**Capítulo**

# 17 Gestão de Programas

Ameliara Freire Santos

*A necessidade por informações em gerenciamento de programas se tornou muito mais importante, porque as empresas dependem desse tipo de iniciativa para alcançar suas metas e objetivos ligados a um planejamento estratégico cada vez mais agressivo. Uma vez que existem poucas publicações disponíveis no mercado sobre esse assunto tão complexo, as empresas vêm utilizando o padrão para Gerenciamento de Programas publicado pelo PMI (Project Management Institute) como fonte de consulta. Infelizmente, esse padrão não é suficiente para cobrir as necessidades dos gestores, pois não descreve a utilização desses conceitos dentro do ambiente organizacional. O gerente de programas busca preencher essa lacuna entre conceitual-prático através de exemplos, estudos de caso e modelos que possam ser aplicados nos seus processos organizacionais ligados à gestão de grandes empreendimentos. Desta forma, este capítulo visa cobrir essa lacuna, desmistificando a utilização do padrão do PMI e trazendo ao gerente de programas todo o conteúdo conceitual e sua aplicação através de um estudo de caso. Nesse capítulo, o leitor irá familiarizar-se com: ciclo de vida do programa, rotinas de governança, gestão de benefícios e de stakeholders, modelos aplicados durante as fases do programa.*

## **Programas**

Segundo o PMI[PMI 2006], um Programa pode ser conceituado como um conjunto de Projetos que se relacionam de alguma forma e que, se tratados em modelo de Programa, tendem a trazer benefícios globais, onde projetos gerenciados de forma individual não obteriam. Um conceito que é importante saber, que, Programas também podem incluir o tratamento de operações oriundas do contexto de um Programa até que o mesmo se encerre.

Programas podem incluir elementos de trabalho relacionados fora do escopo dos projetos distintos no programa. Um grupo de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

Segundo o IPMA (*International Project Management Association*), um programa consiste em um conjunto de propostas específicas e inter-relacionadas (projetos ou outras tarefas adicionais), que em conjunto convergem para uma finalidade comum, segundo uma determinada estratégia abrangente.

Portanto, as organizações ao implantarem programas, devem garantir que: estejam alinhadosaos objetivos estratégicos; foram incluídos os melhores investimentos nos projetos; e os melhores recursos devem estar disponíveis. Ligação direta com o nível de maturidade pode chegar ao sucesso, o qual é gerido através de:

* Políticas Corporativas;
* Governança;
* Comunicação;
* Alinhamento aos objetivos estratégicos.

E por fim, as organizações terão que alcançar suas metas e objetivos, ligados diretamente ao planejamento estratégico da organização; idealizá-las como o nível mais alto ao qual o trabalho está direcionado, diretamente ligado aos benefícios que trará para a organização. Esses benefícios são resultados que provêem utilidade aos interessados no Programa.

**Programa**

**Programa**

Benefícios

**Projeto**

Benefícios

**Projeto**

Benefícios

Figura 17. 1 Visão de Programa.[ADONAI 2008]

### **Exemplos de Programa**

Gestão de Programa: **Rio Olimpíadas 2016** - O foco está nas áreas de transporte(sistema sobre trilhos interligando aeroportos e rodoviária, novas vias e o sistema BRT é o mesmo já utilizado em Curitiba. Seus corredores propostos no projeto ligariam Barra-Deodoro, Barra-Penha e Barra- Zona Sul.), saneamento(lagoas limpas (de jacarépaguá)), hotelaria(As acomodações previstas para serem disponibilizadas no Rio estão em torno de 50.000 quartos. A exigência do COI é de 40.000 quartos para poder realizar uma olimpíada) e urbanização da cidade do Rio de Janeiro para que possa ser cediada com qualidade as Olimpíadas na cidade.



Figura 17. 2 Logomarca da Campanha do Governo Federal. [SAEB 2008]

Gestão de Programas: **Gasto público do estado da Bahia** - A gestão racional de contas de consumo (energia elétrica, água e telefone), de viagens e com veículos do Estado da Bahia.

Gestão de Programas: **Pro-Jovem Urbano do estado de** **Pernambuco** – Capacitação de jovens para ingressar jovens no mercado de trabalho.



Figura 17. 3 Logomarca da Campanha do Governo Estado de Pernambuco. [PROJOVEM 2009]

## Gerenciamento de Programas

A responsabilidade essencial do gerenciamento de programas é identificar, racionalizar, monitorar e controlar as inter-dependências entre os projetos e rastrear a contribuição que cada projeto está dando para consolidar o sucesso do programa.

Gerir projetos por meio de um programa traz grandes vantagens [ADONAI 2008]:

* Otimização e integração de custos, tempo e esforço;
* Melhor nivelamento de recursos;
* Integração entre as entregas dos projetos;
* Integração entre os benefícios intermediários alcançados pelos projetos;
* Mitigação dos riscos associados aos vários projetos;
* Maior visibilidade nas alterações de escopo de projetos interdependentes;
* Melhoria nos canais de comunicação entre os projetos, reduzindo conflitos desnecessários.

## Gerenciamento de Programa versus Gerenciamento de Projeto

Após introduzir a teoria de Gerenciamento do Programa no tópico 17.2,podem surgir dúvidas para conseguir separar onde entra o conceito de Gerenciamento de Programas e o conceito de Gerenciamento do Projeto. Portanto, a Tabela 17.1 apresenta um comparativo entre os dois conceitos

Tabela 17. 1 Relação entre Gerenciamento do Programa e do Projeto [ADONAI 2008].

|  |  |
| --- | --- |
| **Gerenciamento do Projeto** | **Gerenciamento do Programa** |
| Escopo restrito e produtos específicos | Escopo mais amplo para atender às expectativas de benefícios |
| Gerente de projeto procura inibir as mudanças | Gerente de Programa deve esperar por mudanças e promovê-las |
| Sucesso relacionado às métricas de desempenho – custo, prazo, tempo e qualidade | Sucesso é medido pela entrega dos benefícios(valor do negócio) |
| Estilo de liderança focado na entrega das tarefas | Foco de liderança na gestão de relacionamentos e conflitos para alcançar os benefícios esperados(aspectos políticos) |
| Gerentes de projetos lideram técnicos, especialistas etcs. | Gerentes de Programa lideram gerentes de projetos |
| Foco no planejamento detalhado visando alcançar a entrega de produtos do projeto | Foco em planos de alto nível, provendo orientação aos gerentes de projeto, onde o planejamento é detalhado |
| Monitoram e controlam atividades responsáveis pelas entregas do produto do projeto | Monitoram os projetos e a operação continuada através da estrutura de governança |
| Planejamento geralmente uma vez e executado | Re-planejado constantemente |

## Temas do Gerenciamento de Programa

A seguir, o foco principal de um Programa é a obtenção de Benefícios que tendem a estar totalmente aderentes aos objetivos estratégicos e corporativos (benefícios como resultados de estratégia), onde a Gestão de Programas deve abranger 3(três) dimensões que são: [PMI 2006]

### Gerenciamento de Benefícios

Considerado o principal foco (do ponto de vista de resultados) da Gestão de Programas, consiste em definir um plano formalizado na qual a organizaçãoestabelece quais os benefícios são esperados como resultados da implementação da Gestão de Programas. Neste plano, além de aspectos como a própria visão dos benefícios e resultados esperados, também devem ser estabelecidas métricas e procedimentos para acompanhamento das metas, definição de regras e responsabilidades, planos de comunicações e de transições das fases de Programas e ou Projetos para os ambientes de operações (*ongoing*). [ADONAI 2008]

O gerenciamento de benefícios deve incluir o planejamento e monitoramento dos benefícios que serão entregues durante todo o ciclo de vida do programa. Existem dois tipos de benefícios:

* + - Benefícios Tangíveis
      * Quantificáveis
      * Objetivos financeiros
    - Benefícios Intangíveis
      * Não são quantificáveis (Ex.: moral do empregado)
      * Estão ligados de alguma forma aos benefícios tangíveis

Ações relativas: Avaliar o valor e o impacto do programa na organização; analisar os impactos das mudanças; identificar as interdependências dos benefícios intermediários que serão entregues pelos projetos que compõem o programa. Garantir que os benefícios sejam Realistas, Específicos, Mesuráveis e Temporais.

### Gerenciamento de Stakeholders

Esta gestão é focada diretamente em organizações, empresas e indivíduos onde os resultados e interesses podem ser afetados pelos Programas. Como sabemos, o conceito básico de Programas é que o mesmo é constituído de múltiplos Projetos e até mesmo por operações, portanto, a quantidade de interessados e seus vários tipos e níveis de *stakeholders* podem ser muito diversificados. [ADONAI 2008]

Possuir um bom modelo de gestão capaz de envolver, comunicar e até mesmo influenciar os *stakeholders*, visando atingir as metas do Programa é de suma importância para alcançar o sucesso do Programa. Portanto, gerenciar de forma efetiva é de vital importância para o sucesso do Programa como um todo. [ADONAI 2008]

Existem duas maneiras pelas quais os s*takeholders* podem influenciar no andamento da gestão:

* Positivamente
  + - Aproveitarão dos benefícios;
    - Necessidades e expectativas;
    - Apoiadores do projeto .
  + Negativamente
    - Não aproveita os resultados obtidos;
    - Benefícios insatisfatórios;
    - Sabotadores.

Neste assunto dos *stakeholders* existem interesses ou objetivos conflitantes, e cabe a equipe de gerenciamento do programa administrar essas expectativas. Entre os principais *stakeholders* podemos citar:

* Gerente de Programa;
* Cliente/Usuário;
* Organização executora;
* Membros da equipe do programa;
* Equipe de gerenciamento de programas;
* Patrocinador;
* Influenciadores;
* PMO.

### Governança

Não menos importante que as anteriores, consiste em estabelecer uma metodologia de Gestão de Programas (Governança), que envolva políticas, processos, procedimentos, modelos, estrutura organizacional, gestão de riscos, custos e etc. Um modelo totalmente semelhante a Gestão de Projetos, mas com características específicas para o contexto de Programas. [ADONAI 2008]

Com um modelo de Governança estabelecido, as equipes e envolvidos no Programa se utilizarão deste *framework* como guia para a gestão, visando uma grande probabilidade de sucesso em busca dos objetivos traçados pela Organização, permitindo executar, monitorar e controlar todas as fases de um Programa, acompanhando os investimentos, progressos, desvios, ações e principalmente os benefícios, quando estes começarem a se evidenciar. [ADONAI 2008]

É comum em empresas que estejam estruturadas com modelos de Governança de Programas, possuírem Comitês de Programas (*Program Board*), que representam os interesses da organização e demais *stakeholders* junto aos Gestores de Programas, podendo ou não possuir poderes de decisão dentro da gestão do Programa. Empresas com estes modelos tendem a obter um bom caminho de maturidade organizacional em projetos (OPM3). [ADONAI 2008]

Entre as Principais funções do Comitê podemos citar:

* + - Meio informal de garantir que os modelos organizacionais estão sendo seguidos
    - Gerenciar as questões relativas ao programa
      * Garantia da qualidade
      * Entrega de produtos dos projetos
      * Monitoramento de benefícios
      * Conflitos entre gerentes de projeto
      * Indisponibilidade de recursos críticos
    - Deverá ser mantido durante todo o ciclo de vida do programa
    - Provê orientação e toma decisões relativas à mudanças que afetarão os resultados
    - Inicia o programa
    - Aprova os planos do programa
    - Revisão do progresso do programa, entrega de benefícios e custos
    - Orientação ao gerente do programa em questões que estão acima da sua autoridade
    - Garantia de que os recursos estarão disponíveis
    - Alinhamento com as políticas organizacionais, procedimentos, padrões e requisitos
    - As revisões realizadas são maneiras mais eficiente para avaliar a performance
      * Seguir para próxima fase;
      * Ou determinar se um projeto deve iniciar ou não dentro do programa.

O Comitê deve ser composto, no mínimo, por:

* + - Patrocinador
    - Diretor do Programa
    - Gerente de Programa
    - Gerente de Projeto

Para cada fim de fase existirá Portões de revisão, onde o Comitê revisará e depois informará se pode ou não passar para a próxima fase. Os Portões de revisões serve para:

* + - Alinhamento estratégico;
    - Avaliação do investimento;
    - Controle e monitoramento de riscos(ameaças ou oportunidades);
    - Análise de benefícios;
    - Monitoramento dos resultados do programa.

## Ciclo de Vida do Programa

O ciclo de vida de um programa visa garantir um controle efetivo do programa. Melhores práticas de gestão recomendam que seja dividido em várias fases ou estágios, o que irá facilitar sua governança, coordenação, nivelamento de recursos e gestão de riscos. [PMI 2006]

Segue abaixo, as fases que pertencem ao ciclo de vida do programa:

* *Setup* Pré-programa;
* *Setup* Programa;
* Estabelecer estrutura de gestão do programa;
* Benefícios incrementais;
* Fechamento.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Programas** | | | | |
| *Setup* Pré-Programa | *Setup* Programa | Estabelecer estrutura de gestão do Programa | Benefícios Incrementais | Encerramento |

Figura 17. 4 Fases do ciclo de vida do programa. [PMI 2006]

### Fase 1: Set up Pré-Programa

Nesta fase acontece a aprovação para o programa; entrega dos benefícios esperados; alinhamento dos objetivos estratégicos da organização; Resposta do gerente do programa para o por que dos benefícios esperados alcançados através da criação de um programa em vez da implantação de um projeto. [PMI 2006]

* Processo de seleção de programas
  + - Entender o valor estratégico das mudanças de negócio propostas;
    - Identificar os principais tomadores de decisão e *stakeholders* do processo de seleção, suas expectativas e interesses;
    - Definir os objetivos do programa e seu alinhamento aos objetivos estratégicos da organização;
    - Garantir a aprovação da *Program Charter*, com as assinaturas dos principais *stakeholders;*
    - Nominação, pelo comitê de governança, do Gerente de Programa;
    - Desenvolver um plano preliminar para iniciar o programa.
  + Critérios para seleção de programas:
    - Recursos disponíveis (verba, equipamentos, pessoas);
    - Orçamento preliminar;
    - Análise de benefícios;
    - Adequação às metas de longo prazo da organização;
    - Riscos inerentes ao programa.

Após passar por toda a seleção de programas, nesta fase, espera-se obter os resultados abaixo:

* + - Aprovação do comitê de governança para prosseguir para a fase seguinte;
    - *Program Charter*, que documenta a visão, objetivos, benefícios, restrições e premissas;
    - Gerente do Programa nomeado;
    - Identificação e comprometimento dos principais recursos do programa;
    - Plano para a fase seguinte.

### Fase 2: Set up Programa

Nesta fase, deve-se construir um “mapa” detalhado que vai dar a direção de como o programa será gerenciado; definir seus principais produtos e como será feita a gestão e execução do programa. Principais atividades: [PMI 2006]

* + - Alinhar missão, visão e valores do programa aos da organização;
    - Desenvolver um plano detalhado de custos e tempos para iniciar o programa e um de mais alto nível para o seu restante;
    - Conduzir estudos de viabilidade técnica e econômica, onde aplicável;
    - Estabelecer as regras para as decisões de comprar/fazer e as seleções de contratados;
    - Desenvolver uma arquitetura de programa que mapeie como os projetos nele contidos irão entregar as capacidades que resultarão nos benefícios esperados.

Resultados esperados nesta fase:

* Definição e planejamento de escopo;
* Definição e seqüenciamento das atividades;
* Estimativas das durações das atividades(cronograma);
* Estimativas de custos e orçamentos;
* Riscos;
* Aprovação do plano de gerenciamento do programa, baseado em estudos de viabilidade;
* Identificação preliminar de recursos e equipe do projeto (contratação ou recursos internos).

### Fase 3: Estabelecer estrutura de gestão do Programa

É estabelecida, na Fase 3, uma infraestrutura que suporte o Programa e seus projetos; áreas de governança específicas para o programa,como processos e procedimentos; ferramentas específicas para o programa(ferramentas de monitoramento de progresso, custos, benefícios e etc) [PMI 2006].

Resultados esperados nesta fase:

* Equipe do programa;
* Mecanismo de governança para o programa, com os procedimentos de aprovação e reporte;
* Estrutura de controle do programa, para monitorar e controlar tanto o programa como os projetos e as medições de benefícios do programa;
* Comunicação para suportar o programa (ferramentas e métodos).

### Fase 4: Benefícios Incrementais

Inicia-se os projetos do programa; coordenar seus produtos para criar benefícios incrementais; maior parte do trabalho do programa através de seus componentes, é iniciada; é iterativa; pode ter duração ilimitada; atividades são repetidas tantas vezes quantas necessárias e benefícios são atingidos cumulativamente. Principais atividades [PMI 2006]:

* Estabelecer a estrutura de governança do programa para monitorar e controlar os projetos;
* Iniciar os projetos de modo a atingir os objetivos do programa;
* Gerenciar a transição do estado atual para o desejado;
* Garantir que os gerentes de projeto estejam em linha com a sistemática de gerenciamento de projetos estabelecida;
* Garantir que os produtos dos projetos atendam aos requerimentos técnicos e de negócios;
* Analisar o progresso em relação ao planejado;
* Identificar mudanças no ambiente da corporação que possam impactar;
* Plano do programa;
* Benefícios esperados;
* Garantir que as atividades comuns e dependências entre os projetos e/ou outros programas são coordenadas;
* Identificar riscos e garantir que as devidas ações de mitigação foram tomadas;
* Coordenar o uso eficiente dos recursos ao longo do programa e das atividades dos projetos;
* Revisar as requisições de mudanças e autorizar o trabalho adicional, quando necessário;
* Estabelecer os limites para ações corretivas quando os benefícios realizados não estiverem conforme o esperado.

Resultados esperados nesta fase:

* Só termina quando os benefícios planejados para o programa são atingidos ou é tomada uma decisão para encerrar sua execução.

### Fase 5: Encerramento

Executa um fechamento controlado do programa; desativação da organização do programa e sua infra-estrutura; transição para outros grupos. Principais atividades: [PMI 2006]

* Rever status dos benefícios com o patrocinador do programa ou outros *stakeholders*;
* Prover *feedback* e recomendações quanto às mudanças identificadas durante a vida do Programa que possam beneficiar a organização;
* Armazenar e organizar toda a documentação relacionada ao programa;
* Gerenciar qualquer transição para a operação que seja necessária.

## Processos do Gerenciamento de Programa

Os processos de gerenciamento de programa são muito similares aos processos de um projeto. Porém, tratam questões a um nível mais alto. Envolvem menos detalhes; resolvem questões entre projetos; entregamos benefícios do programa. Componentes comuns no processo do gerenciamento de programa [ADONAI 2008]:

* Entradas
  + - Premissas
    - Restrições
    - Informações Históricas
    - Ativos de Processos Organizacionais
* Saídas
* Lições Aprendidas
* Solicitações de Informação
* Documentação de Apoio

Nos processos do gerenciamento de programa possuem grupos de processos e cada grupo possui seus sub-processos.

Grupo de Processos de Iniciação

Grupo de Processos de Monitoramento e Controle

Grupo de Processos de Execução

Grupo de Processos de Encerramento

Grupo de Processos de Planejamento

Figura 17. 5 Processo do Gerenciamento de programa. [PMI 2006]

### Grupo Processos de Iniciação

Resultado de um planejamento estratégico de longo prazo e benefícios organizacionais precisam ser alcançados. Os processos do grupo de iniciação: [ADONAI 2008]

1. Iniciar Programa
   * + Qualquer fase do programa, exceto fechamento;
     + Garantir reservas financeiras para o orçamento do projeto;
     + Garantia da nomeação dos gerentes dos projetos;
     + Comunicação das informações relacionadas aos projetos para os *stakeholders*;
     + Criação do modelo de governança que irá monitorar e medir a entrega dos benefícios e o desempenho dos projetos ao nível do programa (mais alto).

**ENTRADA**

* Declaração de escopo do programa
* Critério de seleção dos projetos
* Plano estratégico

**SAÍDA**

* Requisitos de relatórios do Programa
* *Project Charter*
* Designação do gerente do projeto
* Identificação do Patrocinador do projeto
* Aprovação das reservas financeiras do projeto

Figura 17. 6 Processo Iniciar Programa. [ADONAI 2008]

1. Iniciar Time do Programa
   * + Responsável por designar e alocar os recursos humanos necessários ao desenvolvimento do programa.

**ENTRADA**

* Prática de recrutamento
* Descrição de recursos

**SAÍDA**

* Núcleo do time do programa designado
* Gerente do programa designado
* Time do Programa

Figura 17. 7 Processo Iniciação - Iniciar Time do Programa. [ADONAI 2008]

### 17.6.2 Grupo Processos de Planejamento

Aqui nesta seção, a atenção está voltada em construir a base do programa visando prepará-lo para uma execução eficiente. O grupo é responsável por formalizar o escopo do trabalho a ser desenvolvido; identificar as entregas que irão satisfazer os objetivos do programa; entregar os benefícios esperados; orçamento; comunicação; escopo, custos, tempo, riscos associados; planos para definir as métricas e o procedimento para monitorar a realização e o alcance dos benefícios. [ADONAI 2008]

Os processos do grupo de planejamento:

1. Planejamento das interfaces - Identificar e mapear os inter-relacionamentos que existem dentro do programa com outros programas pertencentes ao portfólio da organização ou com fatores externos ao programa.
2. Planejamento da Transição – Planejar o modo de transição e de que forma serão incorporadas as novas atividades e rotinas resultantes dos produtos dos projetos do programa ao processo da organização.
3. Planejamento dos Recursos – Determinar pessoas, equipamentos, matérias e outros recursos necessários para executar as atividades do programa e otimizar o uso dos recursos disponíveis pelo programa.
4. Definição do Escopo **-** Desenvolver uma declaração de escopo detalhada do programa;

**ENTRADA**

* *Program charter*
* Plano de realização de benefícios
* Declaração preliminar de escopo do programa

**SAÍDA**

* Declaração de escopo do programa
* Plano de gerenciamento do programa

Figura 17. 8 Grupo de Processo Planejamento - Definição de Escopo. [ADONAI 2008]

1. Criar EAP do Programa – Fornecer uma compreensão e declaração clara dos objetivos e produtos finais (serviços ou resultados) do trabalho a ser realizado.
2. Elaborar Cronograma – Definir os componentes do programa necessários para: Produzir os *deliverables*; determinar a ordem em que cada componente deverá ser executado, estimando o tempo para concluir cada um deles; identificar os principais marcos durante o período de desempenho do programa; documentar resultados.
3. Estimativas de Custos e Orçamento – A mesma descrição do processo elaborar Cronograma.
4. Planejamento da Qualidade – Identificar os padrões que são relevantes ao programa e especificar como satisfazê-los.
5. Planejamento dos Recursos Humanos – Identificar, documentar e atribuir funções e responsabilidades para toda a equipe do programa.
6. Planejamento das Comunicações – Determinar a necessidade de informação dos *stakeholders* do programa, a periodicidade, o formato e quem será responsável por gerá-las.
7. Planejamento do Gerenciamento dos Riscos – Decidir como analisar riscos qualitativos e quantitativos. Planejar as atividades de gerenciamento de riscos do programa e elaborar um plano de resposta, procurando reduzir o impacto dos riscos negativos e potencializar o impacto dos riscos positivos.
8. Planejar Compras e Aquisição do Programa – Determinar o que será desenvolvido pela organização e o que deve ser contratado e quando deve ser contratado. Desenvolver uma estratégia de contratação, quando aplicável.
9. Planejar Contratações do Programa – Identificar o tipo e o nível de detalhes dos documentos necessários à elaboração de contratos para fornecedores externos ou dentro da organização.

### 17.6.3 Grupo Processos de Execução

Direcionam a realização do esforço do programa; gerenciam custos, prazos e qualidade; provêem informações sobre o andamento do programa; solicitações de mudança para o grupo de processos de monitoramento e controle; garantem que os *stakeholders* estejam recebendo as informações solicitadas na periodicidade definida previamente. [ADONAI 2008]

Os processos do grupo de execução:

1. Orientar e Gerenciar a Execução do Programa – Entregar os benefícios esperados do programa, mantendo o foco nos projetos e pacotes de trabalho que estão sendo executados.
2. Executar a Garantia da Qualidade – Avaliar o desempenho global do programa, garantindo que a iniciativa seguirá os principais padrões e políticas de qualidade.
3. Mobilizar o Time do Programa – Trata as questões pertinentes à contratação de recursos humanos ao programa, sejam candidatos internos ou externos.
4. Desenvolver o Time do Programa – Desenvolver competências pessoais ou da equipe, buscando aumentar o desempenho do programa.
5. Distribuição das Informações – Fornecer aos *stakeholders* as informações solicitadas, dentro da periodicidade e do formato estabelecido.
6. Solicitar a Resposta dos Fornecedores – Emitir propostas e obter as respostas.
7. Selecionar Fornecedores **-** Rever as ofertas (valores), negociar os detalhes do contrato, incluindo termos técnicos e condições, papéis, responsabilidades, entregas e preço final.

**ENTRADA**

* Critérios de avaliação
* Propostas
* Lista de fornecedores qualificados

**SAÍDA**

* Contratos
* Fornecedor selecionado
* Atualizações no plano de gerenciamento das aquisições

Figura 17. 9 Grupo de Processo de Execução – Selecionar fornecedores. [ADONAI 2008]

### 17.6.4 Grupo Processos de Monitoramento e Controle

Obter e consolidar a situação e progresso dos projetos e/ou da própria iniciativa. Permite que ações preventivas e corretivas sejam apropriadas, especialmente durante a entrega dos benefícios. [ADONAI 2008]

Os processos do grupo de execução:

1. Controle Integrado de Mudanças – Coordena mudanças durante todo o ciclo de vida do programa, envolvendo, custo, qualidade, prazo e escopo. Aprova ou reprovas as solicitações de mudanças.
2. Controle de Recursos – Coordena todos os recursos e os custos associados ao programa, de acordo com o plano de gerenciamento da iniciativa.
3. Monitorar e Controlar o Progresso do Programa – Coleta, medi e consolida as informações de progresso e desempenho do programa.
4. Controle e Gerenciamento de Questões – Identifica, rastreia e encerra questões efetivamente, buscando garantir que as expectativas dos *stakeholders* permaneçam alinhadas com o avanço e entregas do programa.
5. Controle do Escopo – Controlar mudanças no escopo do programa.
6. Controle do Cronograma – Garanti que o programa irá gerar suas entregas e benefícios no tempo previsto.
7. Controle de Custos – Controlar as mudanças no orçamento do programa.
8. Executar o Controle da Qualidade – Identificar entregas específicas e resultados do programa determinando se estão em conformidade com requisitos de qualidade.
9. Controle das Comunicações – Gerir todas as informações do programa, buscando manter os *stakeholders* atualizados sobre o andamento da iniciativa e resolver questões do interesse de todos.
10. Relatórios de Desempenho – Consolida todo o desempenho do trabalho, fornecendo aos *stakeholders* informações sobre quais recursos estão sendo utilizados para alcançar os benefícios esperados pelo programa.
11. Controle e Monitoramento de Riscos - Rastrear os riscos identificados e identificar novos, executar o plano de resposta aos riscos e avaliar sua efetividade em reduzir –los através do ciclo de vida do programa.

**ENTRADA**

* Plano de resposta aos riscos
* Lista de riscos identificados e priorizados
* EAP do programa
* Relatórios de desempenho
* Registro de riscos

**SAÍDA**

* Solicitações de mudanças
* Atualizações nos registros dos riscos

Figura 17. 10 Grupo de Processo Monitoramento e Controle – Controle e Monitoramento de Riscos. [ADONAI 2008]

1. Administração dos Contratos do Programa – Administra o relacionamento entre fornecedores e compradores ao nível do programa.

### 17.6.5 Grupo Processos de Encerramento

Formalizam a aceitação dos produtos, serviços ou benefícios. Conduzem o programa ou projeto dentro da iniciativa à conclusão. Responsáveis por: [ADONAI 2008]

* Verificar se os benefícios do programa foram entregues;
* Escopo do trabalho foi cumprido;
* Todas as obrigações contratuais foram concluídas;
* Documentar ruptura de contrato;
* Todos os pagamentos foram efetuados;
* Liberar os recursos para outras atividades;
* Demonstrar que toda a documentação foi arquivada segundo o plano de gerenciamento do programa.

1. Encerrar o Programa – Formaliza a aceitação dos resultados do programa pelo patrocinador ou cliente.
2. Encerramento dos Componentes – Encerrar, ao nível do programa, um ou mais projetos ou os processos contínuos.
3. Encerramento dos Contratos **-** Verificação do produto e atualização de todos os registros contratuais.

**ENTRADA**

* Relatórios de aceitação
* Registros de desempenho do contrato
* Notificações de entrega
* Notificações de encerrametno

**SAÍDA**

* Documento formal de término do contrato

Figura 17. 11 Grupo de Processo de Encerramento – Encerramento dos Contratos. [ADONAI 2008]

## Tópicos de Pesquisa

* **Gestão de Programas - Do conceito à prática –** Modelos que possam ser aplicados nos seus processos organizacionais ligados à gestão de grandes empreendimentos.
* **Estudo de caso para cada processo do gerenciamento de programa –** Visa cobrir as lacunas, desmistificando a utilização do padrão do PMI e trazendo ao gerente de programas todo o conteúdo conceitual e sua aplicação através de um estudo de caso.
* **Gestão de Portfólios associado à Gestão de Programas –** Através do estudo de portfólios como gerenciar programas.

## Sugestões de Leitura

* **Tecnologia da Informação e Planejamento Estratégico, Denis Alcides Rezende –** Conceitos, roteiros de projetos e modelos de alinhamento dos sistemas de informação e da tecnologia da informação ao negocio empresarial ou à atividade pública pro meio da integração entre Planejamento Estratégico de Informações.
* **Como lidar com o Estresse em Gerenciamento de Projetos, Célia Regina Carvalhal –** Aliando conhecimentos na área de Psicologia, especialmente no que se refere ao estresse na área de Gerenciamento de Projetos, com orientações e reflexões para aprender a lidar com as demandas do mundo coorporativos.
* **Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas, Denis Alcides Rezende –** Metodologia prática para elaboração do projeto de planejamento estratégico para organizações públicas e privadas.
* **Gestão de Organizações Públicas e Privadas, Edna Chamon –** Trabalho de pesquisadores de diferentes horizontes e formações, oferecendo novas possibilidades de pensar o desenvolvimento – nacional, industrial, local, profissional – a partir de uma abordagem interdisciplinar.
* **Gestão e Comportamento Humano nas Organizações, Edna Chamon –** Reúne uma série de estudos sobre o comportamento humano nas organizações, buscando ultrapassar as limitações de modelo racional, lógico e sistemático.
* **Modelo PMI - 2006**

## Exercícios

* 1. O que é programa?
  2. Defina gerenciamento de programas.
  3. Cite 3 (três) características que diferencie gestão de programa e gestão de projetos.
  4. Quais são os temas de gerenciamento de programa e descreva as principais atividades de cada tema.
  5. Defina o ciclo de vida do gerenciamento de programa.
  6. Quais as vantagens da gestão de programa.
  7. Quais os tipos de benefícios para o gerenciamento? E defina-os.
  8. Escolha um grupo de processo e descreva os componentes comuns (entrada e saída) do sub-processo escolhido.
  9. Quais os grupos de processos de gerenciamento de programas? Cite os seus sub-processos.
  10. Estudo de Caso: A empresa Downex, líder no mercado de softwares educacionais, vem enfrentando sérios problemas de fluxo de caixa ao longo dos últimos 2 (dois) anos. Além disso, a empresa está perdendo sua participação no mercado e vê sua imagem se deteriorar junto aos seus clientes. Diante deste cenário, a alta direção da companhia resolveu encomendar, junto aos gerentes setoriais, um diagnóstico sucinto da situação atual.

## Referências

[ECTHOS 2005]Gerenciamento de Projetos – Guia de Trabalho. 1ª Edição, 2005, Ecthos, Editora Brasport

[PMI 2006] The Standard for Program Management – First Edition, 2006, Corporate Author, Project Management Institute

[ALENCAR 2005]Analise de Risco em Gerência de Projetos. 1ª Edição, 2005, Antonio Juarez Alencar / Eber Assis Schmitz, Editora Brasport

[ADONAI 2008] Gestão de Programas e Múltiplos Projetos – Do conceito à prática. 2008, Claudio Adonai Muto / Thais Sabbag Muto / Rafael dos Santos Lima Neves / Verônica Cunha de Araújo, Editora Brasport

[PMBOK 2004] Project Managment Body of Knowledge, Third Edition.

[OPM3 2003] Organizational Project Management Maturity Model.

[OLIVEIRA 2005] Avaliação da Gestão de Programas de qualidade de vida no trabalho, 2005, Patrícia Oliveira / Ana Cristina França, <http://www.slideshare.net/lucianabfelix/avaliao-da-gesto-de-programas-de-qvt> . Acessado em 10/09/2009.

[SAEB 2008] Secretaria da Administração do Estado da Bahia, 2008 <http://www.saeb.ba.gov.br/noticias.asp?cod_noticia=790>. Acessado em 22/09/2009.

[CLIPPING 2009] Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Jornal do Brasil, Walther Krause, Ministério Publico, 2009, <http://clippingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2009/10/9/a-melhor-gestao>, Acessado em 09/10/2009.

[PROJOVEM 2007] Presidência da Republica, <http://www.projovemurbano.gov.br/site/interna.php?p=material&tipo=Conteudos&cod=49>, Acessado em 14/10/2009

[PM 2007] Introdução ao Gerenciamento de Programas, [Program Management](http://en.wordpress.com/tag/program-management/) , Klinger Menezes, 2007, <http://klingermenezes.wordpress.com/2007/07/11/introducao-ao-gerenciamento-de-programas/>, Acessado em 29/10/2009.

[EFAGUNDES 2009] Gestão de Projetos Múltiplos, **Eduardo Mayer Fagundes**, 2009, <http://www.efagundes.com/artigos/Gestao_de_Projetos_Multiplos.htm>, Acessado em 02/09/2009