identificação.	X		38
01	07	Definir as 4 categorias de necessidades de Bradshaw.	X		38-39
01	08	Identificar e definir a árvore de problemas	X		39
01	09	Identificar e definir a árvore de objetivos	X		40
01	10	Identificar e definir Mapas de Poder dentro do processo de gerenciamento das partes interessadas.	X		40
01	11	Explicar a ferramenta de identificação das partes interessadas.	X		45
01	12	Entender o processo de definição do escopo do programa e a identificação de projetos	X		46-47
01	13	Definir as várias técnicas usadas para estimar o tempo e recursos em um programa.	X		48

Aplicar a Identificação de Programas em projetos reais.					
02	01	Ser capaz de descrever como as portas de decisão funcionam na fase de Identificação.		X	
02	02	Explicar o que deve ser considerado na identificação do programa.		X	
02	03	Demonstrar o papel que as partes interessadas têm na fase de identificação do programa.		X	
02	04	Explicar o processo de desenvolvimento da estrutura de discussões para a identificação do programa.		X	

Syllabus Código PD		Área do Plano de Estudos (Syllabus) Fase 2: Desenho do Programa	Foundation	Practitioner	Página de referência
Nível	Tópico				
Conhecer termos e conceitos chave relacionados ao Desenho do Programa					
01	01	Identificar os principais produtos da fase de Desenho.	X		57
01	02	Identificar as entradas necessárias para o sucesso da fase de Desenho do Programa..	X		57
01	03	Identificar os processos utilizados para apoiar o desenho de programas.	X		58
01	04	Definir e identificar todos os componentes de uma estrutura lógica de programa (Marco Lógico do Programa).	X		58-59
01	05	Definir a estrutura de monitoramento e avaliação.	X		62
01	06	Identificar a Matriz de Poder/Interesse das Partes Interessadas.	X		65
01	07	Identificar o Gráfico Gantt e sua finalidade na fase de Desenho.	X		63
01	08	Definir Análise de Riscos no contexto do gerenciamento de programas.	X		67
01	09	Identificar o Diagrama de Aranha e sua aplicação.	X		66
01	10	Definir a finalidade do Organograma do Programa.	X		69
Aplicar o Desenho do Programa em programas reais.					
02	01	Explicar o conceito de utilização de uma abordagem participativa no Desenho do Programa.		X	55-56
02	02	Descrever os fatores que devem ser considerados no desenho de programas.		X	55

02	03	Ser capaz de diferenciar as estruturas lógicas (Marcos Lógicos) de programas e projetos.		X	60
02	04	Descrever os componentes do Termo de Abertura do Programa		X	71

Syllabus Código PI		Área do Plano de Estudos (Syllabus) Fase 3: Planejamento e Implementação	Foundation	Practitioner	Página de referência
Nível	Tópico				
Conhecer termos e conceitos chave relacionados ao Planejamento do Programa					
01	01	Identificar os produtos chave do planejamento do programa: plano de implementação do programa, plano de estágios, termo de abertura do programa atualizado.	X		75-76
01	02	Identificar as entradas necessárias para produzir os resultados do planejamento.	X		82
01	03	Revisar os processos sugeridos para o planejamento do programa.	X		82-83
01	04	Definir o plano de engajamento das partes interessadas.	X		83
01	05	Identificar os componentes que fazem parte do planejamento do programa	X		84-87
01	06	Definir plano de estágios do programa	X		87
01	07	Identificar os componentes de uma Matriz de Planejamento de Transição	X		89
Conhecer termos e conceitos chave relacionados a Implementação do Programa					
01	01	Identificar as entradas necessárias para a implementação do programa.	X		91
01	02	Identificar as saídas da fase de implementação.	X		100
01	03	Recordar os processos que um gerente de programas utiliza durante a fase de implementação.	X		92
01	04	Definir o planejamento em ondas sucessivas no contexto do planejamento e implementação de programas.	X		92
01	05	Relembrar os componentes que precisam ser gerenciados durante a fase de implementação.	X		91-96
01	06	Identificar os princípios da comunicação com as partes interessadas.	X		95
01	07	Definir e distinguir as diferenças entre a gestão de compras (aquisições), gestão logística, e gestão de ativos na implementação.	X		96

01	08	Relembrar o papel do MEAL (monitoramento, avaliação, prestação de contas e aprendizagem) durante a implementação.	X		97
01	09	Identificar e definir o propósito da matriz de receitas.	X		98-99

Syllabus Código PC		Área do Plano de Estudos (Syllabus) Fase 4: Encerramento do Programa	Foundation	Practitioner	Página de referência
Nível	Tópico				
Conhecer termos e conceitos chave relacionados ao Encerramento do Programa.					
01	01	Identificar as saídas da fase de encerramento.	X		102
01	02	Identificar as entradas necessárias para a fase de encerramento.	X		108
01	03	Relembrar os processos do gerenciamento de programas que serão utilizados durante a fase de encerramento.	X		109
01	04	Identificar e definir o Registro de Lições Aprendidas.	X		113
01	05	Definir os três tipos de avaliação que podem ser utilizados no gerenciamento de programas	X		114
01	06	Definir o conceito de aprendizagem adaptativa	X		116
01	07	Identificar os componentes de projetos que devem ser parte do checklist do Encerramento do Programa.	X		116

Syllabus Código WG		Área do Plano de Estudos (Syllabus) Princípio: Boa Governança	Foundation	Practitioner	Página de referência
Nível	Tópico				
Conhecer termos e conceitos chave relacionados ao princípio de Boa Governança					
01	01	Definir o que significa Boa Governança no contexto do gerenciamento de programas.	X		120
01	02	Identificar por que o princípio de boa governança é importante no gerenciamento de programas.	X		121
01	03	Relembrar como o princípio de boa governança é aplicado nas fases do programa	X		124
01	04	Relembrar os desafios enfrentados na aplicação do princípio de boa governança no gerenciamento de programas.	X		128

Syllabus Código PA		Área do Plano de Estudos (Syllabus) Princípio: Participativo	Foundation	Practitioner	Página de referência
Nível	Tópico				
Conhecer termos e conceitos chave relacionados ao princípio Participativo					
01	01	Definir o significado de Participativo no contexto do gerenciamento de programas.	X		131
01	02	Identificar por que o princípio participativo é importante no gerenciamento de programas.	X		131
01	03	Identificar e definir o propósito da Curva de Engajamento.	X		133
01	04	Identificar e definir o propósito da Matrix RACI.	X		134
01	05	Relembrar como o princípio participativo é aplicado nas fases do programa.	X		135
01	06	Relembrar os desafios enfrentados na aplicação do princípio participativo no gerenciamento de programas.	X		138

Syllabus Código CO		Área do Plano de Estudos (Syllabus) Princípio: Abrangente	Foundation	Practitioner	Página de referência
Nível	Tópico				
Conhecer termos e conceitos chave relacionados ao princípio Abrangente					
01	01	Definir o que significa Abrangente no contexto do gerenciamento de programas.	X		140
01	02	Identificar por que o princípio abrangente é importante para o gerenciamento de programas.	X		140
01	03	Relembrar como o princípio abrangente é aplicado nas disciplinas do gerenciamento de programas	X		142
01	04	Relembrar como o princípio abrangente é aplicado nas fases do gerenciamento de programas	X		145
01	05	Relembrar os desafios enfrentados na aplicação do princípio abrangente no gerenciamento de programas.	X		149

Syllabus Código IN		Área do Plano de Estudos (Syllabus) Princípio: Integrado	Foundation	Practitioner	Página de referência
Nível	Tópico				
Conhecer termos e conceitos chave relacionados ao princípio Integrado.					
01	01	Definir o significado de Integrado no contexto do gerenciamento de programas.	X		150
01	02	Identificar por que o princípio integrado é importante no gerenciamento de programas.	X		150
01	03	Relembrar como o princípio integrado é aplicado nas disciplinas do gerenciamento de programas.	X		152
01	04	Relembrar como o princípio integrado é aplicado nas fases do gerenciamento de programas.	X		154
01	05	Relembrar os desafios enfrentados na aplicação do princípio integrado no gerenciamento de programas.	X		157

Syllabus Código AD		Área do Plano de Estudos (Syllabus) Princípio: Adaptativo	Foundation	Practitioner	Página de referência
Nível	Tópico				
Conhecer termos e conceitos chave relacionados ao princípio Adaptativo					
01	01	Definir o que significa Adaptativo no contexto do gerenciamento de programas.	X		158
01	02	Identificar por que o princípio adaptativo é importante no gerenciamento de programas	X		158
01	03	Identificar como o princípio adaptativo se relaciona com o monitoramento e avaliação.	X		161
01	04	Relembrar como o princípio adaptativo facilita o desenvolvimento da Matriz e Plano de M&A.	X		161
01	05	Relembrar como o princípio adaptativo se relaciona com as tolerâncias do programa.	X		164
01	06	Relembrar como o princípio adaptativo é aplicado às fases do programa.	X		167
01	07	Relembrar os desafios enfrentados na aplicação do princípio adaptativo no gerenciamento de programas.	X		168