

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.

17.1 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 alinhados aos 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 provêm utilidade aos interessados no Programa.

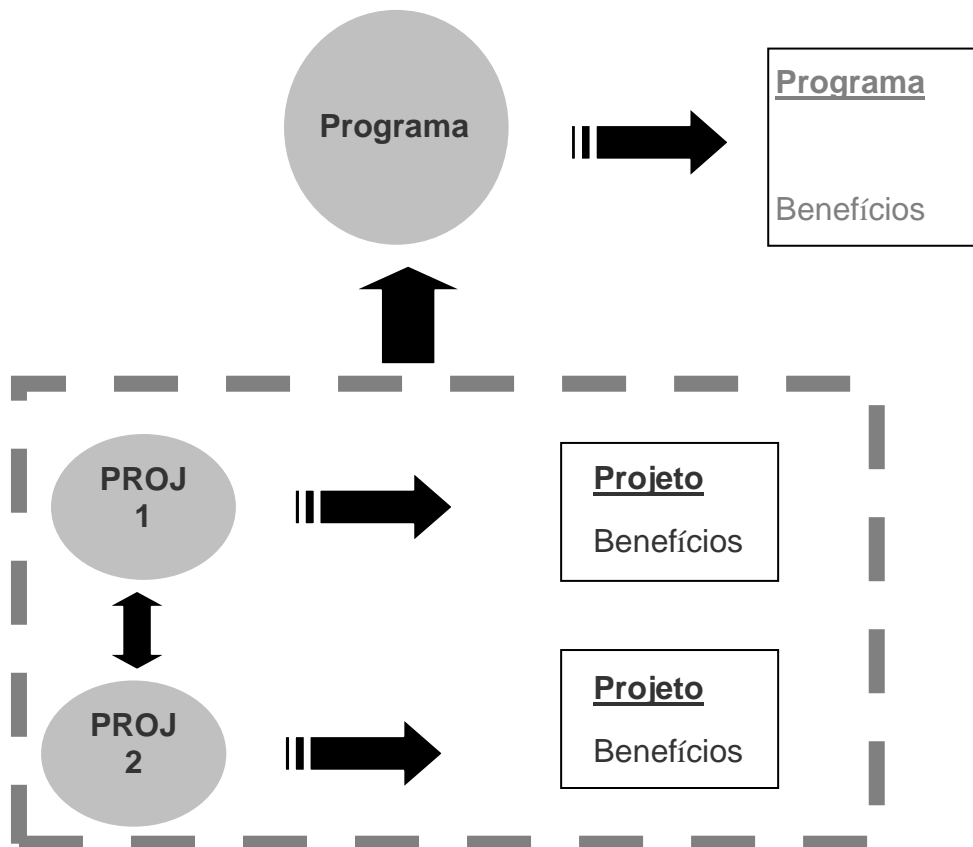


Figura 17. 1 Visão de Programa.[ADONAI 2008]

17.1.1 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]

17.2 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.

17.3 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 etc.	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

17.4 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]

17.4.1 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 organização estabelece

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.

17.4.2 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 *stakeholders* 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.

17.4.3 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.

17.5 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					
<i>Setup</i> Programa	Pré- <i>Setup</i> Programa	<i>Setup</i> Programa	Estabelecer estrutura de gestão do Programa	Benefícios Incrementais	Encerramento

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

17.5.1 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.

17.5.2 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).

17.5.3 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).

17.5.4 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.

17.5.5 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.

17.6 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.

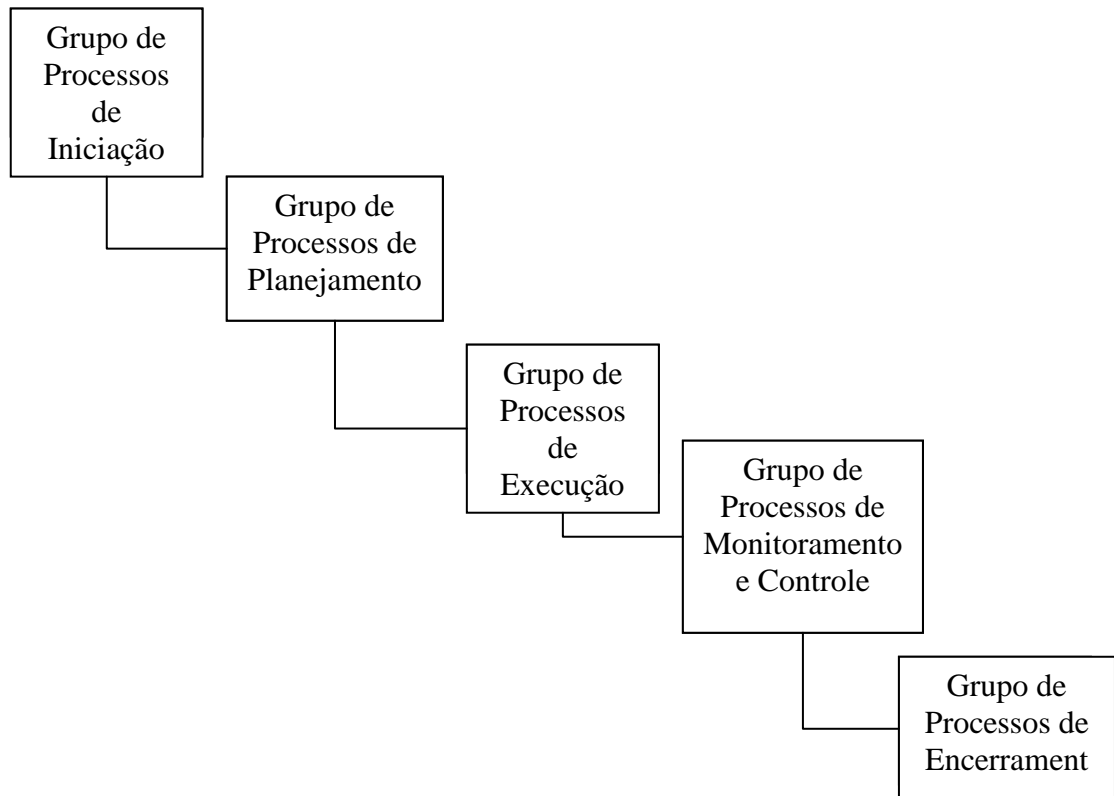


Figura 17. 5 Processo do Gerenciamento de programa. [PMI 2006]

17.6.1 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).

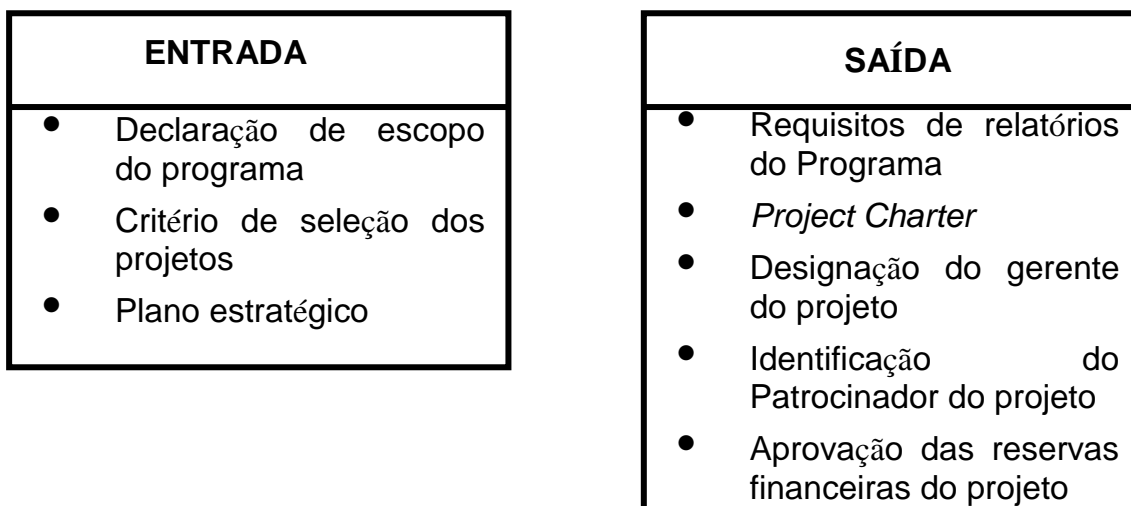


Figura 17. 6 Processo Iniciar Programa. [ADONAI 2008]

2) Iniciar Time do Programa

- Responsável por designar e alocar os recursos humanos necessários ao desenvolvimento do programa.

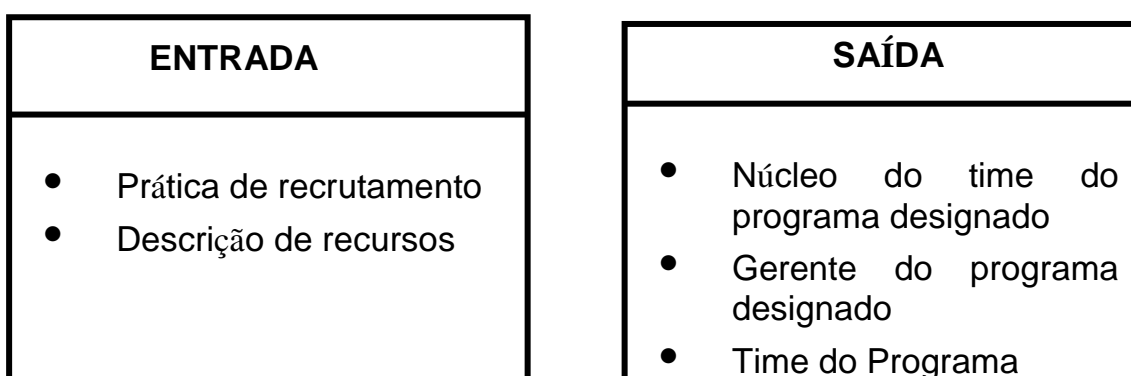


Figura 17. 7 Processo Iniciação - Iniciar Time do Programa. [ADONAI 2008]

17.6.217.6.2 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;

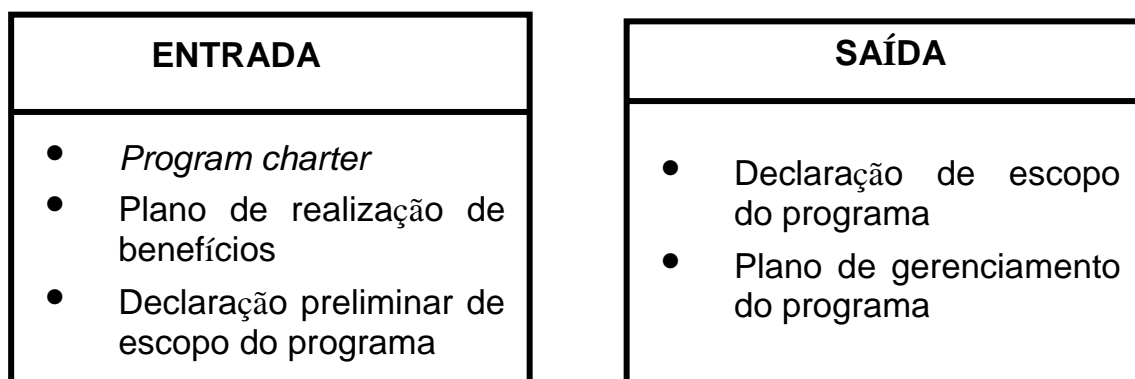


Figura 17. 8 Grupo de Processo Planejamento - Definição de Escopo. [ADONAI 2008]

- 5) Criar EAP do Programa – Fornecer uma compreensão e declaração clara dos objetivos e produtos finais (serviços ou resultados) do trabalho a ser realizado.
- 6) 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.
- 7) Estimativas de Custos e Orçamento – A mesma descrição do processo elaborar Cronograma.
- 8) Planejamento da Qualidade – Identificar os padrões que são relevantes ao programa e especificar como satisfazê-los.
- 9) Planejamento dos Recursos Humanos – Identificar, documentar e atribuir funções e responsabilidades para toda a equipe do programa.

- 10) Planejamento das Comunicações – Determinar a necessidade de informação dos *stakeholders* do programa, a periodicidade, o formato e quem será responsável por gerá-las.
- 11) 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.
- 12) 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.
- 13) 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.

17.6.317.6.3 Grupo Processos de Execução

Direcionam a realização do esforço do programa; gerenciam custos, prazos e qualidade; provêm 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.

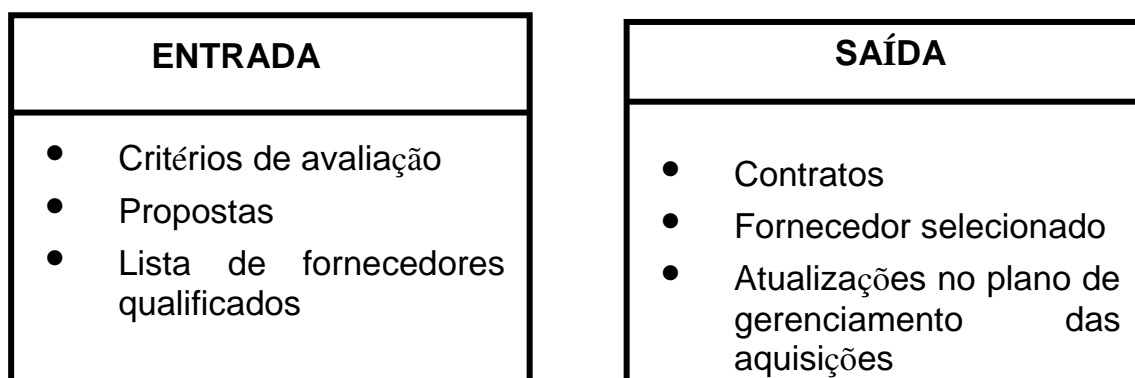


Figura 17.9 Grupo de Processo de Execução – Selecionar fornecedores. [ADONAI 2008]

17.6.417.6.4 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 reprovaa 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.

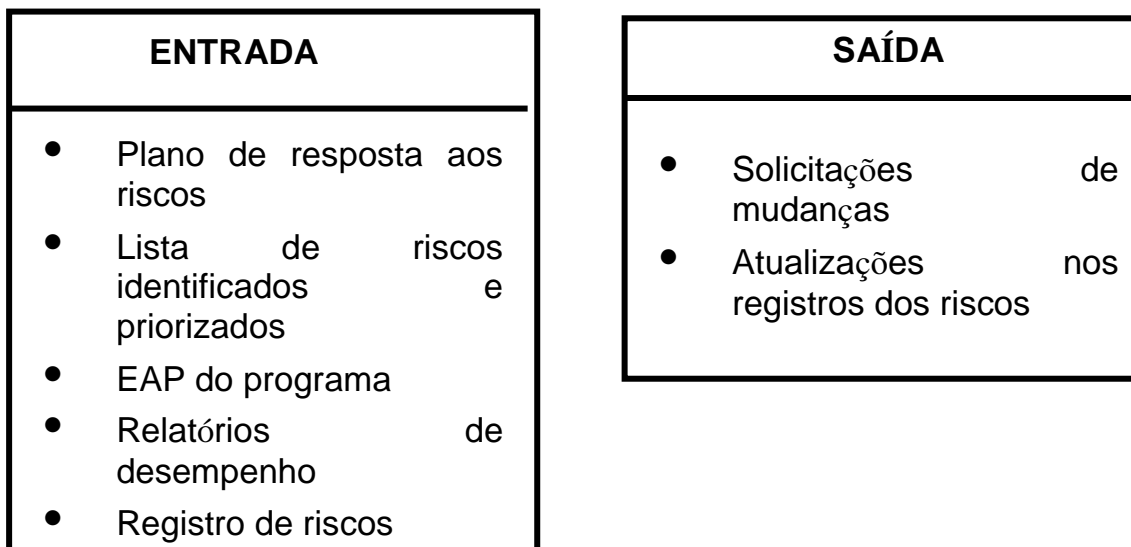


Figura 17. 10 Grupo de Processo Monitoramento e Controle – Controle e Monitoramento de Riscos. [ADONAI 2008]

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

17.6.517.6.5 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.

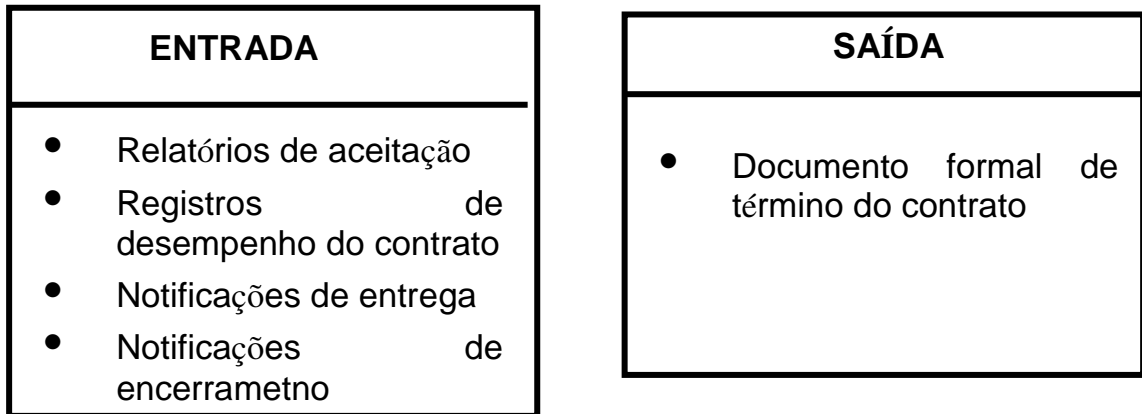


Figura 17. 11 Grupo de Processo de Encerramento – Encerramento dos Contratos. [ADONAI 2008]

17.7 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.

17.8 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 negócio 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 Carvalho** – 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 corporativos.
- **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**

17.9 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.

17.10 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] Análise 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 Management 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/avaliacao-da-gestao-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 Público, 2009, <http://clippingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2009/10/9/a-melhor-gestao>, Acessado em 09/10/2009.

[PROJOVEM 2007] Presidência da República, <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 , 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](http://www.efagundes.com/artigos/Gestao_de_Projetos_Multiplos.htm), Acessado em 02/09/2009