



PM4NGOs

Project DPro

Guia de Gestão de Projetos para
Profissionais de Desenvolvimento
PMD Pro – 2ª Edição

Editora

© Direitos Autorais 2020 PM4NGOs

DPro, PMD Pro e suas logos são marcas comerciais do PM4NGOs.

ISBN: 978-1-7345721-4-8

Este trabalho está registrado sob a Licença Internacional

Creative Commons Atribuição-Não Comercial 4.0.

Para visualizar uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



Os usuários têm permissão legal para copiar/redistribuir e adaptar/transformar o conteúdo deste guia para fins não comerciais.

Translation / Tradução

PM4NGOs is the author and publisher of this Project DPro Guide translation and its original version. The following organizations and individuals have contributed to the current translation: Tekoha, Adriano Santos, and Barbara Basso.

Informações desta versão:

Este é o **Guia Project DPro**

Gerenciamento de Projeto para Profissionais de Desenvolvimento (PMD Pro).

2ª Edição, março de 2020.

Agradecimentos

O Project DPro (PMD Pro) 2ª Edição foi desenvolvido com o apoio de uma variedade de especialistas que contribuíram para a criação, edição, revisão e tradução do guia. Entre estes colaboradores, estendemos agradecimentos especiais a Adriano Santos, Aime Loando, Aishwarya Rana, Amanda Fleetwood, Andressa Trivelli, Barbara Basso, Brandy Westerman, Chris Cattaway, Clement Chipokolo, Corey Walsh, Delia Urrutia Ruiz, Don McPhee, Dov Rosenmann, Edson Marinho, Emanuele Militello, Jack Armstrong, Gabrielle Bielen, Hazem Zeitoun, John Cropper, Juan Manuel Palacios, Kim Kucinskas, Kimberly Johnson, Lisa Robbins-Garland, Maggie Korde, Mahoudo Jules Aimé Bonou, Mark Nilles, Maureen MacCarthy, Mazen Husseiny, Mike Culligan, Mohammad Zeitoun, Nichola Harper, Oliver Carrick, Oliver Filler, Peter Marlow, Raed Al Jundi, Richard Pharro, Ryan LaPrairie, Sarah Cashore, Terver Kuegh, Thomas Dente, Tikajit Rai, Trevor K. Nelson, William Gustave, e Zaid Qardan.

Muitos profissionais da Comunidade DPro+ contribuíram enviando sugestões, respondendo a pesquisas e fornecendo feedback, a quem gostaríamos de agradecer. Também somos gratos a muitas organizações cujos documentos e materiais foram referenciados e adaptados para uso no Guia Project DPro.

Finalmente, esta atividade não teria sido possível sem a liderança de Amanda Fleetwood. Foi apenas através da sua inspiração, dedicação e orientação técnica que este esforço foi possível.

Trevor K. Nelson
em nome do Board do PM4NGOs

Índice

Prefácio	12
A História do PM4NGOs	12
A História do PMD Pro	12
A Evolução do PMD Pro	12
Project DPro ou PMD Pro?	13
SEÇÃO 1. INTRODUÇÃO AO GUIA PROJECT DPRO.....	14
1.1 Introdução	14
1.1.1 A Estrutura do Guia Project DPro	14
1.1.2 Mudando o Mundo Através de Projetos	15
1.1.3 Gerenciamento de Projetos nos Setores Humanitário e de Desenvolvimento	16
1.1.4 Por que o Gerenciamento de Projetos é Importante?	18
Agentes de Mudança.....	18
Contexto	18
Accountability.....	19
1.2 Definindo os termos	20
1.2.1 Gerenciamento de Projetos	20
1.2.2 O Triângulo de Gestão	21
1.2.3 Gerenciamento do Programa e do Portfólio	23
Gerenciamento de Programa	23
Gerenciamento de Portfólio.....	24
1.2.4 De onde vêm os Projetos?	26
1.2.5 Os Princípios de Gerenciamento de Projetos.....	27
1.2.6 Competências de Gerente de Projeto	29
A Arte e a Ciência do Gerenciamento de Projetos.....	29
O Modelo de Competências de Gerenciamento de Projetos do Project DPro.....	31
1.2.7 Fases dos Projetos Humanitários e de Desenvolvimento	34
1.2.8 O Modelo de Fases do Project DPro.....	34
As Fases do Project DPro.....	36
1.2.9 Portas de Decisão	37
1.2.10 Como as Fases estão Organizadas.....	41

SEÇÃO 2. AS FASES DO PROJECT DPRO	43
2.1 Identificação e Definição do Projeto.....	43
2.1.1 Introdução	43
2.1.2 Resultados Principais	45
Análise das Partes Interessadas	45
Marco Lógico do Projeto	45
Proposta do projeto	45
Termo de Abertura do Projeto de Alto Nível (Nível Estratégico).....	46
2.1.3 Quem está envolvido nesta fase	46
2.1.4 O que isso significa na prática?	47
Mobilização de Recursos e Participação das Partes Interessadas	47
Portas de Decisão	47
2.1.5 Entradas	48
2.1.6 Processos	48
Definição de Necessidades.....	48
Coletando Dados	49
Tipos de Dados	51
Triangulando Dados.....	53
Análise das Necessidades	55
Análise do Estado Atual.....	56
Análise das Partes Interessadas	56
Análise do Estado Futuro	62
Lógica de Intervenção do Projeto	65
Análises de Alto Nível (estimativas)	72
Análise de Risco.....	73
Análise de Recursos Humanos	74
Análise da Cadeia de Suprimentos.....	76
Análise Financeira	76
Análise de Sustentabilidade	77
Teoria de Mudança	77
Redação do Termo de Abertura do Projeto (TAP)	79
Proposta de Projeto (documentos do desenho do projeto).....	79
2.2. Configuração e Aprovação do Projeto	81
2.2.1 Introdução	81

2.2.2. Resultados principais	82
Termo de Abertura do Projeto (TAP)	82
Registro Abrangente de Riscos.....	82
Estratégia de Envolvimento de Partes Interessadas	83
Lançamento do Projeto	83
2.2.3 Quem está envolvido nesta fase	83
2.2.4 O que isso significa na prática	84
Portas de Decisão e Etapas	84
Controles Internos.....	85
Envolvimento das Partes Interessadas.....	85
2.2.5 Entradas	86
2.2.6 Processo.....	86
Análise de Risco	86
Avaliação dos Riscos.....	87
Resposta aos Riscos.....	88
Estratégia de Monitoramento e Controle de Riscos	91
Envolvimento das Partes Interessadas.....	91
Estrutura de Governança do Projeto	92
Estrutura do Planejamento	97
Matriz MEAL (Monitoramento, Avaliação, <i>Accountability</i> e Aprendizado)	99
Matriz de Monitoramento	99
Matriz de Avaliação.....	99
Matriz de <i>Accountability</i> (prestação de contas) e Aprendizado	99
Gestão de Informação e Conhecimento	100
Termo de Abertura do Projeto (TAP)	100
Lançamento do Projeto	102
2.3 Planejamento do Projeto	104
2.3.1 Introdução	104
2.3.2 Resultados Principais	106
Plano de implementação.....	106
2.3.3 Quem está envolvido nesta fase	107
2.3.4 O que isso significa na prática	108
<i>Accountability</i> (Prestação de contas).....	108
Mecanismos de Controle.....	109
Planejamento em Ondas Sucessivas	110

Processo e Plano de Portas de Decisão	110
2.3.5 Entradas	111
2.3.6 Processos	111
Planejamento de Cronograma	111
Escopo do Trabalho	112
Restrições e Riscos	114
Passo 1: Definição de Atividades	115
Passo 2: Sequenciamento de Atividades	118
Passo 3: Estimativa de Recursos das Atividades	119
Passo 4: Estimativa de Duração das Atividades	122
Passo 5: Desenvolvimento do Cronograma	123
Planejamento do MEAL	126
Monitoramento	126
Avaliação	126
<i>Accountability</i> (prestação de contas) e Aprendizagem	128
O Plano MEAL	128
Controles Internos	129
Planejamento de Comunicação e Envolvimento das Partes Interessadas	131
Planejamento de Funções e Responsabilidades (RACI)	132
Planejamento da Cadeia de Suprimentos	133
Planejamento de Recursos Humanos	135
Planejamento de Etapas	135
Planejamento de Sustentabilidade	137
Planejamento de Encerramento	138
2.4 Implementação do Projeto	139
2.4.1 Introdução	139
2.4.2 Principais Resultados	140
2.4.3 Quem está envolvido nessa fase?	141
2.4.4 O que isso significa na prática	141
2.4.5 Entradas	141
2.4.6 Processos	142
Gerenciamento de Pessoas	142
Gerenciamento do Cronograma do Projeto	143
Gerenciando o Orçamento	145
Gerenciamento de Riscos	150

Gerenciamento de Problemas.....	150
Monitoramento, Avaliação, <i>Accountability</i> (prestação de contas) e Aprendizado (MEAL)	152
Monitoramento.....	152
Avaliação	154
<i>Accountability</i> (Prestação de contas).....	154
Aprendizado	154
Gerenciamento de Mudanças	155
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	157
Gerenciamento de Aquisições	157
Gerenciamento de Logística.....	159
Gestão de Ativos	160
Plano de Sustentabilidade do Projeto	160
2.5 Encerramento do Projeto.....	162
2.5.1 Introdução	162
2.5.2 Principais Resultados	165
2.5.3 Quem está envolvido nesta fase?	165
2.5.4 O que significa na prática?	165
2.5.5 Entradas	166
2.5.6 Processos	166
Plano de Sustentabilidade e Transição	166
Relatório	168
Procedimentos de Encerramento do Projeto	169
Encerramento Contratual	169
Encerramento Financeiro.....	170
Encerramento Administrativo.....	171
Avaliações do Projeto	171
Lições Aprendidas.....	172
SEÇÃO 3. PRINCÍPIOS DO PROJECT DPRO	176
3.1 Princípio: Boa Governança	177
3.1.1 O que significa o princípio da Boa Governança e por que é importante?	177
3.1.2 Gestão da Boa Governança e a Fase de Identificação e Definição	178
<i>Sponsor</i> (patrocinador), Conselho, Comitê de Governança.....	178
Alinhamento com a Estrutura de Programa e Portfólio.....	178
3.1.3 Gestão da Boa Governança e a Fase de Configuração e Aprovação	178

Estrutura de Governança	178
Tolerâncias do Projeto.....	178
3.1.4 Gestão da Boa Governança e a Fase de Planejamento	178
Comunicação	178
Portas de Decisão	179
Planejamento de Riscos	179
3.1.5 Gestão da Boa Governança e a Fase de Implementação	179
Gerenciamento de Riscos e Problemas	179
Controle de Mudanças	179
3.1.6 Gestão da Boa Governança e a Fase de Encerramento	180
Lições Aprendidas e Revisões Após a Ação	180
Termo de Abertura de Projeto (TAP) Autorizado	180
3.2 Princípio: Participativo	181
3.2.1 O que significa uma gestão Participativa e por que é importante?	181
3.2.2 Gestão Participativa e a Fase de Identificação e Definição	181
Coleta de Dados, Necessidades e Análise de Problemas	182
Estimativas de Alto Nível	182
3.2.3 Gestão Participativa e a Fase de Configuração e Aprovação	182
Identificação e Avaliação de Riscos	182
Lançamento do Projeto	183
3.2.4 Gestão Participativa e a Fase de Planejamento	183
Planejamento de Cronograma	183
Planejamento de Sustentabilidade	183
3.2.5 Gestão Participativa e a Fase de Implementação	184
Controle de Mudanças do Projeto	184
Portas de Decisão	184
Planejamento Iterativo do Projeto	184
3.2.6 Gestão Participativa e a Fase de Encerramento	184
Lições Aprendidas e Revisão Após a Ação	185
Reunião/Evento de Encerramento do Projeto	185
3.3 Princípio: Abrangente	186
3.3.1 O que significa uma gestão Abrangente e por que ela é importante?	186
3.3.2 Gestão Abrangente e a Fase de Identificação e Definição	186
Identificação e Análise das Partes Interessadas	187

Análise das Necessidades	187
3.3.3 Gestão Abrangente e a Fase de Configuração e Aprovação	187
Análise e Planejamento de Riscos	187
3.3.4 Gestão Abrangente e a Fase de Planejamento	187
Plano de implementação.....	188
3.3.5 Gestão Abrangente e a Fase de Implementação	188
Gerenciamento de Componentes do Projeto	188
Monitoramento, Revisão e Atualização de Riscos	188
3.3.6 Gestão Abrangente e a Fase de Encerramento.....	188
3.4 Princípio: Integrado	189
3.4.1 O que significa uma gestão Integrada e por que isso é importante?	189
3.4.2 Gestão Integrada e a Fase de Identificação e Definição	189
Integração da Equipe.....	189
3.4.3 Gestão Integrada e a Fase de Configuração e Aprovação	189
Integração de Risco	189
3.4.4 Gestão Integrada e a Fase de Planejamento	189
Triângulo de Gestão	190
3.4.5 Gestão Integrada e a Fase de Implementação	190
3.4.6 Gestão Integrada e a Fase de Encerramento	190
Plano de Sustentabilidade	190
Lições Aprendidas e Avaliações.....	191
3.5 Princípio: Ajustável.....	192
3.5.1 O que significa uma gestão Ajustável e por que isso é importante?	192
Monitoramento, Avaliação, <i>Accountability</i> (prestação de contas) e Aprendizado	192
Controle Integrado de Mudanças	193
Portas de Decisão	193
3.5.2 Gestão Ajustável e a Fase de Identificação e Definição	194
3.5.3 Gestão Ajustável e a Fase de Configuração e Aprovação	194
3.5.4 Gestão Ajustável e a Fase de Planejamento	195
3.5.5 Gestão Ajustável e a Fase de Implementação.....	197
Portas de Decisão	197
Problemas e Mudanças	197
Lições Aprendidas.....	197
3.5.6 Gestão Ajustável e a Fase de Encerramento	197

SEÇÃO 4. ADAPTANDO O PROJECT DPRO.....	199
4.1 Fundamentos da Adaptação.....	199
4.2 Fatores a considerar ao adaptar o Project DPro	200
SEÇÃO 5. ALTERAÇÕES NO GUIA PROJECT DPRO	204
Anexo I: Competências do Project DPro	205
Técnica (Gestão de Projeto).....	205
Liderança e Interpessoal	206
Pessoal e Autogestão	206
Competências Específicas do Setor de Desenvolvimento	207
Anexo II: Certificações do Project DPro	208
Project DPro Foundation (Nível 1)	208
Project DPro Practitioner (Nível 2).....	208
Anexo III: Resultados de Aprendizado do Project DPro	209
Anexo IV: Glossário de Termos	229
Anexo V: Lista de Figuras.....	233
Anexo VI: Lista de Tabelas	235
Anexo VII: Termos de Marca, Condições e Guias de Comunicação do Project DPro.....	237
Anexo VIII: Lista de Referências	238

Prefácio

“O crescimento nunca acontece por mero acaso; ele é o resultado de forças trabalhando juntas.”

– James Cash Penney

A História do PM4NGOs

A história do PM4NGOs começou em 2011, quando um grupo de indivíduos afins dos setores humanitário e de desenvolvimento internacional se uniu com o objetivo de criar uma entidade que supervisionaria de maneira independente e transparente o primeiro Guia internacional de Gerenciamento de Projetos no Setor de Desenvolvimento. (O PMD Pro). Desde 2011, o PM4NGOs é o guardião do Guia PMD Pro e a proprietária da certificação, alcançando organizações de grande e pequeno porte ao redor do mundo.

A motivação por trás da fundação do PM4NGOs continua a nos impulsionar e inspirar até hoje e está incorporada em nossa visão: *um mundo igualitário e sustentável, onde o investimento social alcance o maior impacto possível*. Essa visão está no cerne de nossa organização, desde nossa interação com as partes interessadas até o desenvolvimento de novos guias e metodologias. É nosso compromisso fornecer a todas as organizações e indivíduos - de ONGs internacionais a organizações comunitárias e indivíduos - acesso a padrões profissionais, fornecendo a estrutura e as ferramentas para poder oferecer melhores resultados para suas partes interessadas e beneficiários.

A História do PMD Pro

No início de 2007, várias ONGs, entre elas: Save the Children, Oxfam, Care, Visão Mundial, Habitat for Humanity, CRS, Plan International, Mercy Corps, solicitaram às LINGOs (agora parte do Humentum), uma organização de capacitação especializada em desenvolvimento de ONGs. Essas organizações, então, reuniram-se para desenvolver materiais de aprendizagem de gerenciamento de projetos adequados e abrangentes para ONGs.

O LINGOs criou um grupo de trabalho de ONGs especialistas e, após uma ampla consulta, concluiu que as formas atuais de trabalhar em todo o setor eram inadequadas. O grupo testou ideias e abordagens, identificou objetivos de aprendizado e desenvolveu um esboço de um currículo para um novo curso de gerenciamento de projetos. Isso definiria padrões e uma linguagem comum para o gerenciamento de projetos no setor de ONGs em todo o mundo.

O PMD Pro foi lançado em 2010. Em vez de pertencer ao grupo de trabalho do LINGOs, uma nova ONG (PM4NGOs) foi estabelecida para gerenciar e atuar como guardiã do PMD Pro.

A Evolução do PMD Pro

Nos últimos 10 anos, aprendemos muito sobre projetos, sobre nossas partes interessadas e sobre o setor. O PMD Pro tem sido a pedra angular da nossa organização e cresceu além das expectativas em todo o mundo. Nos últimos 10 anos, alcançamos 167 países e mais de 22.700

profissionais certificados - com 75% desses profissionais em países em desenvolvimento ao redor do mundo. Nossa comunidade on-line é composta por mais de 21.000 indivíduos. Até o momento, foram feitos mais de 40.000 downloads do Guia do PMD Pro e várias ONGs estão usando o guia como um padrão fundamental para o gerenciamento de projetos em suas organizações.

Com as lições aprendidas nos últimos 10 anos e o feedback da comunidade de prática, no início de 2018, iniciamos o processo de revisão e reescrita do PMD Pro, oferecendo uma reformulação do Guia para torná-lo mais relevante para os gerentes de projeto e equipes que trabalham em vários contextos. Esse processo foi possibilitado ainda mais pelo lançamento do Guia de Programas para Profissionais de Desenvolvimento (Program DPro), preenchendo uma lacuna substancial nos padrões do setor e fornecendo uma estrutura mais abrangente para os profissionais de desenvolvimento.

Embora a essência do PMD Pro não tenha mudado, houve a necessidade de fazer alterações e incorporar o que aprendemos com as experiências anteriores e com os nossos parceiros.

O Guia **Project DPro** é voltado especificamente para projetos e aqueles que os implementam. É uma versão mais prática que fornece aos profissionais de gerenciamento de projetos as principais ferramentas necessárias para definir, projetar, planejar, implementar e encerrar com êxito seus projetos.

Project DPro ou PMD Pro?

A segunda versão do PMD Pro foi renomeada para **Project DPro** para alinhar a terminologia com o Program DPro e outras boas práticas e metodologias que foram desenvolvidas por organizações parceiras – a família **DPro**.

Você continuará a encontrar referências, documentos, e ferramentas utilizando o termo PMD Pro, uma vez que este foi adotado por um grande número de organizações e profissionais.

O **certificados** PMD Pro Nível 1 continuam vigentes e possuem validade por toda a vida. Se você já é um profissional certificado PMD Pro (nível 1), você não precisa se re-certificar ou solicitar atualização do seu certificado. O PM4NGOs irá permanentemente reconhecer e confirmar a validade de seu certificado PMD Pro.

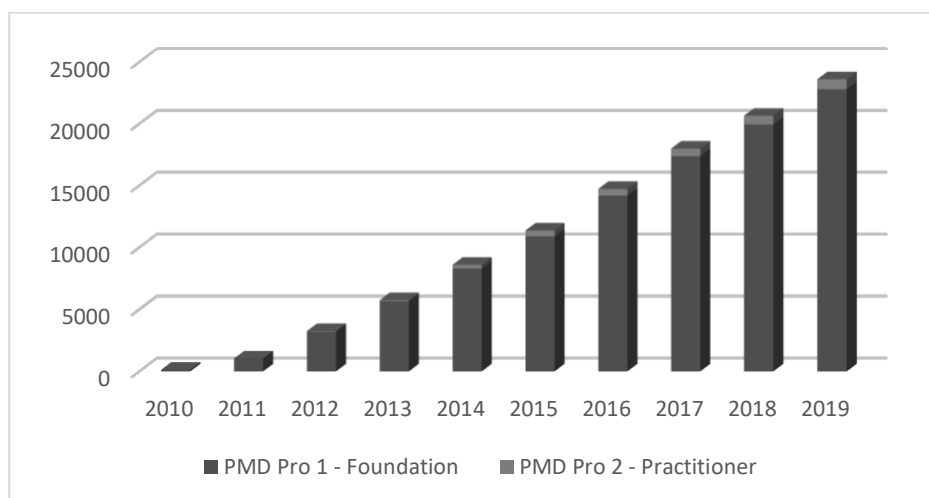


Figura 1: Profissionais certificados Project DPro por ano - acumulado

SEÇÃO 1. INTRODUÇÃO AO GUIA PROJECT DPRO

1.1 Introdução

O que abordamos neste capítulo:

- ✓ Projetos e Gerenciamento de Projetos nos Setores Humanitário e de Desenvolvimento
- ✓ Porque o Gerenciamento de Projetos é Importante
- ✓ Definindo o Projeto, o Programa e o Portfólio
- ✓ Modelo de fases do Project DPro
- ✓ Os Princípios do Project DPro
- ✓ Modelo de competência do gerente de projetos do Project DPro

"As operações mantêm as luzes acesas, a estratégia fornece uma luz no fim do túnel, mas o gerenciamento de projetos é o motor da locomotiva que move a organização para a frente".

- Joy Gumz

1.1.1 A Estrutura do Guia Project DPro

Esta versão do Guia Project DPro foi organizada para incluir informações e exemplos mais detalhados, para ajudar os profissionais do projeto na aplicação das ferramentas e processos. O Guia do Project DPro é dividido em 5 seções:

1. Introdução ao Guia Project DPro
2. As Fases do Project DPro
3. Os Princípios do Project DPro
4. Adaptando o Project DPro
5. Alterações no Guia Project DPro

Analisaremos cada uma dessas seções em detalhes, fornecendo ferramentas e processos que ajudarão os gerentes de projeto a estruturar o gerenciamento de intervenções. Embora esses tópicos sejam separados em seções, eles não se sustentam sozinhos, mas interagem entre si ao longo da vida de um projeto.

O Rio Delta é um estudo de caso usado em todo o Guia para fornecer exemplos de ferramentas e conceitos na prática. Exemplos adicionais e abrangentes e estudos de caso podem ser encontrados nos materiais complementares fornecidos pelo PM4NGOs.

Estudo de caso: O Rio Delta

Uma avaliação recente constatou que a deterioração da qualidade da água no rio Delta resultou no esgotamento dos estoques de peixes; queda na produção na renda de famílias de agricultores; além de uma incidência cada vez mais alta de doenças transmitidas pela água, principalmente entre famílias pobres e crianças menores de cinco anos.

A situação atual é o resultado da descarga de resíduos fecais, lixo doméstico e comercial sendo despejados no rio e das águas residuais tratadas inadequadamente no rio e em seus afluentes.

Alguns dos fatores que contribuem para o problema são:

- Baixa conscientização do público sobre os perigos de despejar o lixo doméstico no rio.
- Baixo acesso e uso de instalações sanitárias para a disposição de resíduos fecais.
- Corrupção e supervisão inadequada da indústria local de fertilizantes químicos pela Agência de Proteção Ambiental (APA).
- Resultado de recursos insuficientes e planejamento deficiente do governo local. Mesmo entre empresas que tratam seus resíduos, as águas residuais tratadas não atendem aos padrões ambientais

Todos esses fatores fizeram com que altos níveis de resíduos fecais e resíduos domésticos/comerciais fossem despejados no rio, resultando em uma deterioração da qualidade da água do rio.

1.1.2 Mudando o Mundo Através de Projetos

Você construiria poços artesianos para fornecer água potável às comunidades locais? Estabeleceria micro bancos que tirassem as mulheres da pobreza? Protegeria um ecossistema ameaçado? Reabilitaria uma escola? Instalaria clínicas de saúde rurais para comunidades carentes? Distribuiria comida para aqueles que têm fome?

Não é de surpreender que poucas pessoas responderiam: "Sim, eu gerenciaria algum projeto!"

E, no entanto, milhões de trabalhadores do setor de desenvolvimento mudam o mundo todos os dias através de atividades na agricultura, assistência médica, microfinanças, conservação, moradia acessível, educação, infraestrutura e direitos humanos. Todos eles compartilham uma coisa em comum: eles mudam o mundo através de projetos!

As organizações humanitárias e de desenvolvimento gerenciam seu trabalho por meio de projetos. Seus escritórios são administrados por oficiais de projeto que gerenciam equipes de projeto. Por sua vez, a equipe do projeto escreve propostas, desenvolve planos, implementa atividades, monitora o progresso do projeto e avalia seus impactos. Dessa forma, as comunidades beneficiárias investem seu tempo, energia e recursos em projetos. Eles confiam em projetos para desenvolver suas forças coletivas, reforçar suas áreas de fraqueza comparativa e resolver os desafios que de outra forma poderiam ser considerados fora de seu controle.

Embora os meios de subsistência de centenas de milhões de pessoas dependem da capacidade das organizações humanitárias e de desenvolvimento de fornecer resultados de maneira eficaz e eficiente, o gerenciamento de projetos raramente é identificado como uma prioridade estratégica para as organizações. Há uma tendência de haver um foco nas áreas programáticas técnicas de projetos como saúde pública, educação, proteção infantil, saneamento, advocacia e assim por diante. As organizações tendem a contratar especialistas técnicos e programáticos, que são solicitados a gerenciar projetos e liderar equipes de projetos.

Esses especialistas técnicos e programáticos tendem a ser muito bons em identificar protocolos de tratamento de doenças, desenvolver currículos para escolas, projetar sistemas agrícolas aprimorados e analisar as causas da pobreza. No entanto, é comum descobrir que eles não têm uma vasta experiência e habilidades na área de gerenciamento de projetos. As estimativas do projeto são precisas? Os riscos do projeto foram antecipados e são completamente controlados? Os planos do projeto são abrangentes e detalhados? O progresso do projeto é monitorado em todos os níveis? Os desafios do projeto são identificados, rastreados e abordados? E, todos os aspectos do projeto são gerenciados proativamente ao longo da vida do projeto? As mudanças sociais que o projeto deseja abordar estão sendo alcançadas?

O objetivo do Guia Project DPro é melhorar a capacidade de gerenciamento de projetos de profissionais humanitários e de desenvolvimento, fornecendo um conjunto de conhecimentos e ferramentas contextualizados, equilibrados, abrangentes e adaptáveis para ajudar a aumentar a eficiência e a eficácia dos projetos no setor.

O Guia Project DPro fornece uma exploração introdutória e independente do gerenciamento de projetos no contexto dos setores humanitário e de desenvolvimento. Destina-se a um público que inclui:

- Gerentes de projeto e membros da equipe que são novos no gerenciamento de projetos;
- Gerentes de projeto e membros da equipe que são novos nos setores humanitário e de desenvolvimento;
- Profissionais do setor de desenvolvimento que pretendem buscar credenciais profissionais em gerenciamento de projetos;
- Membros da equipe do setor público trabalhando em iniciativas de desenvolvimento em seus respectivos países e regiões;
- Parceiros implementadores locais executando projetos nas comunidades;
- Consultores / contratados que atuam no setor de desenvolvimento.

1.1.3 Gerenciamento de Projetos nos Setores Humanitário e de Desenvolvimento

Gerenciar projetos nos setores humanitário e de desenvolvimento pode ser tudo, menos simples. Os ambientes operacionais são complexos, os desafios são inúmeros, os relacionamentos do projeto são complicados e o custo do erro é alto. Em suma, há muita coisa que pode dar errado!

O gráfico da Figura 2 serve como ilustração de alguns dos muitos desafios que podem comprometer o sucesso dos projetos. Cada imagem representa um exemplo do que pode dar errado caso o desenho, o planejamento ou a implementação do projeto forem mal concebidos ou implementados.

Infelizmente, a lista de desafios apresentados na Figura 2 não abrange tudo. Há muitas outras coisas que podem dar errado nos projetos. Por exemplo:

- As taxas de câmbio são estáveis?
- A dinâmica da equipe é funcional?
- Os sistemas de monitoramento fornecem informações úteis, precisas e oportunas?
- Os fornecedores do projeto são confiáveis?
- Existe instabilidade política?
- Existem partes interessadas que estão minando o projeto?

Para ter resultados bem-sucedidos, o gerente de projeto deve gerenciar de maneira proativa e decisiva esses desafios. Frequentemente, projetos com falha são atribuídos como vítimas de circunstâncias "fora de nosso controle". Embora essa explicação possa ser válida às vezes, ela é frequentemente usada como desculpa e falha ao reconhecer que o projeto poderia ter sido mais bem antecipado, analisado e ativamente gerenciado.

Para manter o controle dos projetos - e promover o seu sucesso - os gerentes de projeto necessitam desenvolver as habilidades necessárias para identificar proativamente os desafios que podem impactar seus projetos e gerenciá-los de forma efetiva, mesmo quando esses desafios ocorrem. Essas também são as habilidades que exploraremos no Guia Project DPro.

Todo o trabalho que é gerenciado através de projetos, seja no setor privado (construção, telecomunicações, tecnologia da informação), no setor de desenvolvimento, no setor humanitário ou no setor público, compartilham entre si desafios semelhantes. Alguns desses desafios são:

- Projetar e entregar resultados de acordo com o tempo, orçamento, qualidade, escopo, risco e restrições do projeto;
- Desenvolver planos abrangentes e detalhados e gerenciá-los durante toda a vida útil do projeto;
- Gerenciar projetos que geralmente são implementados por meio de parceiros, consórcios, contratados, subcontratados e fornecedores; e
- Identificar riscos potenciais e estabelecer processos para evitar e lidar com esses riscos e garantir que os benefícios pretendidos do projeto sejam entregues.

Embora existam semelhanças entre esses setores, existem algumas características que tornam o gerenciamento de projetos no setor de desenvolvimento único e especialmente desafiador. Algumas dessas características únicas incluem:

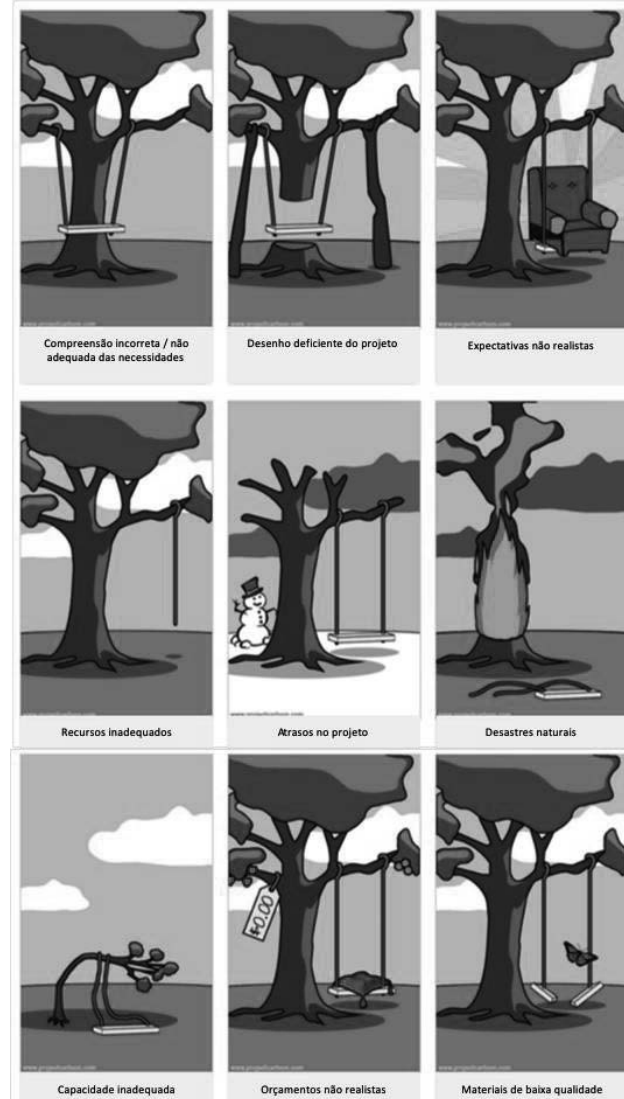


Figura 2: Desafios dos projetos

- Projetos humanitários e de desenvolvimento são responsáveis por fornecer resultados tangíveis e também por resultados menos tangíveis relacionados à promoção de mudanças sociais e/ou mudanças comportamentais. Normalmente os projetos de desenvolvimento se concentram menos no fornecimento de produtos concretos, sendo mais orientados a serviços, com o objetivo de melhorar o bem-estar dos públicos-alvo do projeto.
- Os projetos de desenvolvimento visam abordar problemas complexos de pobreza, desigualdade e injustiça.
- Projetos de desenvolvimento tendem a operar em contextos excepcionalmente desafiadores (recursos limitados, altos riscos, redes complexas de compras e aquisição de produtos, ambientes políticos/financeiros instáveis, condições inseguras).
- A implementação do projeto geralmente é gerenciada por meio de uma complexa gama de relacionamentos com as partes interessadas (agências parceiras, ministérios do governo, organizações comunitárias, empreiteiros, consórcios globais) que possuem requisitos, perspectivas e expectativas de conformidade diferentes.
- A abordagem do projeto geralmente é tão importante quanto os próprios resultados (incluindo uma alta prioridade dada à participação e abordagens baseadas em direitos).
- A transferência de conhecimento e aprendizado para o público-alvo é uma prioridade durante todas as fases do projeto.
- Projetos nos setores humanitário e de desenvolvimento podem estar sujeitos a mudanças e desafios em ambientes de financiamento.

1.1.4 Por que o Gerenciamento de Projetos é Importante?

Agentes de Mudança

Os setores humanitário e de desenvolvimento experimentaram um crescimento substancial nas últimas décadas. Qualquer crescimento rápido ocorre com "dores de crescimento", à medida que os papéis e responsabilidades dentro dos setores são identificados e esclarecidos. No entanto, nossa responsabilidade como profissionais desses setores é proporcionar o maior benefício possível para os indivíduos, grupos e comunidades-alvo em que as intervenções ocorrem.

Os projetos são a base dos setores. Se as equipes falham em fornecer os resultados pretendidos no nível do projeto, ocorre um efeito dominó, tornando menos provável que as mudanças contextuais, comportamentais e situacionais que buscamos nos níveis de resultado, programa e portfólio realmente ocorram. Essencialmente, os projetos são o veículo através do qual as mudanças podem ocorrer. É vital que o gerenciamento de projetos seja eficaz e eficiente, para que seja criada uma base que permita mudanças. O gerenciamento de projetos deve ser abordado intencionalmente, com processos, procedimentos, ferramentas e técnicas implementadas que contribuam para a máxima mudança possível para as comunidades e os beneficiários.

Contexto

Discutiremos a diferença entre projetos, programas e portfólio mais adiante neste capítulo. Essa diferenciação é importante para entendermos o contexto em que os projetos operam. O foco do Project DPro é fornecer ferramentas e processos adaptáveis para ajudar aqueles que implementam projetos na base, aumentando a probabilidade de sucesso.

Em 2018, o PM4NGOs lançou o Guia de Programas para Profissionais de Desenvolvimento (Program DPro) para complementar o Guia do Project DPro e mostrar as diferenças e fornecer orientações sobre a maneira como abordamos e gerenciamos projetos e programas. Muitas vezes, na prática, dentro das organizações, há pouca diferenciação entre os dois e os termos são frequentemente usados de forma intercambiável. O Project DPro e o Program DPro visam garantir que essas diferenças sejam claras.

Accountability

(O termo *accountability* será mantido em inglês, por tratar-se de um conceito. O termo refere-se à obrigação e à transparência de membros de um órgão administrativo ou representativo de **prestar contas** a instâncias controladoras ou a seus representados.)

Há uma demanda crescente por *accountability* no setor humanitário e de desenvolvimento, mas é importante entender que existem diferentes níveis de *accountability*: ascendente, descendente e horizontal.

Accountability descendente: Também somos responsáveis perante as comunidades e pessoas que servimos em nossas intervenções, garantindo que estamos fornecendo serviços e produtos de alta qualidade da maneira mais econômica possível.

Uma intervenção que esteja operando em um contexto de conflito pode exigir mais reflexão e análise quando se trata de *accountability* descendente. Estruturas sensíveis a conflitos que incluem o princípio de "não cause danos" são importantes a serem levadas em consideração.

Accountability ascendente: quando trabalhamos com fundos de doadores e contribuintes, temos a obrigação de usá-los de maneira responsável, fornecendo o benefício máximo possível em forma de resultados. Também temos uma obrigação com os níveis de programa e portfólio em nossa organização, garantindo que os projetos que estamos implementando estejam alinhados com a estratégia da organização como um todo e contribuam para alcançar os resultados do programa.

Accountability Horizontal: Os projetos não acontecem isoladamente. Eles fazem parte de uma rede de intervenções implementadas por várias organizações (ONGs Internacionais, Organizações de Base Comunitária, Projetos de Responsabilidade Social Corporativa) em uma região geográfica. A *accountability* horizontal leva em consideração as parcerias, os relacionamentos e os esforços de colaboração que temos com nossos parceiros e outras organizações. Precisamos considerar como nossa intervenção se encaixa no cenário humanitário e de desenvolvimento em um determinado contexto e estar cientes de como essas parcerias e esforços de colaboração podem trazer a mudança maior que estamos buscando. Existem inúmeras plataformas diferentes que oferecem esse tipo de colaboração; os gerentes de projeto devem estar cientes dessas plataformas e procurar participar ativamente delas, sempre e quando for possível.

O Princípio de 'Não Causar Danos'

"Parte da *accountability* descendente incorpora o princípio "Não cause danos", que faz parte de uma abordagem sensível a possíveis conflitos. Esse princípio garante que nossos projetos avaliem proativamente as maneiras pelas quais os grupos-alvo e outras partes interessadas podem ser impactados negativamente por alguma intervenção. O objetivo de adotar uma abordagem "não cause danos" é "minimizar impactos negativos e maximizar impactos positivos da intervenção nos conflitos"

Fonte: www.conflictsensitivity.org

1.2 Definindo os termos

1.2.1 Gerenciamento de Projetos

À medida que avançamos no Guia, será importante entender alguns dos principais termos usados¹.

Um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado específico². Com base nessa definição, o objetivo do gerenciamento de projetos é planejar, organizar e gerenciar recursos para alcançar a conclusão bem-sucedida de objetivos, resultados e produtos específicos do projeto.

Projetos produzem resultados integrados (produtos), que devem levar a melhores desfechos (resultados) para as comunidades e outras partes interessadas (como financiadores e a comunidade). Os projetos têm prazo determinado e concentram-se nos requisitos para oferecer benefícios específicos para as comunidades de maneira econômica e mensurável.

Práticas de gerenciamento de projetos abrangentes e de alta qualidade são indispensáveis para ajudar as organizações a gerenciar projetos focados, eficazes e eficientes. Dentro do contexto do gerenciamento de projetos, o gerente de projetos é responsável por garantir o sucesso geral do projeto em questão.

E, no entanto, embora o gerente do projeto seja responsável pelo sucesso e andamento do mesmo, isso não significa que ele seja pessoalmente responsável por concluir o trabalho do projeto. Em vez disso, o gerente de projeto deve colaborar estreitamente com uma série de partes interessadas para garantir que o trabalho do projeto seja concluído. Essas partes interessadas - incluindo membros da equipe do projeto, organizações executoras, parceiros de ONGs Internacionais, terceirizados, grupos comunitários e outros - devem trabalhar juntos no desenho, na implementação e no controle de todos os aspectos do projeto. Como em muitos setores, os gerentes de projeto nos setores humanitário e de desenvolvimento geralmente precisam gerenciar as partes interessadas em um contexto em que não há autoridade formal (hierarquia). Também é comum que as partes interessadas em um único projeto tenham etnias, idiomas, culturas e até nacionalidades diferentes. O desafio de gerenciar grupos nesse contexto pode ser especialmente difícil.

Gerenciamento de Projetos na prática

As Responsabilidades do Gerente do Projeto

Enquanto em uma situação ideal o gerente do projeto não deve executar o trabalho do projeto, estamos cientes de que nem sempre isso é possível. Às vezes, uma organização local não terá os recursos para uma equipe de projeto completa. Em outros casos, um gerente de projetos pode supervisionar mais de um projeto. As ferramentas do PMD ajudarão o Gerente de Projetos nessas situações a gerenciar melhor seus projetos. Delegar tarefas com eficácia e se comunicar com parceiros, membros da equipe e partes interessadas são habilidades essenciais nessas circunstâncias.

¹ Consulte o Glossário de Termos para obter um conjunto mais abrangente de definições de termos usados neste guia.

² A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 3rd Edition, Project Management Institute.

Na prática, o desafio do gerente do projeto de fornecer resultados positivos sempre ocorrerá dentro do contexto das restrições do projeto. Historicamente, existem três elementos principais que restringem um projeto, que são coletivamente chamados Triângulo de Gestão: (qualidade), tempo e orçamento.

1.2.2 O Triângulo de Gestão

O triângulo de gestão também pode ser chamado de “triângulo da tríplice restrição”. Para entender como ele funciona, imagine um triângulo (Figura 3) com os seguintes componentes:

- **Escopo/Qualidade** - Quais são os produtos/serviços que o projeto produzirá. Quais tarefas/atividades/trabalho são necessários para produzir esses resultados?
- **Custo/Recursos** – qual o orçamento, os materiais e pessoal disponíveis para entregar os produtos/serviços do projeto e concluir o trabalho abrangente do projeto?
- **Tempo/Cronograma** - quanto tempo é necessário para concluir todas as atividades do projeto?

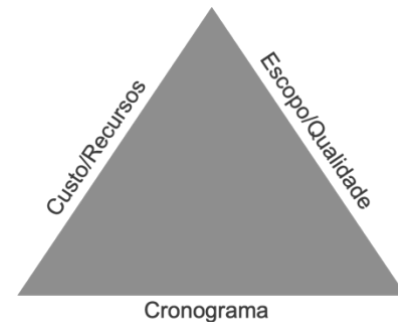


Figura 3: O Triângulo de Gestão

O trabalho do gerente de projetos é garantir que o Triângulo de Gestão permaneça em equilíbrio. Os três lados do triângulo são interdependentes; portanto, sempre que um dos lados for restringido ou estendido, os demais também precisarão ser estendidos/aumentados ou restringidos/reduzidos.

A Interdependência do Triângulo de Gestão

Se há alteração em um dos lados do Triângulo de Gestão, consequentemente os outros dois lados também vão sofrer alteração. Tomemos, por exemplo, um projeto humanitário de distribuição de itens não alimentares no qual o escopo original indicava que 10.000 famílias receberiam kits de itens como cobertores, sabonetes, etc. Em um dado momento, a equipe do projeto recebe uma solicitação para aumentar o número de famílias atendidas de 10.000 para 12.000, aumentando em 2.000 o número de kits necessários. Trata-se de um aumento no escopo do trabalho do projeto e isso exigirá que o lado do triângulo referente ao custo/recursos, assim como o tempo para concluir a distribuição dos kits também aumentem, a fim de implementar com êxito essas atividades.

O gerente do projeto precisa entender os relacionamentos e compromissos que existem entre cada uma das restrições (cada um dos lados do triângulo) para gerenciar o projeto de forma efetiva. Ao considerar as restrições, pode ser útil pensar nelas dentro do contexto de inflexibilidade ou adaptação/cessão.

Inflexível – Indica que o elemento em questão é o mais crítico e deve ser limitado.

Qualquer alteração nesse elemento resulta em um impacto negativo no projeto. Por exemplo, se você estiver implementando um projeto de inverno (fornecendo cobertores, roupas de inverno

etc.) e precisa fornecer esses itens para os beneficiários antes mesmo de o inverno chegar, então neste caso, o tempo é uma restrição inflexível.

Outro exemplo é o caso de o recurso/custo ser inflexível. Isso ocorre se as políticas dos financiadores do projeto não permitirem alterações no orçamento. Se você gastar menos do que o planejado originalmente em uma atividade específica, isso não significa que o saldo restante possa ser transferido para outras atividades ou outros projetos. Embora exista um saldo no final do projeto, nenhuma adaptação ou mudança é permitida no orçamento. Alguns financiadores exigem que você relate os fundos não utilizados, que serão deduzidos da transferência de fundos do projeto ou devolvidos ao financiador.

Adaptável/ (podem ser feitas concessões) – Indica que há alguma flexibilidade dentro da restrição, mas deve ser otimizada o máximo possível. Se houver uma alteração necessária para o projeto que afeta uma das restrições e essa restrição é adaptável, ações podem ser tomadas para acomodar a alteração.

Por exemplo, se no processo de aquisição de sementes para um projeto de agricultura/subsistência que visa melhorar a produção de trigo, descobre-se há uma praga de trigo afetando o projeto; suponhamos que o escopo do projeto seja adaptável, isso significa que as sementes originais podem ser substituídas por arroz ou milho - sem alterar o cronograma e o orçamento do projeto, que são inflexíveis.

Em outro projeto, é necessário tempo adicional no final do projeto devido a atividades atrasadas no início. Alguns projetos esperam que as atividades iniciem no primeiro dia após a autorização formal. O recebimento de fundos, a contratação da equipe e o desenvolvimento do plano detalhado geralmente são esquecidos ou levam mais tempo do que o previsto. Como o tempo é adaptável (de acordo com o regulamento e o contrato do projeto), o cronograma do projeto pode ser ajustado para acomodar o atraso inicial.

As restrições também podem fazer algum tipo de **concessão** com o objetivo de otimizar a adaptação de outras restrições ou gerenciar restrições inflexíveis. No exemplo anterior, de que é necessário um ajuste programado (tempo adaptável), o atraso das atividades pode exigir o adiamento do encerramento do projeto em alguns meses e é necessário financiamento extra. O orçamento pode realizar uma concessão para otimizar a alteração no tempo do projeto, mediante solicitação de fundos adicionais, se aprovado pelo financiador.

Como outro exemplo, se as taxas de câmbio afetarem negativamente o número de kits que o projeto pode obter e o orçamento for inflexível, o escopo do trabalho poderá ser reduzido para acomodar o valor real do financiamento recebido. A restrição no escopo do trabalho, neste caso, o número de kits, sofre uma concessão porque a restrição de orçamento é inflexível.

A Figura 4 ilustra ainda outros exemplos potenciais de como as restrições podem ser classificadas.

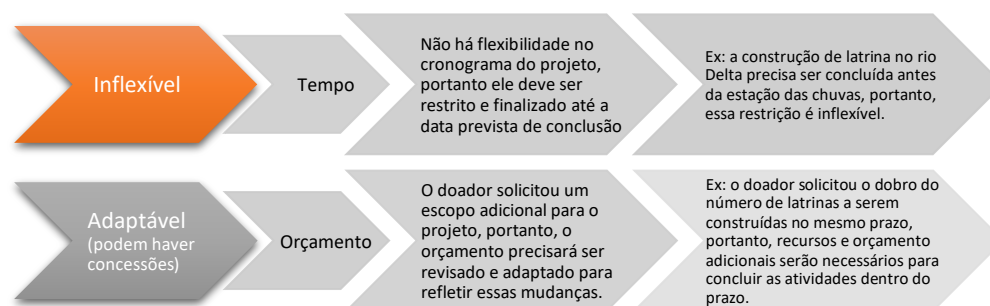


Figura 4: Classificação das Restrições do Projeto

Ao esclarecer a classificação de cada uma das restrições – **inflexível ou adaptável**, o gerente do projeto pode conversar com as partes interessadas do projeto para estruturar e conduzir uma discussão sobre o estabelecimento de prioridades para cada uma das restrições. É importante que as prioridades sejam estabelecidas e acordadas por todas as partes interessadas no início do projeto. Tentar negociar essas restrições após o lançamento do projeto geralmente é difícil ou impossível. Depois que as partes interessadas solidificam suas visões das restrições com tarefas agendadas e recursos nomeados, o esforço para fazer alterações se torna muito mais difícil.

1.2.3 Gerenciamento do Programa e do Portfólio

No setor de desenvolvimento, os termos 'projeto', 'programa' e 'portfólio' são frequentemente usados e, de maneira intercambiável. Na ausência de uma definição consistente e precisa desses termos, as funções e responsabilidades do gerente de projeto podem não ser claras ou mal interpretadas. Já discutimos a definição e os parâmetros do gerenciamento de projetos, agora vamos dar uma olhada no gerenciamento de programa e de portfólio.

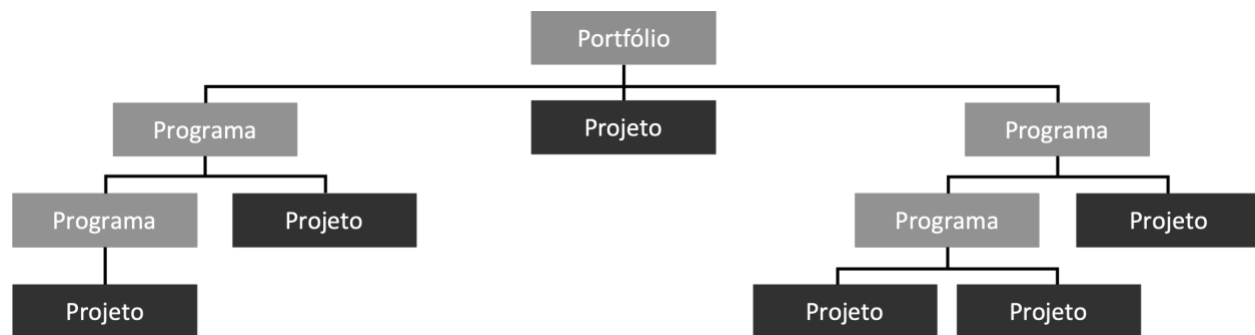


Figura 5: Projetos, Programas e Portfólio

Gerenciamento de Programa

Programas são grupos de projetos e atividades relacionados (às vezes chamados de 'partes componentes de um programa') que são gerenciados de maneira coordenada para alcançar um impacto maior do que se fossem gerenciados individualmente. Em outras palavras, o todo (o benefício do programa) é maior que a soma de suas partes (os projetos, atividades e tarefas). As organizações humanitárias e de desenvolvimento geralmente organizam projetos em programas para fornecer resultados que atendam a uma ampla gama de necessidades e obtenham benefícios exponenciais para as comunidades em que trabalham.

A maioria dos programas é gerenciada em nível de país, sob a supervisão de um gerente de programa e a liderança de um Diretor do País em questão, Chefe do Programa ou função similar (e: Proprietário do Programa). Alguns programas são planejados para atingir metas globais e é mais provável que sejam gerenciados em nível regional ou na matriz. Nem todas as organizações humanitárias e de desenvolvimento têm hierarquias claramente definidas, optando por uma estrutura mais plana com responsabilidades compartilhadas, caso em que as responsabilidades de gerenciamento do programa são definidas e compartilhadas como uma equipe.

Os programas, diferentemente dos projetos, geralmente são implementados por meio de um sistema de gerenciamento centralizado no qual grupos de projetos são coordenados para alcançar os objetivos e benefícios estratégicos gerais de um programa. Essa abordagem é particularmente importante nos setores humanitário e de desenvolvimento porque permite às ONGs alcançar

economias de escala e realizar mudanças incrementais que não seriam possíveis se os projetos fossem gerenciados separadamente. O gerenciamento de programas é especialmente importante no setor de desenvolvimento, porque os projetos gerenciados por meio de um programa coordenado têm o potencial de realizar mudanças (ou benefícios) que seriam impossíveis se fossem gerenciados separadamente. Algumas áreas de potencial alinhamento de programas incluem:

- **Área Geográfica** - os projetos geralmente trabalham lado a lado na mesma região ou em todo o país, e uma das preocupações centrais de um gerente de programa será como os recursos de vários projetos que trabalham na mesma área geográfica podem ser aproveitados para ter um maior impacto do que cada um teria isoladamente. Com mais frequência, os programas funcionam em um único país, embora seja cada vez mais comum encontrar programas com escopo multinacional ou global.
- **Áreas de intervenção do setor** - Embora os projetos geralmente tendem a trabalhar em um único setor em um prazo mais curto, os programas geralmente abrangem vários setores e possuem um prazo mais longo.
- **Objetivos** - Ao coordenar as metas e objetivos de vários projetos por meio de um programa coordenado, uma organização tem maior potencial para atingir suas metas.
- **Financiamento** - Muitas vezes uma única organização pode gerenciar vários projetos com fundos do mesmo financiador institucional. Nesse cenário, existe a oportunidade de coordenar esses projetos no contexto de um único programa, o que pode resultar em economias de escala.
- **Públicos-alvo** - As organizações geralmente se sobrepõem entre públicos-alvo para projetos em diferentes áreas do setor (saúde, água, educação etc.) A coordenação desses projetos por meio de uma abordagem baseada em programas permite que a organização os vincule por meio de indicadores comuns, recursos e processos compartilhados que ajude as comunidades a avaliar continuamente se as organizações estão conduzindo as intervenções “certas”.
- **Gerenciamento** - embora a equipe de projetos individuais se concentre na implementação das atividades que contribuem diretamente para os produtos e resultados dentro de seu escopo, no nível de programa, os gerentes se concentraram no desafio de coordenar os projetos, melhor aproveitando os recursos de vários projetos e aumentando o impacto do programa.

Gerenciamento de Portfólio

Na maioria das organizações, sempre haverá competição por recursos limitados. O processo de gerenciamento do portfólio ajuda a harmonizar programas e projetos para que estejam alinhados e possam melhor atender às estratégias e metas gerais. Isso envolve priorizar e equilibrar oportunidades e riscos com o suprimento e a demanda de recursos, a fim de atender aos objetivos gerais de uma organização. Devido à sua complexidade e foco estratégico, os portfólios são geralmente gerenciados por um Diretor de País ou em nível regional ou global por uma equipe executiva de alto nível (estratégica).

Embora não seja de responsabilidade dos gerentes de programa, ainda é importante estar ciente dos problemas relacionados ao gerenciamento do portfólio. Dada a concorrência por recursos limitados, os gerentes de programas e suas equipes devem poder articular como seus programas e projetos:

- Contribuem para a definição da visão da organização;
- Apoiam a estratégia de sua organização;
- Agregam valor para os programas e/ou portfólio da organização.

O gerenciamento de portfólio supervisiona o desempenho de vários projetos e programas. Ele não se preocupa com as tarefas diárias do projeto, mas sim com a seleção, o início e o gerenciamento de uma visão geral de todos os esforços, de maneira a abordar os objetivos estratégicos de uma organização. O gerenciamento do portfólio envolve a tomada de decisões de nível estratégico sobre interromper ou redirecionar um projeto ou programa, a fim de otimizar o ajuste estratégico dos esforços empreendidos para cumprir a missão da organização.

Portfólio	Programa	Projeto
O Gerente de Portfólio é um líder de alto nível (estratégico) responsável pela totalidade do investimento de uma organização nas mudanças necessárias para atingir seus objetivos e metas estratégicas.	O gerente do programa coordena, dirige e supervisiona a implementação de um conjunto de projetos e atividades relacionados (geralmente ao longo de vários anos), a fim de fornecer resultados relacionados aos objetivos estratégicos da organização.	O gerente de projeto é responsável por coordenar estruturas temporárias que foram criadas com a finalidade de fornecer um ou mais resultados.
Características do Portfólio: • Estabelece visão de longo prazo para toda a organização • Fornece visão geral e visão organizacional • Define políticas, padrões, prioridades e planos • Compreende questões interorganizacionais • Gerencia riscos estratégicos de alto nível • Toma decisões difíceis • Possui conhecimento abrangente do contexto (interno e externo) • Tem capacidade de supervisionar um conjunto de programas, projetos e outras atividades	Características do Programa: • Estabelece e esclarece estratégia e visão dentro dos limites do programa • Interage com as partes interessadas em todos os níveis (interno e externo) • Dirige e supervisiona a implementação das atividades do projeto • Gerencia riscos estratégicos e operacionais • Compreende e soluciona problemas entre projetos • Tem foco em qualidade e resultados • Garante a entrega de benefícios e impactos mensuráveis	Características do Projeto: • Gerencia e coordena • Entrega resultados • Tempo, custo e escopo • Foca na entrega dos resultados que atendem aos requisitos e permitem o alcance do objetivo e impactos desejados • Tem foco nos riscos do projeto • Gerencia problemas relacionados a entregas • Apresenta planejamento para a execução bem-sucedida de entregas e atividades

Tabela 1: Resumo do Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio

1.2.4 De onde vêm os Projetos?

Os projetos e o financiamento para projetos podem assumir muitas formas diferentes, dependendo do contexto, da estrutura organizacional e da estratégia da organização. Embora possa haver diferentes mecanismos nos quais os projetos são desenvolvidos e financiados, a estrutura a partir da qual abordamos os projetos permanece a mesma.

ONG Internacional/Parceiro de Implementação: Uma ONG internacional pode executar um programa e ter vários parceiros locais diferentes, implementando as atividades e realizando o trabalho que contribui para um objetivo programático geral. Frequentemente, esses são chamados de projetos, mas na realidade, cada componente do parceiro de implementação pode ser considerado um projeto.

Na maioria dos casos com esse tipo de projeto, os componentes da intervenção já foram identificados e projetados, com o foco dos parceiros de implementação na execução das atividades.

Exemplo: Uma ONG Internacional está implementando um programa multisectorial em um ambiente pós-conflito, buscando fornecer às comunidades visadas melhor acesso a serviços básicos. A ONG Internacional está trabalhando com 4 parceiros de implementação, cada um trabalhando em um setor específico: proteção, saneamento, distribuição de alimentos e abrigo. Cada um desses componentes do setor pode ser considerado um projeto e ter objetivos específicos que levarão ao resultado programático da melhoria do acesso dos serviços básicos às comunidades-alvo.

Projeto Independente: algumas organizações podem ter vários fluxos de financiamento que permitem um certo nível de flexibilidade quando se trata de identificar e implementar projetos. Projetos independentes são geralmente financiados pela organização por meio dessas formas alternativas de financiamento (sem restrições). Alguns exemplos podem incluir:

- A ONG possui uma loja de comércio justo em uma feira local para vender produtos artesanais feitos por artesãos que vivem na comunidade.
- A ONG realiza eventos de angariação de fundos que fornecem uma fonte de renda para a realização de projetos independentes.

Exemplo: Um grupo de artesãos que fornecem produtos para a loja precisa de treinamento financeiro para gerenciar melhor seu fluxo de caixa, reserva financeira e lucros. Este projeto não se encaixa perfeitamente em nenhum programa específico neste momento e, portanto, é autônomo.

A partir dos lucros que a loja é capaz de fornecer, a ONG decide executar um projeto autônomo de um ano que desenvolverá um folheto financeiro com base nas necessidades e contexto específicos dos artesãos.

O resultado desse projeto independente pode ser útil para outros projetos ou programas no futuro. Mas, ao projetar, planejar, implementar e encerrar esse projeto, seu objetivo era simplesmente atender às necessidades dos artesãos - sem relação com outras iniciativas.

Doações: Na maioria dos casos, os projetos de doações são muito específicos e se enquadram em um tópico específico descrito pelo financiador. Os subsídios podem vir de ONGs Internacionais, agências governamentais, fundações ou financiadores privados.

Exemplo: Uma Organização de Base Comunitária local recebe um subsídio para projetar e implementar um projeto de educação para sua comunidade, fornecendo apoio após as aulas para os alunos que estão tendo dificuldades nos trabalhos de classe. A organização é responsável por identificar, projetar, planejar e implementar a intervenção do projeto. Nesse caso, a organização de base comunitária é responsável pelo projeto do início ao fim.

Projetos associados a Programas: Uma organização provavelmente terá vários programas em execução a qualquer momento, cada um dos quais deve ter um resultado específico. Sob o guarda-chuva de cada programa, várias intervenções de projetos serão projetadas e implementadas de acordo com o resultado esperado do programa.

Exemplo: Uma ONG Internacional tem um programa de *advocacy* e conscientização sobre Violência de Gênero com a proposta de aumentar a conscientização da comunidade sobre as causas da Violência de Gênero. Um dos projetos deste programa pode ser a realização de uma sessão de conscientização dos líderes da comunidade local sobre os efeitos da Violência de Gênero na comunidade. Outro projeto nesse programa pode estar conduzindo uma campanha de *advocacy* para os legisladores, com o foco de mudar as políticas em nível nacional. Juntos, todos esses resultados dos projetos se tornarão resultados no nível do programa e trabalharão para alcançar um objetivo no nível de programa.

1.2.5 Os Princípios de Gerenciamento de Projetos

Princípios orientam a maneira como abordamos os projetos, fornecendo um modelo para estruturar nosso gerenciamento de intervenções. O Project DPro descreve 5 princípios de gerenciamento de projetos: Boa Governança, Participativo, Abrangente, Integrado e Ajustável.



Figura 6: Princípios do Gerenciamento de Projetos

Os Princípios do Gerenciamento de Projetos serão abordados em mais detalhes na Seção 3 do Guia Project DPro, mas é importante ter uma ideia geral do que cada um desses princípios implica.

Boa Governança: A estrutura de governança de um projeto fornece uma estrutura para gerenciamento e tomada de decisão, articulando claramente os papéis, responsabilidades e tolerâncias (autoridade) de cada nível no gerenciamento. A governança é introduzida na fase de Identificação e Definição e mais detalhada em Configuração do Projeto. Durante o Planejamento, Implementação e Encerramento, a estrutura de governança será essencial para determinar as mudanças e desempenhar um papel ativo nas portas de decisão em todo o projeto. Um projeto bem administrado garante que o gerente do projeto seja claro sobre quais decisões precisam ser tomadas por quem e quando, ao mesmo tempo em que estabelece um sistema de suporte e feedback para permitir um ambiente de projeto mais produtivo.

Participativo: A participação das partes interessadas durante toda a vida do projeto é importante para garantir o sucesso do projeto. Quando as partes interessadas estão ativamente envolvidas, a propriedade do projeto aumenta. O gerente de projeto é responsável por identificar até que ponto cada parte interessada deve estar envolvida em cada fase e como esse engajamento ocorrerá. O Princípio Participativo ocorre em todo o Modelo de Fases do Project DPro, através das ferramentas e processos descritos em cada uma das fases. Em Identificação e definição, por exemplo, as partes interessadas são identificadas e analisadas para determinar quem são e como serão/desejam ser envolvidas no projeto.

Abrangente: Um gerente de projeto deve ser capaz de abordar o projeto de uma maneira que leve em consideração como cada um dos componentes do projeto se encaixa para gerar os resultados e contribuir para alcançar a meta. Desde a identificação do projeto - garantindo que o resultado esteja alinhado com os objetivos organizacionais/do programa/setor - até o planejamento de todas as atividades do projeto (diretas e indiretas), um projeto abrangente reúne as partes individuais do projeto para criar uma imagem completa, trabalhando efetivamente para alcançar os resultados e objetivos do projeto.

Integrado: Fases, ferramentas e processos em um projeto não são caixas isoladas, não é possível que eles funcionem juntos de forma eficiente, a menos que estejam integrados uns aos outros. O gerente de projeto é responsável por desenvolver uma estratégia na qual cada uma das ferramentas e processos se baseia na próxima, além de entender o ambiente e o contexto em que o projeto opera e trabalhar com restrições para garantir a integração de todos os elementos do projeto.

Ajustável: Mesmo os projetos mais bem definidos e planejados enfrentarão desafios e problemas - isso é inevitável. A maneira pela qual o gerente de projetos responde aos desafios, problemas e mudanças determina o sucesso geral e o impacto que o projeto terá. A tomada de decisão com base em dados e informações deve orientar o gerente de projeto na adaptação das atividades e componentes do projeto ao ambiente em evolução.

1.2.6 Competências de Gerente de Projeto

A Arte e a Ciência do Gerenciamento de Projetos

Quanto de nós conhecem um gerente de projeto que não está 100% preparado em todas as áreas? Talvez um gerente que é ótimo nas habilidades técnicas de gerenciamento de projetos, mas tem medo ou é mesmo incapaz de colaborar com uma equipe ou com as partes interessadas no projeto. Por exemplo, um gerente de projeto pode ser um especialista em planilhas, organizar diligentemente o trabalho e planejar cenários futuros, mas ser ineficaz na comunicação do trabalho que precisa ser feito à equipe do projeto. Como resultado, a equipe do projeto se perde e as partes interessadas sentem falta de liderança e comunicação.

Esse cenário naturalmente levanta a questão “O que é gerenciamento eficaz de projetos? É uma arte ou uma ciência? Requer habilidades de “arte” relacionadas ao comportamento e interações humanas, ou é uma coleção de habilidades de “ciência” que se concentram no gerenciamento técnico de entradas e saídas?

A resposta é, sem dúvida, "ambos". No gerenciamento de projetos, como na maior parte da vida, o segredo do sucesso é o equilíbrio.

A Arte e a Ciência de um Gerente de Projetos, um exemplo

David é gerente de projeto de uma organização comunitária de base local, implementando um projeto educacional voltado para a prestação de serviços de tutoria para os alunos que pararam de frequentar a escola para que possam entrar novamente no sistema escolar. David é um veterano experiente no mundo do gerenciamento de projetos, mestre em projetar e planejar projetos. No entanto, ele tem experimentado muita rotatividade entre os membros da equipe, resultando em muitos atrasos no projeto.

Então, um dia, David pergunta a um de seus membros de equipe mais confiáveis, Allison, o que está acontecendo. Por que estamos tendo tanta rotatividade no projeto?

“Bem, David, para ser honesto, você é um gerente de projeto incrível quando se trata de garantir que todo o trabalho seja pontual. Os relatórios são sempre impecáveis e raramente temos problemas com o financiador. Mas, para ser sincero, muitos membros da equipe acham que você só se comunica com eles para pedir que entreguem algo ou consertem um erro. Eles acham que você não se importa com nada além de cumprir os prazos e as metas.” - Allison afirmou.

Isso fez com que David pensasse. Atingir objetivos dentro do tempo, do orçamento e do escopo é realmente importante, mas o que David esqueceu foi a “arte” do gerenciamento de projetos. Fornecer um ambiente motivador e liderar os membros da equipe de maneira construtiva é tão importante quanto a “ciência” do gerenciamento de projetos.

No projeto de David, embora todos os aspectos técnicos do projeto indicassem que ele seria entregue com êxito, a rotatividade de membros da equipe causou um atraso. Novos membros da equipe tiveram que ser recrutados e treinados repetidamente.

É tudo uma questão de equilíbrio e um bom gerente de projetos saberá equilibrar a “arte” e a “ciência” do gerenciamento de projetos.

A arte do gerenciamento de projetos concentra-se nos elementos humanos de um projeto e requer habilidades que permitam aos gerentes de projeto liderar, capacitar, motivar e se comunicar de maneira eficaz. O gerente de projeto 'artístico' pode direcionar a equipe quando os desafios do trabalho mudam, realinhar prioridades quando as realidades do campo mudam, resolver conflitos quando eles surgirem e determinar quais informações serão comunicadas quando e para quem.

A “ciência” do gerenciamento de projetos concentra-se nas competências técnicas de gerenciamento de projetos: planejamento, estimativa, medição e controle do trabalho. A “ciência” abrange as perguntas de quem faz o quê e quando, e garante que os componentes técnicos de gerenciamento de projetos estejam sendo gerenciados ativamente. A “ciência” do gerenciamento

de projetos mantém o Triângulo de Gestão equilibrado e avalia constantemente as atividades do projeto para garantir que as metas sejam cumpridas e os resultados alcançados.

A chave para um projeto bem-sucedido é equilibrar a 'arte' e a 'ciência' do gerenciamento de projetos. Embora seja improvável que todos os gerentes de projeto sejam fortes tanto na "arte" quanto na "ciência" do gerenciamento de projetos, é essencial que seja realizado um inventário dos pontos fortes e fracos do gerente de projetos e que o gerente de projetos trabalhe ativamente para equilibrar a 'arte' e 'ciência'.

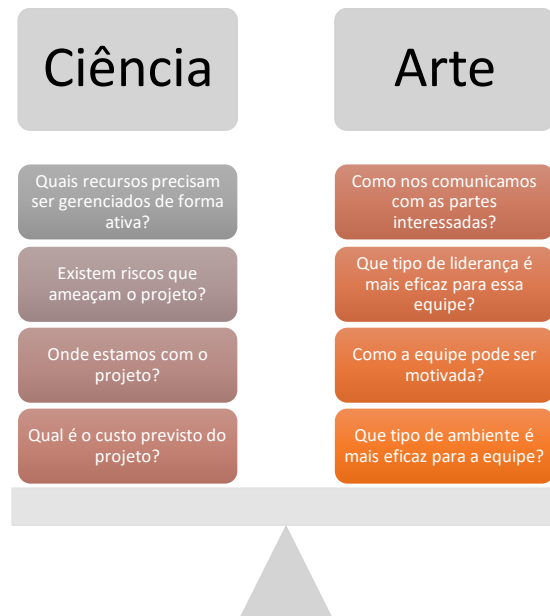


Figura 7: Equilibrando a arte e a ciência do gerenciamento de projetos

O Modelo de Competências de Gerenciamento de Projetos do Project DPro

Embora a classificação das habilidades de gerenciamento de projetos nas categorias de arte e ciência seja útil, é apenas o primeiro passo na identificação das características de um gerente de projetos bem-sucedido.

Um modelo de competência de gerenciamento de projetos mais abrangente ajuda a identificar as habilidades necessárias dos gerentes de projetos e pode servir como uma ferramenta para avaliar os níveis de habilidades, identificar áreas de melhoria e mapear áreas para o desenvolvimento de carreira. Embora existam vários modelos de competência para gerentes de projeto, o modelo Project DPro organiza as competências de gerenciamento de projeto em quatro áreas:



Figura 8: Modelo de Competências do Project DPro

Técnicas (Gestão de Projetos) - As competências técnicas geralmente são chamadas de "ciência" por trás do gerenciamento de projetos. O gerente de projetos pode identificar, selecionar e empregar as ferramentas e processos corretos para garantir o sucesso do gerenciamento de projetos?

Liderança/Interpessoal - Muitas vezes vistas como a 'arte' do gerenciamento de projetos. Por exemplo, como o gerente de projetos se comunica, inspira e resolve conflitos?

Pessoal/Autogerenciamento - A capacidade do gerente de projeto de se auto gerenciar. Por exemplo, o gerente de projetos pode efetivamente priorizar, gerenciar o tempo e organizar o trabalho?

Específicas do Setor de Desenvolvimento - A capacidade de aplicar as competências técnicas, de liderança/interpessoais e pessoais/de autogestão no contexto de projetos de desenvolvimento. Por exemplo, o gerente de projetos consegue identificar, selecionar e empregar as ferramentas e processos corretos, únicos e específicos para o setor de desenvolvimento?

Competência	Característica
Técnica	✓ Gerenciar proativamente o escopo ✓ Identificar de forma abrangente as atividades necessárias para o sucesso do projeto ✓ Gerenciar o cronograma geral para garantir que o trabalho seja pontual ✓ Definir e coletar métricas para medir o progresso do projeto ✓ Identificar, rastrear, gerenciar e resolver problemas do projeto ✓ Divulgar proativamente as informações do projeto a todas as partes interessadas ✓ Identificar, gerenciar e reduzir os riscos do projeto ✓ Estabelecer sistemas logísticos ✓ Garantir que os resultados do projeto sejam de qualidade aceitável ✓ Identificar se e quando as mudanças precisam ocorrer e o impacto dessas mudanças no projeto ✓ Planejar e gerenciar o orçamento e as despesas do projeto
Liderança/Interpessoal	✓ Visualizar o "panorama geral" de um projeto em um portfólio da organização ✓ Defender o projeto (promovendo a adesão) ✓ Comunicar a visão - estabelecendo expectativas razoáveis e desafiadoras ✓ Fornecer feedback de desempenho oportuno e útil aos membros da equipe ✓ Facilitar um ambiente de equipe produtivo ✓ Comunicar-se de forma proativa (verbal e escrita), incluindo escuta de outras opiniões ✓ Motivar os membros da equipe a alcançarem metas.

Pessoal/Autogerenciamento	✓ Habilidades organizacionais ✓ Atenção a detalhes ✓ Habilidades de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo (multi-task) ✓ Pensamento lógico ✓ Pensamento analítico ✓ Autodisciplina ✓ Gerenciamento de tempo
Específicas do Setor de Desenvolvimento	✓ Compreender os valores e paradigmas do setor de desenvolvimento (ou modo de operação) ✓ Compreender as diferentes partes interessadas envolvidas em projetos de desenvolvimento ✓ Compreender e navegar em ambientes complexos de desenvolvimento ✓ Trabalhar efetivamente com uma variedade de parceiros de implementação ✓ Lidar com as pressões únicas dos ambientes de desenvolvimento ✓ Demonstrar sensibilidade cultural

Tabela 2: Características do modelo de competência do Project DPro

O nível de competência que um gerente de projeto precisa em cada uma dessas áreas varia de acordo com o tamanho, a complexidade e o risco do projeto. No entanto, apesar de suas diferenças, todos os projetos podem se beneficiar do uso desse modelo para garantir melhor que:

- as atividades são amplamente identificadas, priorizadas e sequenciadas;
- o cronograma é completo e identifica os elementos inter-relacionados do plano do projeto;
- os processos de compras (para materiais e contratados) sejam identificados e implementados;
- as normas de comunicação para as partes interessadas sejam apropriadas e implementadas;
- existam sistemas de RH para funcionários, voluntários e parceiros de implementação;
- riscos sejam antecipados e monitorados;
- exista um sistema para garantir que os projetos atendam aos padrões de qualidade aceitáveis; e
- um processo de gerenciamento de mudanças esteja em vigor e seja gerenciado.

À medida que as responsabilidades de um gerente de projetos aumentam - de projetos relativamente simples a projetos mais complexos -, o conhecimento, as habilidades e os comportamentos em cada uma dessas áreas de competência também precisam aumentar. Além disso, uma das habilidades mais distintas que os gerentes de projeto precisam desenvolver ao longo do tempo é a capacidade de identificar alternativas existentes para enfrentar um desafio (excedentes de orçamento, conflitos de equipe, papéis ambíguos, mudanças de cronograma, riscos imprevistos) e responder usando os métodos adequados, valendo-se das competências que atendam às necessidades exclusivas de cada situação.

Embora todas as quatro áreas de competência do gerenciamento de projetos sejam críticas para garantir o sucesso do projeto, o escopo do Guia do Project DPro concentra-se especificamente nas áreas de competência mais relacionadas à "ciência", ou seja, as competências técnicas e

específicas do setor de desenvolvimento. No entanto, para ajudar os gerentes de projeto a avaliar sua classificação geral em cada uma das áreas de competência, uma autoavaliação pode ser encontrada em www.pm4ngos.org.

1.2.7 Fases dos Projetos Humanitários e de Desenvolvimento

Para que os projetos humanitários e de desenvolvimento sejam bem-sucedidos, é essencial que toda a gama de competências em gerenciamento de projetos (consulte o Anexo I para competências em gerenciamento de projetos) seja aplicada de maneira equilibrada durante toda a vida útil do projeto. Muitas organizações desenvolveram diagramas de ciclo de vida do projeto que eles usam para identificar as fases que mapeiam o processo do projeto do início ao fim. Juntas, essas fases do ciclo de vida do projeto identificam a sequência lógica de atividades que atingem as metas ou objetivos do projeto.

A Figura 9, por exemplo, representa o desenho do ciclo de vida de projetos e programas para o WWF (World Wide Fund for Nature). Nesse caso, o ciclo de vida do projeto é representado por uma série de etapas dentro de um ciclo e é apenas um exemplo de um modelo de ciclo de vida do projeto.

Outras organizações humanitárias e de desenvolvimento adotaram ciclos de vida de projetos representados por outros desenhos, incluindo modelos circulares, modelos lineares ou modelos espirais modificados. A sequência exata e a redação dos diagramas do ciclo de vida do projeto podem variar consideravelmente entre setores e organizações; no entanto, seus objetivos são os mesmos. Ao agrupar as atividades em uma sequência do ciclo de vida do projeto, o gerente do projeto e a equipe principal podem melhor:

- Definir as fases que conectam o início de um projeto ao seu fim.
- Identificar os processos que as equipes de projeto devem implementar à medida que avançam nas fases do ciclo de vida do projeto.
- Ilustrar como o ciclo de vida do gerenciamento de projetos pode ser usado para modelar o gerenciamento de projetos.
- Modelar como os projetos funcionam em um ambiente de 'restrições', em que alterações em qualquer restrição resultarão em alterações nos outros parâmetros do projeto.

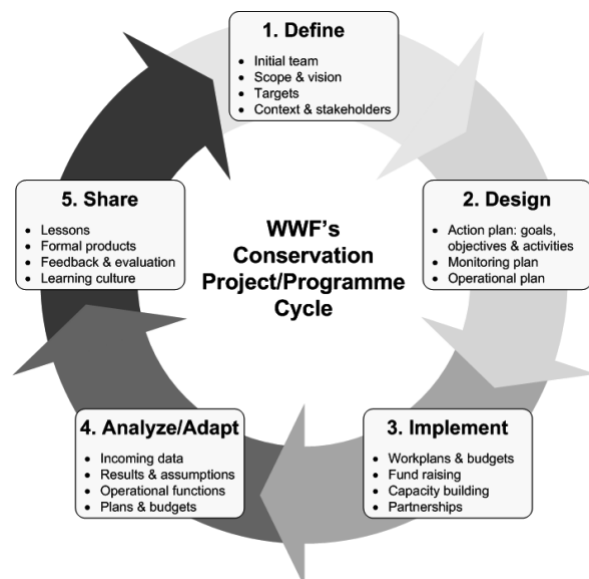


Figura 9: Exemplo de Ciclo de vida de Gestão de Projetos

1.2.8 O Modelo de Fases do Project DPro

O Project DPro usa em sua abordagem um modelo de fases, fornecendo orientação sobre o que deve ser coberto em cada fase do projeto. O Modelo de Fases do Project DPro pode ser

incorporado aos ciclos de vida do projeto já existentes ou pode ser autônomo se um ciclo de vida não estiver disponível na organização.

É importante ressaltar que as fases não ocorrem necessariamente consecutivamente, mas elas interagem entre si. Você não inicia uma fase, interrompe-a e inicia a próxima fase. Isso permite mais flexibilidade e adaptabilidade do modelo de fases em uma variedade de diferentes projetos e setores.

O Modelo de Fases Project DPro revisado possui 5 fases: Identificação e Definição, Configuração e Aprovação, Planejamento do Projeto, Implementação do Projeto e Encerramento do Projeto.

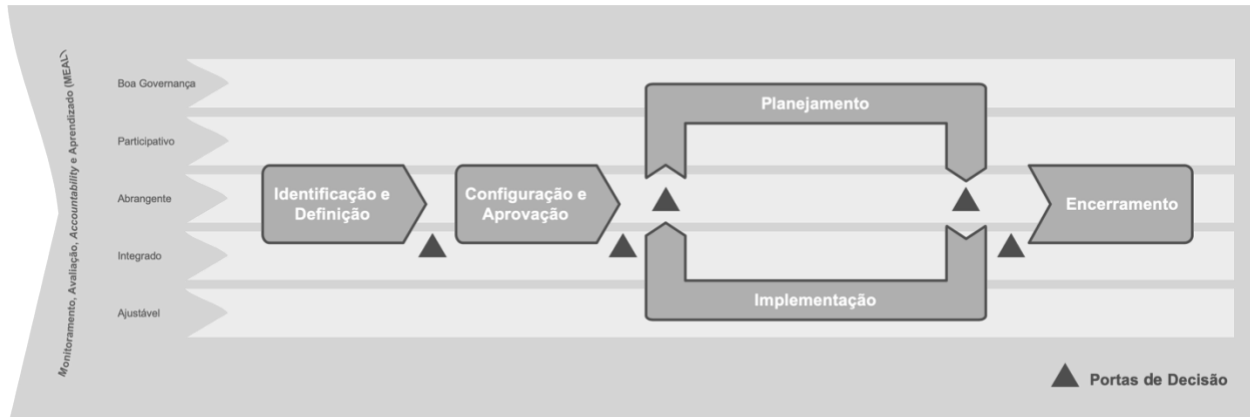


Figura 10: Modelo de Fases do Project DPro

O Modelo de Fases do Project DPro foi projetado com a intenção expressa de garantir que o modelo seja equilibrado e abrangente, o que é especialmente importante no contexto dos setores humanitário e de desenvolvimento. Com demasiada frequência, as organizações colocam forte ênfase na concepção e implementação do projeto, o que pode ofuscar a importância de outras fases na vida do projeto.

Certamente um bom desenho e implementação de projetos são necessários, mas não são suficientes para garantir o sucesso do projeto. Um projeto não deve apenas investir em um desenho e implementação fortes e coerentes, mas também deve se comprometer a investir níveis semelhantes de recursos e esforços em todas as fases da vida do projeto.

Monitoramento, Avaliação, *Accountability*, e Aprendizado (MEAL)

Na versão anterior do PMD Pro, Monitoramento, Avaliação e Controle (MEC) foram incluídos como uma fase. No entanto, nesta versão, o MEC foi expandido para incluir *Accountability* e Aprendizado e foi incorporado a cada uma das fases do projeto, fornecendo orientação e ferramentas sobre as atividades do MEAL que devem ser realizadas em cada uma das fases. Essa abordagem, mais integrada, articula mais claramente como o MEAL e o gerenciamento de projetos precisam trabalhar juntos para gerar os resultados e alcançar os objetivos do projeto.

As Fases do Project DPro

Identificação e definição: é durante esta fase que as equipes do projeto definem necessidades, exploram oportunidades, analisam o ambiente do projeto e criam alternativas para a definição do projeto. As decisões tomadas durante a fase de Identificação e Definição do projeto definem a estrutura estratégica e operacional na qual o projeto irá operar posteriormente.

Configuração e Aprovação do projeto: é nessa fase que o projeto é oficialmente autorizado e os parâmetros gerais do projeto são definidos e comunicados às principais partes interessadas do projeto. Também é nessa fase que a equipe do projeto estabelece a estrutura de governança de alto nível (estratégica) do projeto.

Planejamento do Projeto: A partir dos documentos desenvolvidos nas fases anteriores do projeto, durante a fase de planejamento, a equipe desenvolve um plano de implementação abrangente e detalhado e planos complementares (MEAL, Cadeia de Suprimentos, etc.) que fornecem um modelo para todo o trabalho do projeto. Esses planos são revisitados ao longo da vida do projeto e atualizados para refletir as mudanças nos contextos do projeto.

Implementação do Projeto: O trabalho diário da implementação do projeto é liderar e gerenciar a aplicação do plano de implementação do projeto: liderar a equipe, lidar com problemas, gerenciar a equipe do projeto e integrar criativamente os diferentes elementos do plano do projeto.

Encerramento do projeto: Esta fase inclui a implementação de todas as atividades de fechamento que precisam ocorrer no final de um projeto, incluindo (mas não se limitando a): confirmar os resultados com os beneficiários, coletar lições aprendidas e concluir as atividades administrativas, financeiras e contratuais de fechamento.

Em geral, certas fases do projeto ocorrerão somente após a conclusão de outras - por exemplo, o encerramento do projeto ocorrerá após a implementação do projeto. Isso não significa que o fechamento do projeto seja ignorado até que a fase de implementação seja concluída. Embora as atividades de fechamento ocorram no final ou após a implementação do projeto, serão feitas considerações a partir da fase de Identificação e Definição e incorporadas nas fases de Configuração e Aprovação e Planejamento.

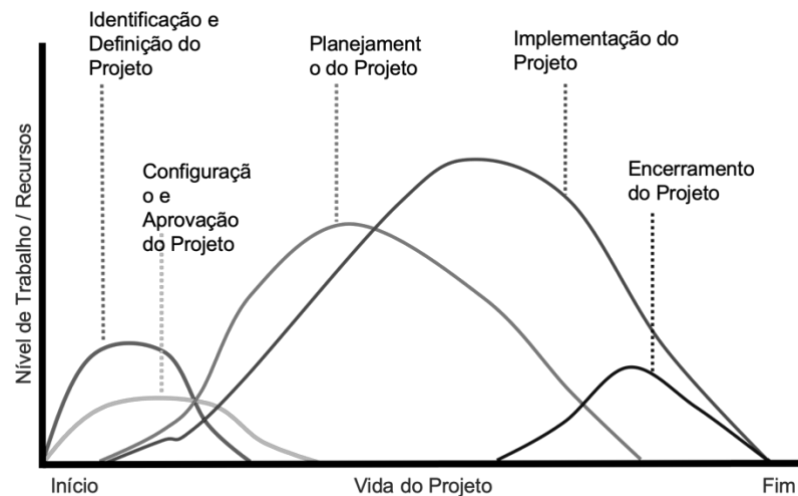


Figura 11: Interação das Fases do Project DPro

1.2.9 Portas de Decisão

As portas de decisão são extremamente importantes para o gerenciamento eficaz de projetos. As portas de decisão são pontos de verificação no projeto em que você decidirá se o projeto deve avançar como está, fazer alterações com base nas informações disponíveis ou interromper completamente as atividades. Pense que as portas de decisão são momentos onde você se perguntará: "ainda estamos fazendo o projeto certo e do jeito certo?"

As portas de decisão podem ter várias formas diferentes e o número de portas de decisão formais dependerá da extensão e complexidade do projeto e do ambiente em que o projeto está operando.

O processo das portas de decisão também deve estar vinculado às tolerâncias de gerenciamento do projeto e à estrutura de governança da equipe do projeto. A governança do projeto ajudará a orientar e ajudar o gerente de projeto a fazer quaisquer alterações e decisões por meio do processo das portas de decisão. Se houver clareza no nível de autoridade, o gerente do projeto poderá tomar decisões e entender quais partes interessadas devem ser envolvidas e quando, assim o processo das portas de decisão será mais eficiente e eficaz.

Navegar e gerenciar um grande grupo de partes interessadas através de várias portas de decisão geralmente leva um tempo considerável e corre o risco de desafios de comunicação. Apesar dessa complexidade e risco, as vantagens de passar pelas portas de decisão de maneira participativa são:

- Garante que a organização não invista quantias extensas de tempo, dinheiro, capacidade de pessoal e capital organizacional no desenvolvimento de propostas de projetos que carecem de comprometimento e apoio dos principais tomadores de decisão (doadores, parceiros de implementação, tomadores de decisão internos da agência).
- Fornece uma estrutura para o controle do projeto, garantindo que os mecanismos estejam em vigor e sejam efetivamente usados e examinados durante toda a vida útil do projeto.
- Permite uma análise robusta do conceito do projeto, fornecendo múltiplas perspectivas e incentivando a propriedade coletiva do projeto, assim que ele iniciar a implementação. As portas de decisão mapeiam o processo pelo qual um projeto precisa ser avaliado para garantir que ele tenha o apoio (interno e externo) necessário para que o projeto seja finalmente aprovado e reduzir a probabilidade do cenário "perfeito, mas rejeitado".

Consultando as partes interessadas

À medida que a equipe desenvolve os documentos associados a cada porta de decisão (ou seja, um documento de um negócios, um documento de conceito, uma carta de interesse, uma proposta de projeto etc.), será necessário envolver as partes interessadas para explorar as questões centrais relacionadas ao projeto em potencial. Essas perguntas incluem (mas não se limitam a) o seguinte:

- O escopo do projeto foi revisado e aceito pelos beneficiários do projeto?
- O cronograma do projeto é consistente com as expectativas e restrições das partes interessadas?
- As partes interessadas chegaram a um acordo sobre um requisito mínimo de qualidade?
- O escopo, cronograma e orçamento do projeto foram revistos com as organizações implementadoras que conduzirão as atividades do projeto?

Essas perguntas, e outras similares, fornecem pontos de alinhamento no início do processo de concepção do projeto que ajudam a garantir que a proposta oficial do projeto seja viável e apropriada.

Uma das "melhores práticas" usadas para gerenciar o risco de um cenário "perfeito, mas rejeitado" é estabelecer um processo de portas de decisão que consiste em uma série de pontos de autorização em várias etapas do projeto. Ao usar portas de decisão, as organizações identificam uma série de pontos no projeto que requerem uma decisão que poderá ser prosseguir para a próxima fase do projeto, modificar o escopo, o cronograma e / ou o orçamento do projeto ou até finalizar o projeto completamente. Cada porta de decisão sucessiva se baseia no trabalho desenvolvido no estágio anterior.

Portas de Decisão - Exemplo do cenário Perfeito MAS Rejeitado

Por exemplo, você está na fase de identificação e definição do projeto e se pergunta: "Neste momento, já investimos quantias consideráveis de tempo/dinheiro/esforço na identificação e definição do projeto, sem ter nenhuma garantia de que nosso projeto será ser aprovado. Não se trata de um risco importante a ser levado em conta?"

Sempre existe o risco de uma organização investir recursos consideráveis na fase de identificação e definição do projeto e descobrir que o projeto não é oficialmente aprovado.

Em um mundo ideal, a equipe do projeto estabeleceria um sistema através do qual eles pudessem receber uma indicação clara de que um projeto receberá (ou não) apoio ANTES que recursos consideráveis sejam investidos na identificação e definição do projeto.

As equipes de projeto querem evitar o cenário "perfeito, mas rejeitado", onde as organizações já gastaram milhares (e até dezenas de milhares) de reais em atividades de identificação e definição de projetos, mas, em última análise, o projeto carece do apoio das principais partes interessadas (dentro da organização, na comunidade, entre funcionários do governo ou dos potenciais doadores).

Dentro do contexto do Modelo de Fases do Project DPro, as portas de decisão são representadas pelos triângulos localizados entre as fases do projeto.

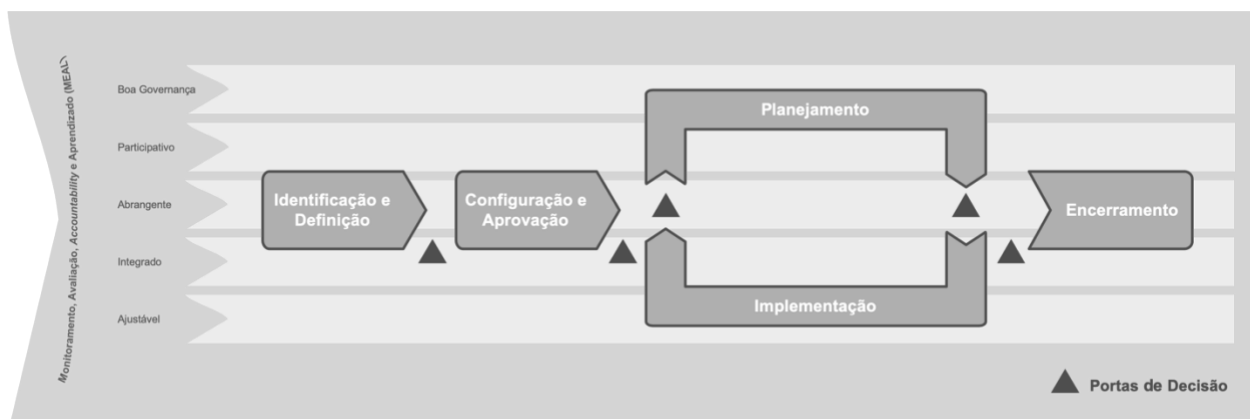


Figura 12: Portas de Decisão no Modelo de Fases do Project DPro

Como mencionado anteriormente, o número de portas de decisão em um projeto varia de acordo com o projeto, sua complexidade e as principais partes interessadas. Por esse motivo, as portas de

decisão no Modelo de Fases do Projeto devem servir como um modelo ilustrativo de onde as portas de decisão podem ser colocadas. Alguns projetos podem ter mais portas, outros podem ter menos. O que deve ficar claro é que esse sistema ajudará a garantir que os investimentos do projeto não sejam feitos sem a adesão das principais partes interessadas.

A implementação de portas de decisão em pontos periódicos do projeto (por exemplo, no início de cada ano de implementação do projeto) ajuda a:

- Manter foco do projeto na necessidade que ele foi originalmente designado para atender;
- Garantir que o contexto e as premissas que inicialmente levaram à aprovação do projeto ainda existam;
- Oferecer oportunidades para a equipe do projeto e as principais partes interessadas decidirem: continuar o projeto como ele é atualmente concebido; modificar o plano do projeto; encerrar o projeto (que não é necessariamente uma falha se a intervenção não for mais apropriada, viável ou necessária).

O exemplo na Tabela 3 identifica três portas de decisão que foram estabelecidas para o projeto de construção de latrinas do rio Delta durante a fase de identificação e definição do projeto.

Portas de Decisão: Uma ferramenta Ágil e Ajustável

À medida que os projetos avançam nas cinco fases, recomenda-se que a equipe do projeto revise a justificativa e o planejamento do projeto através de uma série de portas de decisão formais (representadas por triângulos no modelo de fases do PMD Pro).

Em cada porta de decisão, a equipe do projeto tem a oportunidade de decidir se a justificativa inicial para o projeto é válida, se são necessárias mudanças importantes ou se os investimentos do projeto precisam ser interrompidos por completo.

Cada projeto e organização terá uma abordagem diferente para as portas de decisão. As portas de decisão usadas com mais frequência tendem a ser encontradas nas fases iniciais do projeto. Isso inclui os documentos conceituais e as propostas de projetos que compreendem os documentos de entrada para decidir se os projetos em potencial devem avançar. É aconselhável, no entanto, incluir também portas de decisão nas fases posteriores do projeto.

Durante a fase de implementação, por exemplo, é importante e útil fazer uma verificação formal para garantir que a necessidade que o projeto pretende atender ainda exista, que a lógica da intervenção ainda seja válida e que não houve alteração nos planos de implementação do projeto.

Portas de decisão no projeto de construção de latrinas do rio Delta

As portas de decisão durante a fase de identificação e definição do projeto nesse caso podem ser as seguintes:

Porta de decisão 1 Documento de Conceito do Projeto	Um parceiro de implementação envia um Documento de Conceito do Projeto a uma ONG Internacional, descrevendo as atividades, o orçamento e o cronograma de alto nível (nível estratégico) para um projeto no âmbito de um programa da ONG Internacional. O Documento de Conceito do Projeto resultará em um dos seguintes cenários: 1) O Documento de Conceito do Projeto é aprovado e passa para a próxima etapa que é a análise da proposta do projeto. 2) O Documento de Conceito do Projeto é rejeitado. 3) O Documento de Conceito do Projeto é aprovado mediante alterações.
Porta de decisão 2 Proposta do Projeto	Depois que o Documento de Conceito do Projeto for aprovado, provavelmente será necessário desenvolver uma proposta do projeto. Assim como o Documento de Conceito do Projeto, existem três cenários possíveis para esta fase: 1) A proposta é aprovada e o projeto avança para as fases de configuração e aprovação e planejamento do projeto. 2) A proposta é rejeitada. 3) A proposta é aprovada mediante alterações.
Porta de decisão 3 Autorização Governamental	A maioria dos governos (locais ou nacionais) nos quais um projeto opera exige autorização antes de prosseguir. Os governos geralmente precisam aprovar a localização, o conceito e outros elementos principais do projeto antes de avançar para a próxima fase.

Tabela 3: Exemplos das portas de decisão do Rio Delta

As portas de decisão em cada fase são diferentes dependendo do projeto, da organização e do contexto. As portas de decisão internas devem ser fechadas antes de passar para a próxima fase do projeto. Se uma porta de decisão permanecer aberta ao passar para a próxima fase, isso poderá afetar a capacidade da equipe do projeto de concluir as etapas que precisam ser realizadas na próxima fase.



Figura 13: Exemplos das Portas de Decisão Internas na fase de Identificação e Definição

Por exemplo, se a autorização governamental não for aprovada e essa porta de decisão permanecer aberta, a equipe do projeto poderá gastar recursos e esforços na fase de Configuração e Aprovação do Projeto sem ter aprovação formal para avançar no projeto. Isso pode impactar negativamente o projeto, a organização e as partes interessadas.

As partes interessadas que serão envolvidas em cada porta de decisão interna também podem variar, portanto, é necessário pensar quais portas de decisão internas incluir e quais partes interessadas devem ser consultadas durante esses processos.

Portas de Decisão Emergenciais

Há circunstâncias em que os ambientes operacionais do projeto podem mudar rapidamente e é necessário tomar decisões para determinar como avançar no projeto. É aqui que as Portas de Decisão Emergenciais entram em cena. As portas de decisão emergenciais são colocadas em prática quando é necessário tomar rapidamente uma decisão sobre a continuidade de um projeto ou a sua conclusão. Um exemplo de quando isso pode acontecer é em um ambiente de conflito, quando as circunstâncias evoluem rapidamente, colocando em risco o projeto (e / ou membros da equipe).

Essa decisão nem sempre estará dentro do nível de autoridade (tolerância) do gerente de projeto; na maioria dos casos, não estará. O gerente de projeto deve trabalhar com a estrutura de governança e as partes interessadas para determinar se e quando uma Porta de Decisão Emergencial deve ser considerada.

1.2.10 Como as Fases estão Organizadas

Analisaremos detalhadamente cada uma das fases do PMD, destacando as ferramentas e os processos para obter o resultado de cada fase. O formato de cada fase é:

- **Introdução:** destaca a importância da fase e fornece uma visão geral dos principais componentes a serem considerados durante esta fase.
- **Resultados principais:** para cada fase, existem resultados específicos que devem ser produzidos com base nas ferramentas e processos destacados.

- **O que isso significa na prática:** Resume o vínculo da fase anterior à atual e incorpora todas as considerações adicionais que você precisa fazer durante a fase.
- **Entradas:** descreve todos os documentos e ferramentas que serão úteis na conclusão dos processos da fase.
- **Processos:** define e fornece exemplos de todos os processos e ferramentas para alcançar a saída da fase.
- **Checklist:** ao final de cada fase, fornecemos um checklist com os principais pontos e questões que você precisa considerar durante esta fase.

Além disso, fornecemos relatos e mini estudos de caso que mostram exemplos concretos de como as ferramentas e processos acontecem na prática. O Guia Project DPro se baseia em uma variedade de projetos nos setores humanitário e de desenvolvimento para fornecer uma ampla variedade de perspectivas.

SEÇÃO 2. AS FASES DO PROJECT DPRO

2.1 Identificação e Definição do Projeto

O que abordamos neste Capítulo:

- ✓ Identificando e definindo as necessidades
- ✓ Tipos de dados e coleta de dados
- ✓ As 4 categorias de necessidades sociais de Bradshaw
- ✓ Identificação e análise das partes interessadas usando o diagrama de Venn
- ✓ Árvores de problemas e objetivos
- ✓ Análise do estado atual e do estado futuro
- ✓ O marco lógico

“Todas as coisas são criadas duas vezes; primeiro mentalmente; e depois fisicamente. A chave da criatividade é começar com o fim em mente, com uma visão e um esboço do resultado esperado.”

– Stephen Covey

2.1.1 Introdução

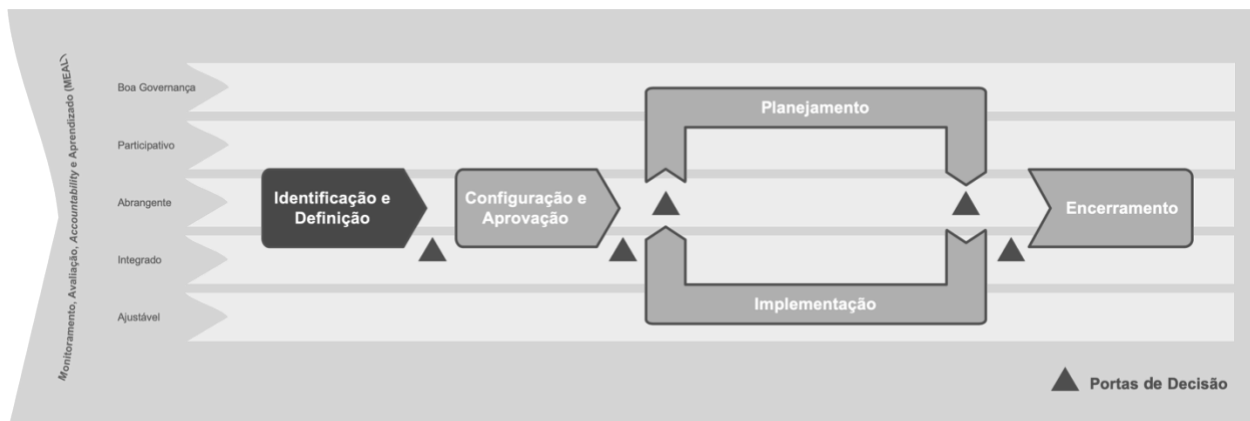


Figura 14: Modelo de Fases do Project DPro - Identificação e Definição

Todos os projetos partem de uma ideia, uma necessidade ou oportunidade que é avaliada, analisada e, finalmente, desenvolvida em um projeto que é gerenciado por um ciclo de vida do projeto. É durante esse processo que começamos a responder à uma pergunta crucial: “Estamos trabalhando no projeto certo?” não ter isso claro e de forma correta aqui, significa que o projeto seguirá sendo o projeto errado por muito tempo - mesmo que todo o trabalho do projeto seja bem planejado e implementado. Entender qual o é o projeto certo para o problema já é meio caminho andado.

Em muitos setores que dependem de uma cultura de gerenciamento de projetos, dá-se início ao projeto depois de sua aprovação oficial. Normalmente, esse não é o caso nos setores humanitário e de desenvolvimento. Existem vários cenários possíveis e provavelmente um projeto ganha vida com a fase de Identificação e Definição.

Durante a fase de identificação e Definição do projeto, são investidos tempo, recursos e esforços para definir necessidades, explorar oportunidades, analisar o ambiente do projeto, cultivar relacionamentos, construir confiança, desenvolver confiança, desenvolver parcerias e definir a estrutura de alto nível (nível estratégico) da intervenção. As decisões tomadas durante a fase de identificação e definição do projeto se conectam às estratégias existentes (organizacional, programática, setorial, nacional etc.) e determinam a estrutura geral na qual o projeto evoluirá posteriormente.

Projeto vs. Intervenção

Esses termos são usados de forma intercambiável no Guia. Um projeto é uma intervenção, atividades que são conduzidas para "intervir" em uma situação ou contexto.

Uma das razões pelas quais a fase de Identificação e Definição do projeto é de tão grande importância é porque fornece a oportunidade mais econômica de responder perguntas fundamentais sobre os parâmetros do projeto. Como equipe de projeto, você, juntamente com a sua equipe começará a construir a base do seu projeto através de vários processos, com os resultados finais sendo o marco lógico do projeto um termo de abertura do projeto

Conforme ilustrado na Figura 15, o momento mais fácil para fazer alterações em um projeto é no início. Se uma equipe do projeto deseja alterar os objetivos, o cronograma ou o orçamento, é mais fácil fazer isso ANTES do início do projeto (já que depois implicaria já ter gasto dinheiro, tempo do cronograma e recursos para concluir o trabalho).

À medida que o projeto avança, haverá outras oportunidades para revisar questões de escopo/qualidade, orçamento/recursos e tempo/calendário. No entanto, uma vez iniciada a implementação do projeto (a equipe é contratada, as atividades iniciam, os recursos são alocados e as entregas começam a se tornar tangíveis), o custo da alteração desses parâmetros do projeto aumenta e essas mudanças se tornam muito mais difíceis de gerenciar. Portanto, é importante que o gerente de projeto use os dados coletados para informar essas decisões durante a fase de Identificação e Definição do Projeto e que a abordagem geral dessa fase seja aberta à exploração criativa, *brainstorming*, visão e debate de estratégias.

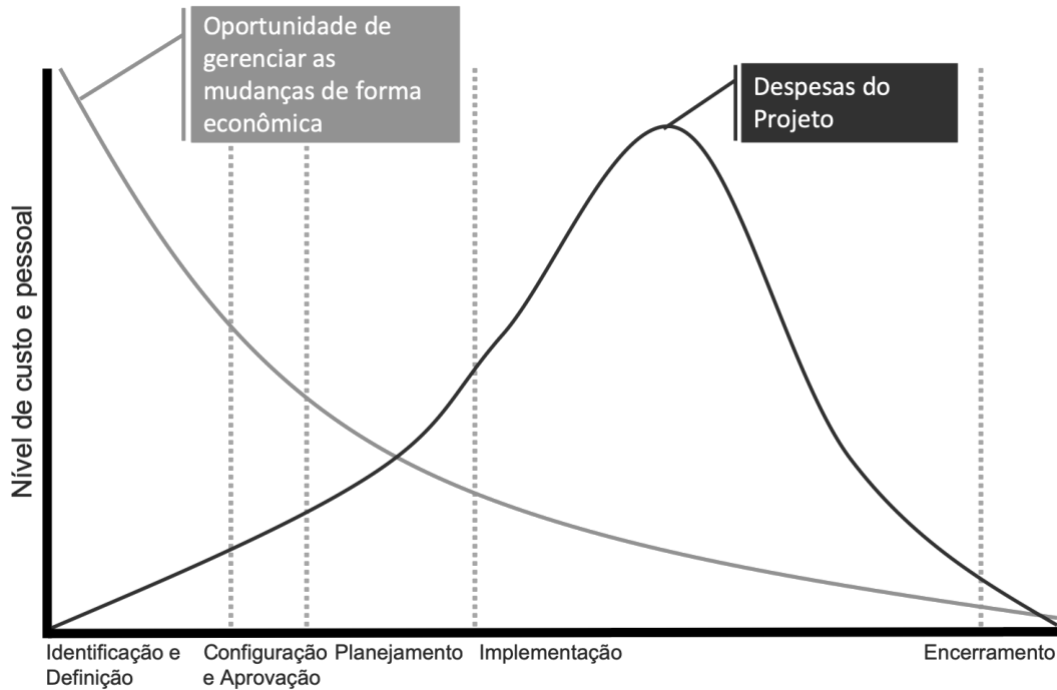


Figura 15: Oportunidade de gerenciar a mudança de forma econômica

2.1.2 Resultados Principais

Análise das Partes Interessadas

O gerenciamento das partes interessadas pode criar ou interromper um projeto. No entanto, é realmente difícil gerenciar e envolver as partes interessadas se você não tiver tempo para fazer uma avaliação abrangente de quem elas são, seu poder e influência, além de explorar maneiras de envolvê-las. Durante a fase de Identificação e Definição, esse processo começará analisando as partes interessadas e determinando seu poder e influência. A análise será o ponto de partida para uma estratégia de gerenciamento e engajamento desenvolvida nas fases posteriores do projeto.

Marco Lógico do Projeto

O Marco Lógico do Projeto (ou quadro lógico) é um processo importante e uma ferramenta que ajuda a delinear como as atividades levarão aos resultados e objetivos do projeto. Ele também oferece a oportunidade de descrever quaisquer premissas relacionadas aos objetivos e inclui os indicadores e fontes de verificação do projeto que serão usados para verificar os resultados e objetivos ao longo do projeto.

Proposta do projeto

É durante esta fase que uma proposta do projeto provavelmente será avaliada para obter financiamento. Para que a proposta seja concluída, uma quantidade significativa de informações precisa ser desenvolvida e obtida para criar uma proposta o mais abrangente e precisa possível. É essencial começar a realizar análises de alto nível (nível estratégico) do escopo, orçamento, cronograma, riscos, sustentabilidade e considerações sobre o encerramento do projeto. Também

precisa pensar nos requisitos da equipe e no que é necessário em termos de recursos humanos e materiais para entregar o projeto.

Termo de Abertura do Projeto de Alto Nível (Nível Estratégico)

Nessa fase inicia-se o desenvolvimento do projeto, fazendo análises de alto nível (nível estratégico) sobre riscos, partes interessadas, recursos humanos, cadeia de suprimentos e sustentabilidade. O resultado desses processos é um Termo de Abertura de Projeto de alto nível (nível estratégico) que será desenvolvido mais adiante durante a fase de Configuração e Aprovação do Projeto e uma proposta de projeto que será submetida para obter financiamento.

MEAL na fase de Identificação e Definição (Monitoramento, Avaliação, Accountability, Aprendizado)

O envolvimento da equipe MEAL (ou ponto focal) nesta fase é extremamente importante. O gerente de projeto deve trabalhar em estreita colaboração com a equipe MEAL durante todo o projeto, mas especificamente durante esta fase, há muitas análises que exigem a assistência e a contribuição da equipe MEAL. Isso é muito importante, pois avaliações e validação de necessidades são conduzidas e uma proposta é desenvolvida. A equipe MEAL também está envolvida em ajudar a desenvolver os indicadores de validação do marco lógico, garantindo que ele seja sólido, ajudando a testar suposições e assegurando que as fontes de verificação sejam possíveis.

2.1.3 Quem está envolvido nesta fase

A fase de Identificação e Definição do projeto oferece uma oportunidade, no início do projeto, de estabelecer uma abordagem participativas com as partes interessadas. Embora abordagens participativas para identificação e definição de projetos possam exigir mais tempo e recursos, o uso dessa abordagem irá:

- Dar às partes interessadas a oportunidade de assumir o controle de seu próprio processo de desenvolvimento;
- Fortalecer o desenho do projeto usando informações e feedback de múltiplas perspectivas;
- Aumentar o senso de propriedade das partes interessadas sobre o projeto

É importante incluir o maior número possível de membros da equipe do projeto e partes interessadas, mas também é preciso ter em mente que, nesse ponto, o gerente de projeto e grande parte da equipe podem não ter sido contratados ainda. É benéfico garantir que o gerente de programa, a equipe do MEAL e outras partes interessadas internas relevantes façam parte do processo e possam transferir o conhecimento e as informações para o gerente de projeto, assim que ele for contratado. O gerente de programa também pode ser essencial se o projeto se enquadrar em um dos programas da organização, garantindo que os resultados se alinhem à estratégia geral do programa e fornecendo orientação ao gerente e à equipe do projeto nas análises e avaliações de alto nível (estratégico) que ocorrem durante esta fase.

Como serão feitas análises de alto nível (estimativas) durante esta fase, também é crucial envolver as equipes operacionais e de suporte da organização. Encarregados de Cadeia de Suprimentos, RH e finanças precisarão ser consultados, especialmente durante o processo de redação da proposta. Todas essas pessoas podem ser muito úteis para garantir estimativas melhores e mais precisas em termos de tempo, orçamento e escopo.

2.1.4 O que isso significa na prática?

Mobilização de Recursos e Participação das Partes Interessadas

A realidade dessa fase às vezes significa que há um tempo muito limitado para identificar o projeto e definir o desenho e os parâmetros do escopo do trabalho. É por isso que é tão importante adotar uma abordagem estruturada para identificar e definir o projeto e mobilizar os recursos necessários para entregá-lo.

O envolvimento das partes interessadas nesta fase é crucial para o sucesso do projeto. A identificação e definição do projeto podem ser facilitadas por meio de um processo participativo que promove a adesão à intervenção desde o início e ajuda a delinear prioridades.

Outro benefício de envolver as partes interessadas durante esta fase é estabelecer uma precedência para a maneira como se dará a colaboração e coordenação com as partes interessadas ao longo do projeto. O engajamento deve ser intencional e estratégico, incorporando mecanismos de participação e feedback quando e onde apropriados. Embora consumam mais tempo, os benefícios do uso de uma política de engajamento de partes interessadas superam os desafios, principalmente nas fases de planejamento e implementação do projeto.

Portas de Decisão

As portas de decisão são essenciais em qualquer fase do projeto, mas são particularmente relevantes na fase de Identificação e Definição. A base do projeto é definida nesta fase, portanto, errar durante essa fase terá um efeito dominó no sucesso e no impacto do projeto à medida que ele avança.

Estabelecer portas de decisão formais e envolver as partes interessadas no processo ajuda a garantir que você esteja desenvolvendo o projeto certo, da maneira correta. Alguns exemplos de portas de decisão durante a fase de identificação e definição são:

- **Avaliação de necessidades:** valida que a necessidade existe e é uma prioridade para a comunidade, as partes interessadas e os beneficiários. Informa os parâmetros do projeto por meio de dados e feedback das partes interessadas.
- **Documento de conceito:** apresenta um conceito de projeto de alto nível (estratégico) no qual as partes interessadas (a organização, equipe do programa e/ou doador) determinam se o projeto atende aos critérios para avançar para a proposta do projeto.
- **Proposta do projeto:** descreve os elementos de alto nível (estratégicos) do projeto, incluindo: escopo do projeto, orçamento, prazo, riscos, partes interessadas, lógica de intervenção e requisitos de recursos. Sua intenção é obter financiamento.

Lembre-se de que portas de decisão adicionais podem ser incluídas nesta fase e dependerão do tipo e da complexidade do projeto, bem como do prazo entre a ideia inicial do projeto (ou solicitação de proposta) e o envio da proposta.

2.1.5 Entradas

Para avançar com sucesso pela fase de Identificação e Definição, é preciso uma variedade de documentos e informações. Essa lista pode incluir:

- Conceito/ideia do projeto
- Termos de referência de uma solicitação de proposta
- Lições aprendidas de projetos anteriores similares
- Teoria de Mudança do Programa

As entradas disponíveis dependerão do tipo de projeto que você está identificando e definindo. Por exemplo, se o gerente de projeto estiver respondendo a uma solicitação de proposta de uma ONG ou doador internacional como parceiro de implementação, provavelmente terá um Termo de Referência (ToR) para orientá-lo. O projeto provavelmente terá sido identificado em alto nível (estratégico), exigindo dados específicos da sua parte e mais detalhes dos parâmetros da sua parte da intervenção.

Pelo contrário, se seu projeto recebe uma doação, é preciso identificar e desenhar o projeto do início ao fim, incluindo todos os seus componentes. Provavelmente neste momento já existirá uma ideia geral do projeto, que deverá ser explorada e os detalhes do projeto deverão ser especificados.

Os processos permanecerão os mesmos para todos os projetos durante esta fase; no entanto, o tipo de projeto que está sendo implementado determinará o nível de detalhes e informações que precisarão ser estabelecidos para o projeto nesta fase.

Documento de Conceito

Um Documento de Conceito é um documento de alto nível (nível estratégico) que descreve a ideia de um projeto e pode ser usado interna ou externamente. Nesta etapa, um Documento Conceito deve ser enviado para as partes interessadas internas da sua organização ou para uma agência doadora ou ONG Internacional encarregada do projeto. O Documento de Conceito é uma ótima ferramenta para começar a enquadrar e definir seu projeto durante esta fase.

2.1.6 Processos

Definição de Necessidades

O processo de identificação e definição de um projeto deve começar com a equipe do projeto coletando dados e informações para identificar as necessidades da comunidade na área de intervenção em potencial. Os dados coletados não devem se limitar apenas à análise de problemas relacionados às necessidades da comunidade. Existem muitos outros fatores que devem ser considerados ao explorar as necessidades, dados que contribuirão para a formulação da estrutura do projeto. Alguns desses fatores podem ser:

- Serviços atuais fornecidos na área (seja pela própria comunidade ou por outras organizações).
- Partes interessadas que podem estar envolvidas no projeto.

- Pontos fortes e ativos da comunidade.
- Metas, objetivos e estratégias em nível nacional ou setorial

Um dos desafios ao coletar dados é que o processo pode ser altamente subjetivo. As pessoas (como indivíduos e como membros de grupos sociais e grupos de interesse) podem ter ideias radicalmente diferentes sobre o que deve ser definido como uma 'necessidade' e o que não deve. Como resultado, o processo de definição de necessidades em um único local pode gerar resultados significativamente diferentes, dependendo de quem é consultado e qual abordagem é empregada.

A equipe MEAL (Monitoramento, Avaliação, Accountability e Aprendizado) e a Identificação de Necessidades

A equipe MEAL ou o ponto focal (pessoa responsável) trabalhará em estreita coordenação com o gerente e a equipe do projeto durante esta fase. Qualquer coleta de dados deve incluir a colaboração com a equipe MEAL ou seus representantes.

Coletando Dados

Os dados coletados durante esta fase não se limitam às necessidades e prioridades da comunidade ou dos beneficiários alvo. Haverá outras informações que deverão ser obtidas neste momento do projeto para ter uma compreensão mais abrangente do contexto. Alguns desses dados podem incluir:

- Documentos legais e regulatórios
- Condições e normas sociais e culturais
- Infraestrutura disponível e necessária
- Pontos fortes, oportunidades e visão da comunidade
- Meio ambiente e entorno
- Redes organizacionais
- Sucessos e capacidade

Existem várias maneiras de coletar esses dados. Lembre-se de que, neste momento, não há muitos recursos para trabalhar. Por exemplo, pode não haver um orçamento destinado para implementar um esforço de coleta de dados completo ou pode não haver muitos recursos humanos para dedicar ao processo de coleta de dados. É preciso ter isso em mente ao determinar quais fonte e métodos serão usados para a coleta de dados.

Antes que o processo de coleta de dados possa começar, no entanto, deve ser desenvolvido um plano com os seguintes pontos:

- O objetivo da coleta de dados
- Os recursos disponíveis para realizar a coleta de dados
- Os recursos humanos necessários
- O prazo disponível para realizar a coleta de dados/avaliação de necessidades

Vamos considerar, por exemplo, o projeto de construção de latrinas do rio Delta. Nesse ponto, o projeto é apenas uma ideia que exigirá mais informações e dados para validar a necessidade

existente e fornecer informações à equipe do projeto para ajudá-los e orientá-los na maneira como devem prosseguir com o desenvolvimento do projeto.

A Tabela 4 fornece uma maneira simples, porém estruturada, de determinar quais informações e dados precisam ser coletados para a avaliação das necessidades. O tempo e os recursos são limitados neste momento do projeto, portanto, deve-se fazer um processo de coleta de dados o mais focado possível, assim como buscar um bom custo-benefício.

O que precisamos saber?	De quem / de onde podemos obter essas informações?	Que tipo de recursos humanos são necessários?	Qual o orçamento necessário?	Quanto tempo será necessário?
Quais são as associações locais, governos locais e outros atores?	Reunião com associação comunitária / cooperativa	Agente de campo experiente	Transporte, almoço, materiais de escritório	02 dias de visita de campo
Como é destinado o lixo doméstico?	Famílias da comunidade, associações, cooperativas	Agentes de campo para visitar as famílias	Transporte, almoço, materiais de escritório	Uma semana de visita de campo
Como é destinado o lixo comercial / industrial?	Caminhando pela comunidade, conversando com os membros da comunidade	Agente de campo experiente	Transporte, almoço, materiais de escritório	02 dias de visita de campo

Tabela 4: Plano de coleta de dados para o projeto de Latrinas do Rio Delta

Pense no processo de coleta de dados como um mini projeto. Em realidade, há um objetivo específico (entendimento das necessidades), um escopo de trabalho específico, orçamento e cronograma e tudo isso precisa ser gerenciado.

A falha em planejar adequadamente a coleta de dados pode resultar em um processo ineficaz, pois os dados coletados podem não ser relevantes para a ideia do projeto ou a equipe pode deixar passar ou perder informações essenciais para determinar as necessidades da intervenção.

Dados do programa, Lições aprendidas e Avaliações

Se o projeto fizer parte de um programa, já pode haver dados e informações disponíveis que a equipe do projeto possa usar na identificação ou validação de necessidades. Isso pode reduzir a quantidade de dados que precisam ser coletados, desde que eles sejam oportunos e relevantes.

Outra ferramenta excelente a ser usada durante a coleta de dados na fase de Identificação e Definição são as lições aprendidas e as avaliações de projetos anteriores - desde que sejam oportunas também. Essas avaliações e lições aprendidas devem ser incorporadas em projetos futuros e geralmente contêm alguns dados e informações que podem ser usados no novo projeto.

Tipos de Dados

Dados secundários: Informações disponíveis em fontes publicadas e não publicadas, incluindo revisões de literatura, pesquisas, avaliações, relatórios de ONGs, agências da ONU, organizações internacionais e escritórios governamentais. Os dados secundários podem ser muito econômicos e devem ser as primeiras fontes acessadas para os dados da avaliação. Infelizmente, o acesso a documentos secundários geralmente é limitado e é necessário cuidado ao interpretar dados secundários. Às vezes, é preciso usar a coleta de dados primários para verificar a confiabilidade e a relevância dos dados secundários para o contexto específico ou para obter informações mais profundas e específicas. Lembre-se de que os dados secundários podem ser quantitativos ou qualitativos.

Forças	Fraquezas
• Tem um custo-benefício relativamente bom e podem ser coletados através da internet ou busca em relatórios e registros existentes • Requer menos recursos humanos dedicados à sua coleta • Requer menos tempo em comparação com a coleta de dados primários	• Pode ser difícil encontrar dados atualizados • Nem todas as fontes de dados utilizam os mesmos parâmetros. Encontrar e utilizar recursos confiáveis pode ser difícil para pessoas que não estão familiarizadas com os métodos de pesquisa tradicionais

Tabela 5: Forças e fraquezas dos dados secundários

Dados quantitativos primários: em situações em que fontes secundárias não fornecem informações suficientes ou se as informações simplesmente não estão disponíveis, as organizações podem coletar dados por meio de abordagens de avaliação quantitativa (pesquisas, questionários, testes, instrumentos de observação padronizados) que se concentram em informações que podem ser contadas e submetidas à análises estatísticas.

Forças	Fraquezas
• Dados quantitativos são escaláveis, já que permitem obter uma grande quantidade de respostas e generalizar os resultados • Se as perguntas e respostas estão bem escritas, os resultados tendem a ter menos vieses • Podem ser utilizadas abordagens padrão e é possível comparar os resultados com outros dados	• Dados quantitativos podem não captar a profundidade da situação • A contextualização também é difícil quando as perguntas e respostas são padronizadas para todos os respondentes

Tabela 6: Forças e fraquezas dos dados quantitativos primários

Dados qualitativos primários: Em oposição às abordagens quantitativas de dados, as abordagens qualitativas buscam capturar as experiências dos participantes usando palavras, figuras e objetos (e até traços não verbais fornecidos pelos entrevistados). Os dados qualitativos costumam ser coletados como uma narrativa aberta, diferentemente do formato mais fechado, típico de perguntas e respostas de pesquisas, questionários ou testes.

Forças	Fraquezas
• Proporciona uma ampla gama de informação baseada na experiência do respondente • Proporciona informação mais detalhada e com maior profundidade do que os dados quantitativos • Ajuda a equipe do projeto a entender melhor o contexto através das experiências dos respondentes, proporcionando detalhes	• Não pode ser escalado e generalizado • Requer tempo e recursos significativos para serem obtidos • Requer que o time de coleta de dados tenha conhecimento e capacidade de implementar métodos de coleta de dados qualitativos

Tabela 7: Forças e fraquezas dos dados qualitativos primários

As forças e fraquezas de cada método precisam ser ponderadas e analisadas de acordo com o tempo e os recursos disponíveis neste momento do projeto. É preciso ter cuidado ao selecionar as ferramentas e abordagens mais apropriadas (e econômicas) para coletar informações. Há muitas opiniões sobre qual método de coleta de dados é o melhor: quantitativo ou qualitativo, primário ou secundário. Cada método tem um propósito e pontos fortes. Por exemplo, os dados primários geralmente são percebidos como preferíveis aos dados secundários. No entanto, na realidade, uma equipe de projeto pode não ter capacidade ou recursos disponíveis para realizar um estudo quantitativo em larga escala.

Método Misto de Coleta de Dados

Esse método consiste em uma combinação de fontes de dados quantitativas primárias, qualitativas primárias e, às vezes, até secundárias. Uma abordagem de método misto fornece uma base sólida para examinar dados a partir de várias perspectivas.

Dados Secundários	Dados Quantitativos Primários	Dados Qualitativos Primários
✓ Revisão bibliográfica ✓ Revisão de registros ✓ Estatísticas existentes ✓ Índices ✓ Documentos governamentais ✓ Documentos de outras ONGs	✓ Pesquisas de conhecimento, prática e cobertura ✓ Pesquisas domiciliares ✓ Testes e pesquisas padronizadas ✓ Instrumentos de observação padronizados ✓ Medições antropométricas	✓ Brainstorming ✓ Diagramas de afinidade ✓ Grupos focais ✓ Narrativas históricas ✓ Cronogramas ✓ Mapeamento de localidades ✓ Entrevistas semiestruturadas ✓ Entrevistas com informantes chave ✓ Exercícios de classificação

Tabela 8: Tipos de Dados

Embora a coleta de dados primários possa ser direcionada especificamente para as necessidades precisas de um projeto proposto, a coleta de dados primários também pode levar muito tempo e dinheiro e envolver muitas pessoas. Por esse motivo, muitas organizações recomendam que a primeira rodada de coleta de dados se baseie em dados secundários e que as rodadas subsequentes usem abordagens de coleta de dados primários para preencher as lacunas que não foram preenchidas por dados secundários.

Além disso, embora as percepções geralmente sugiram que os dados qualitativos tenham menos rigor do que os quantitativos, as abordagens quantitativas correm o risco de aumentar as expectativas entre as comunidades e parceiros locais e podem ser bastante caras. As avaliações qualitativas de dados, por sua vez, podem ser rigorosas se planejadas e implementadas com conhecimento e bastante perícia, e podem apresentar *insights* reveladores das razões por trás das tendências identificadas por meio de abordagens quantitativas e secundárias.

Uma combinação de métodos secundários e primários (incluindo ferramentas qualitativas e quantitativas) no mesmo processo de coleta de dados pode fornecer uma imagem mais abrangente e integrada para a equipe do projeto poder tomar decisões a partir daí. E, no final, todos os dados servem para a equipe entender o que está fazendo e então tomar decisões.

Antes de iniciar a coleta de dados, o gerente de projetos deve perguntar a si mesmo e à sua equipe: 'Como esses dados serão usados?' Se não houver resposta aceitável para a pergunta, então está na hora de parar. Tempo e recursos são muito valiosos para serem desperdiçados na coleta de dados nesta etapa. Não se deve coletar dados sem objetivos, apenas por coletar. Muitos exercícios de avaliação coletam dados extensos que produzem pilhas de documentos que geralmente ficam na prateleira "juntando poeira". Esses documentos são um uso mal aplicado de recursos, podem ser um estorvo na vida das partes interessadas e criar falsas expectativas que podem prejudicar importantes relações entre parceiros e/ou beneficiários.

Sempre ao iniciar o processo de coleta de dados, lembre-se das seguintes perguntas ao determinar quais dados precisam ser coletados e por quais métodos:

- ✓ Que informações são necessárias?
- ✓ Essas informações podem ser obtidas de quais fontes? Existem fontes secundárias confiáveis que posso usar?
- ✓ Como essas informações ajudarão no meu processo de tomada de decisão sobre o projeto?
- ✓ A equipe de coleta de dados tem capacidade técnica e os recursos humanos necessários para implementar essa coleta de dados de maneira eficaz?
- ✓ As informações obtidas podem ser usadas em outros projetos ou programas?
- ✓ Como, quando e por quem os dados serão analisados?
- ✓ Como serão gerenciados e arquivados as informações e dados que forem obtidos através da coleta?

Triangulando Dados

Uma abordagem para limitar a subjetividade da definição de problemas e trabalhar com diferentes perspectivas de necessidades "reais" é através do uso da triangulação de dados. A triangulação é uma técnica poderosa que facilita a validação de dados através da verificação cruzada de mais de duas fontes. Por exemplo, se um estudo usa apenas um método de coleta de dados (perspectiva),

a tendência é acreditar que os resultados sejam fortes. Se um investigador usa dois métodos (perspectivas), os resultados podem entrar em conflito. No entanto, ao usar três métodos/perspectivas para responder a uma pergunta, a esperança é que os resultados de pelo menos dois dos três métodos se reforcem e se justifiquem. Por outro lado, se forem produzidas três respostas conflitantes, o investigador entende que a pergunta precisa ser reformulada, os métodos reconsiderados ou as duas coisas.

Na sua essência, a triangulação de dados aumenta a confiança e a validade dos resultados do estudo. Ao combinar múltiplas perspectivas e métodos, os pesquisadores podem esperar superar as fraquezas ou vieses e os problemas resultantes de um único método ou de uma única perspectiva de observador - aumentando assim a credibilidade e a validade dos resultados.

Uma maneira de usar a triangulação no processo de identificação de necessidades é usar uma abordagem introduzida pelo sociólogo americano Jonathan Bradshaw, que acreditava que as análises das necessidades deveriam explorar quatro tipos de necessidade em uma comunidade e que a presença de todos os tipos de necessidades indicaria uma necessidade "real".

As **Quatro Categorias de Necessidades Sociais de Bradshaw** incluem: necessidades Sentidas, Expressas, Normativas e Comparativas.

- **Necessidades Sentidas** - As necessidades sentidas revelam os pensamentos e sonhos da própria comunidade, o que eles pensam que deveria ser prioridade. É provável que uma necessidade sentida seja subjetiva e possa ser melhor descrita como um "desejo". A necessidade sentida é necessariamente afetada pelo conhecimento e pelas expectativas do indivíduo, que podem ser irrealistas e/ou inacessíveis. Por exemplo, as mães podem expressar descontentamento com a bagunça, desorganização e as condições insalubres de um local, que resultam da falta de saneamento básico - no entanto, essas mães podem não ter conhecimento de alternativas existentes para mudar essa situação.
- **Necessidades Expressas** - Esse tipo de necessidade geralmente é reconhecido através da observação. O que a comunidade está expressando através de suas ações? Por exemplo, se houver longas listas de espera para um serviço, há uma indicação de que a comunidade prioriza essa necessidade. Às vezes, as necessidades expressas são consistentes com o que a comunidade revela através de suas necessidades sentidas. No entanto, às vezes, essas necessidades podem não ser concretamente identificadas publicamente (como uma necessidade sentida) como resultado de pressões políticas / culturais ou porque ninguém nunca perguntou. Por exemplo, as famílias podem não ter manifestado seu descontentamento com a falta de saneamento básico verbalmente, mas começam a identificar locais onde descartam o lixo doméstico (fossas de lixo).
- **Necessidades Normativas** - Esse tipo de necessidade compara a situação atual a um conjunto de padrões profissionais ou especializados. Frequentemente, essas necessidades são identificadas por um profissional ou especialista - médicos, engenheiros, profissionais de saúde pública, etc. Por exemplo, um especialista em saneamento pode indicar que as taxas de material fecal na água despejada pelos domicílios estão acima do padrão estabelecido pelo Ministério da Saúde.
- **Necessidades Comparativas** - Essas necessidades comparam a situação atual com a situação de outras pessoas. Um dos usos mais comuns dessa abordagem é a comparação do acesso das pessoas aos recursos. Essa abordagem reconhece que necessidade é um conceito relativo e, portanto, qualquer debate sobre necessidade deve ocorrer no contexto de uma comparação entre pessoas/comunidades. Por exemplo, os membros da cooperativa de pesca

podem observar que os estoques de peixes são maiores em uma cidade próxima onde há instalações de saneamento.

Validando as Necessidades

Se o seu projeto estiver dentro de um programa ou responder a uma solicitação de proposta, pode ser que o conceito do projeto já tenha sido determinado. Nesse momento, não será necessário fazer uma avaliação completa das necessidades, mas será benéfico definir e validar ainda mais as necessidades já identificadas por meio de um processo simples de validação de necessidades. Convém coletar dados relacionados aos beneficiários e o contexto em que você estará implementando o projeto para garantir que seja viável e que as necessidades previamente identificadas ainda sejam válidas.

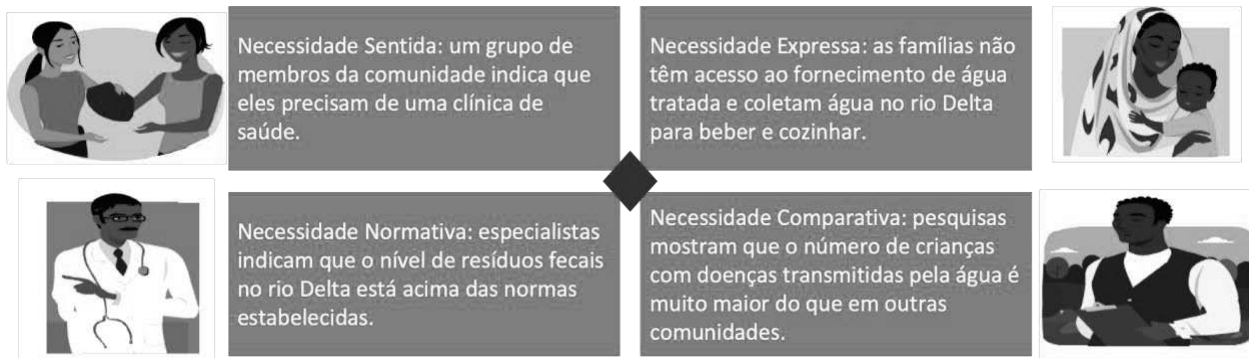


Figura 16: As categorias de Necessidades Sociais de Bradshaw

À medida que as organizações mapeiam as necessidades de uma comunidade, o desafio é garantir que o processo de identificação de necessidades seja minucioso e honesto. Muitas vezes, indivíduos e grupos já têm uma ideia, com base em suas observações e experiências, sobre qual tipo de projeto ou serviço é preferido por uma organização de desenvolvimento específica. As organizações de desenvolvimento precisam evitar o compartilhamento de suas prioridades com a comunidade antes de identificar as necessidades da comunidade, porque as organizações podem fornecer respostas que garantam que elas mesmas sejam selecionadas para participação de um projeto. Por exemplo, se uma organização de desenvolvimento é conhecida por apoiar principalmente projetos relacionados à água, é mais provável que os participantes do projeto expressem seus problemas e soluções da maneira com o que eles já têm em mente, antecipando assim as possíveis intervenções preferidas por essa organização de desenvolvimento - um projeto de água.

Análise das Necessidades

O objetivo da coleta de dados é explorar e coletar informações sobre uma ampla variedade de questões, enquanto o objetivo da análise de necessidades é organizar e examinar os dados para que informações úteis possam ser extraídas deles. Ao identificar e definir as necessidades do

projeto, será preciso organizar a análise de necessidades em duas categorias: análise de estado atual e análise do estado futuro.

Análise do Estado Atual: onde estamos agora? Qual é a atual situação na comunidade? Quais são as condições dentro da comunidade? Quais são os problemas que estão enfrentando e as prioridades para intervenções? Quem são as partes interessadas associadas ao problema? Que tipo de capacidade a equipe e os parceiros do projeto têm para implantar com sucesso esse tipo de intervenção?

Análise do Estado Futuro: Onde imaginamos que estaremos no final do projeto? Que mudanças esperamos ver até o final do projeto? Quais são alguns dos riscos que podem interferir em nossa capacidade de conseguir essa mudança? Quão sustentável é a intervenção? As mudanças podem ser sustentadas após o término do projeto?

Análise do Estado Atual

Os componentes principais da análise do estado atual são: identificar as partes interessadas, seu poder e influência no projeto e identificar ou detalhar o problema que será tratado pelo projeto. Neste ponto, faz-se um *brainstorming*, tentando mapear as várias causas principais e efeitos diretos do problema por meio da ferramenta Árvore de Problemas e, além disso, usa-se o Diagrama de Venn e a Matriz das Partes Interessadas para avaliar e detalhar as partes interessadas envolvidas no projeto.

Análise das Partes Interessadas

As partes interessadas podem apoiar ou prejudicar nossas intervenções, e é por isso que tanta ênfase é colocada na análise e gerenciamento das partes interessadas no Project DPro. Ao longo deste Guia, você verá referências à utilização de abordagens participativas e ao envolvimento de partes interessadas, se possível e quando necessário. Para poder fazer isso, uma análise abrangente das partes interessadas deve ser conduzida e revisada durante toda a vida útil do projeto.

A experiência mostra que, quando as partes interessadas são negligenciadas ou mal compreendidas no projeto, ou seus interesses são pouco engajados ou excluídos durante um projeto, muitas vezes isso pode produzir resultados inesperados e indesejáveis. Projetos que se dedicam a identificar e entender as partes interessadas se beneficiam de:

- ✓ Uma compreensão mais clara dos indivíduos, grupos e instituições que serão afetados e devem se beneficiar das atividades do projeto;
- ✓ Uma melhor compreensão das capacidades dessas partes interessadas;
- ✓ Uma compreensão mais informada de quem poderia influenciar e contribuir para o planejamento e implementação do projeto;

Para ter sucesso, a equipe do projeto precisa desenvolver a disciplina necessária para gerenciar esses relacionamentos com as partes interessadas. Os membros da equipe precisam entender a realidade e a complexidade de interesses e relações; avaliar e prever os impactos do projeto (positivos e negativos) em todos os grupos de partes interessadas; e projetar e implementar planos de engajamento que incentivem a participação no projeto e uma comunicação sólida.

Os componentes de um forte sistema de gerenciamento de partes interessadas incluem:

1. Identificação das partes interessadas (Identificação e Definição)
2. Análise das partes interessadas (Identificação e Definição)

3. Envolvimento das partes interessadas (Configuração e Aprovação do projeto)
4. Comunicação com as partes interessadas (Planejamento do Projeto)
5. Revisão e análise (de forma contínua)

Passo 1: Identificação das Partes Interessadas

Durante a fase de Identificação e Definição, é preciso começar identificando e analisando as partes interessadas relacionadas ao projeto. À medida que se avança nas outras fases do projeto serão desenvolvidos e detalhados o envolvimento e a comunicação com as partes interessadas. Para ajudar na identificação e garantir que se pense em todos os possíveis interessados relacionados ao projeto, o Project DPro dividiu as partes interessadas em seis categorias.

Categoria de Partes Interessadas	Descrição e Exemplos
Usuários	As pessoas que se beneficiarão diretamente dos produtos ou serviços do projeto. Por exemplo, no projeto de construção de latrinas do Rio Delta, os usuários serão os membros da comunidade que se beneficiarão das latrinas e da melhoria na qualidade da água do rio como resultado do uso das mesmas.
Governança	As pessoas ou grupos de pessoas que têm interesse em como as coisas são gerenciadas no projeto. Por exemplo, essa categoria pode incluir os seguintes subgrupos: • Conselheiros do projeto, comitê de governança ou doadores que gerenciam a estrutura de governança do projeto • Auditores e reguladores que estabelecem os requisitos de conformidade com as regras e o contexto regulatório do projeto • Financiadores (individuais ou organizações) ou ONGs Internacionais que financiam o projeto. Esses financiadores podem ser externos (quando uma organização doadora é a financiadora) ou internos (quando o projeto é financiado por fundos internos)
Fornecedores	Os indivíduos que participam ativamente do trabalho do projeto. Gerentes, membros da equipe do projeto, organizações executoras, contratados e fornecedores entram nessa categoria.
Influenciadores	Pessoas que tem a capacidade de mudar a direção do projeto (positiva ou negativamente). Um exemplo pode ser a mídia local, funcionários do governo, interesses empresariais ou líderes comunitários.
Dependentes	Aqueles que desejam algo do projeto que não seja o produto ou serviço final. Normalmente os dependentes são outros projetos ou unidades funcionais da organização que precisam de alguma(s) entrega(s) do projeto
Sustentadores	Os grupos responsáveis por apoiar o produto ou serviço depois que o projeto seja encerrado. No exemplo do projeto de construção de latrinas do Rio Delta, espera-se que o governo municipal da localidade do Rio Delta assuma a responsabilidade a médio e longo prazo de manter as latrinas uma vez que o projeto esteja concluído.

Tabela 9: Categorias de Partes Interessadas

Algumas considerações a se ter em mente ao classificar as partes interessadas em categorias:

- **As categorias das partes interessadas podem se sobrepor:** existem muitos casos em que um indivíduo ou um grupo se enquadra em mais de uma categoria. Por exemplo, as comunidades podem ser usuárias (durante o projeto) e sustentadoras (à medida que o projeto é fechado).
- **Dividir categorias em subcategorias:** as categorias podem ser divididas em subcategorias, se necessário. A categoria “governança”, por exemplo, já está dividida em três subcategorias.
- **As categorias de partes interessadas evoluirão ao longo do tempo:** novas partes interessadas podem entrar na área de intervenção enquanto outras perdem sua influência ou interesse. A identificação das partes interessadas é, portanto, um processo contínuo que deve ser revisado em diferentes momentos ao longo da vida do projeto.

Fazer um *brainstorming* de uma lista de alto nível (nível estratégico) de partes interessadas durante esta fase é muito útil para desenvolver uma compreensão do contexto e para definir as expectativas das partes interessadas desde o início. Ao usar uma abordagem participativa no projeto, isso garante o engajamento das partes interessadas certas no momento certo em cada fase do projeto. Por enquanto, é preciso fazer um *brainstorming* das partes interessadas em potencial usando as 6 categorias descritas acima.

Passo 2: Análise das Partes Interessadas

Algumas perguntas norteadoras que ajudarão em sua análise são: Elas defenderão o projeto e darão suporte a ele? Elas potencialmente apresentarão um desafio ao projeto à medida que ele avança? Essas relações serão desenvolvidas em estágios posteriores, mas é importante começar a pensar sobre eles na fase de identificação e definição. O processo de análise das partes interessadas envolve:

- **Explorar os interesses das partes interessadas:** O que elas podem ganhar ou perder com o projeto? Quais são as expectativas das partes interessadas (positivas e/ou negativas)? Quais recursos elas podem oferecer? Quais são os possíveis papéis das partes interessadas? Que capacidades elas possuem? Elas são apoiadoras ou bloqueadoras?
- **Mapear a influência das partes interessadas.** Influência refere-se ao poder que as partes interessadas têm sobre um projeto, como sua autoridade de tomada de decisão ou sua capacidade de influenciar as atividades ou partes interessadas de maneira positiva ou negativa. Qual a extensão da cooperação ou conflito nas relações entre as partes interessadas? Quem tem o poder de fazer a mudança acontecer nos problemas imediatos, problemas subjacentes e causas raiz?

Os diagramas de Venn são criados para analisar e ilustrar a natureza das relações entre os principais grupos de partes interessadas. Um diagrama de Venn é desenvolvido da perspectiva de uma única parte interessada do projeto (ou de um grupo de partes interessadas do projeto). Cada círculo no diagrama identifica uma parte interessada envolvida no projeto. O tamanho do círculo usado indica o poder/influência relativa de cada parte interessada, enquanto a separação espacial é usada para indicar a força ou fraqueza relativa da relação/interação de trabalho entre diferentes grupos/organizações. Os diagramas de Venn são comumente usados como uma ferramenta de planejamento participativo com grupos-alvo para ajudá-los a traçar seu conceito de tais relações.

A Figura 17 fornece um exemplo do uso de um diagrama de Venn para identificar o poder e a influência de várias partes interessadas envolvidas na agricultura e na habitação em uma comunidade ribeirinha. Observe que o diagrama de Venn é retratado na perspectiva de um dos **grupos de partes interessadas**, neste caso, as famílias mais vulneráveis. O tamanho e a localização do círculo Indústria indicam que ele é muito influente, mas remoto. Utilizando a mesma lógica, a Agência de Proteção Ambiental é remota e claramente alinhada aos interesses da indústria. Famílias vulneráveis representam os interesses da comunidade em geral e têm uma relação próxima com agricultores e cooperativas.

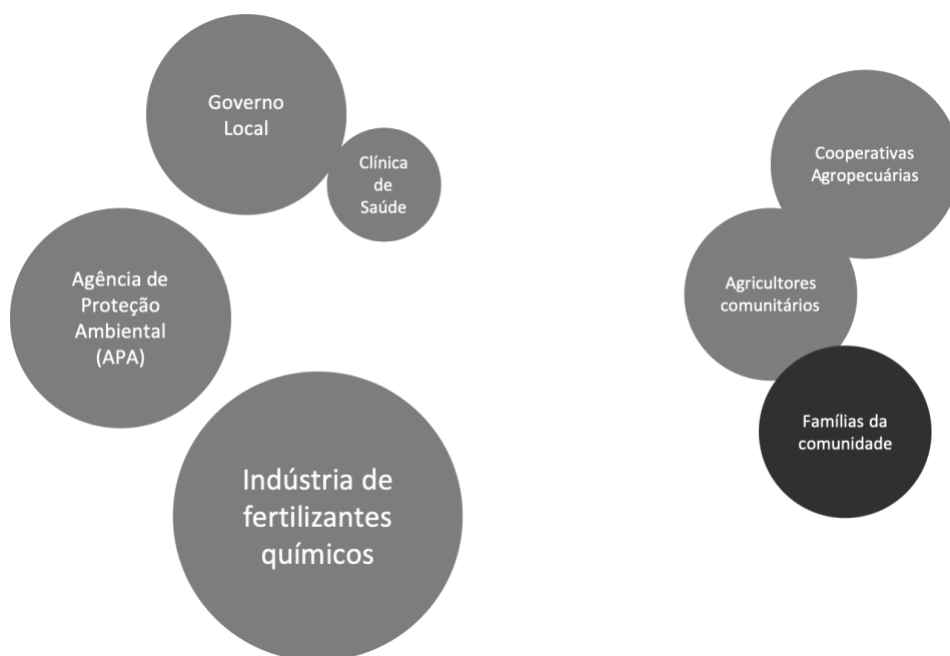


Figura 17: Diagrama de Venn do rio Delta - da perspectiva das famílias

A **Matriz de Análise das Partes Interessadas** usa os **resultados** do **Diagrama de Venn** (ou outras ferramentas de mapeamento de influência das partes interessadas) para **identificar, elaborar e comunicar** os interesses, capacidade e ações potenciais das partes interessadas no projeto. Diferentemente do diagrama de Venn, a matriz permite uma descrição que fornece dados adicionais sobre as partes interessadas, seus interesses, sua influência e ações em potencial para atender aos interesses das partes interessadas. A Matriz de Análise das Partes Interessadas é um documento vivo que deve ser atualizado em pontos específicos do projeto. As portas de decisão são uma grande oportunidade para reunir a equipe do projeto para reavaliar as partes interessadas e garantir que elas estejam sendo comunicadas e envolvidas em um nível apropriado.

Descrição da Parte Interessada	Categoria da Parte Interessada	Interesse no Projeto	Poder e Influência	Relação
Famílias da comunidade do Rio Delta 450 famílias descartam resíduos e esgoto no rio que também é usado como fonte de água potável e pesca	Usuários	Reduzir a incidência de doenças transmitidas pela água e melhorar o acesso a instalações de saneamento, incluindo latrinas	São capazes de reduzir o resíduo fecal que despejam no rio, mas não estão conscientes de seu impacto.	Principais beneficiários do projeto de latrinas
Agricultores/produtores e cooperativas 200 pessoas de baixa renda, pequenas empresas familiares organizadas em cooperativas informais	Sustentadores	Manter e melhorar seus meios de subsistência. A poluição está afetando o volume e qualidade de sua produção. A saúde de suas famílias está sofrendo, especialmente crianças e mães.	São potenciais fornecedores. Através da cooperativa podem demandar mudanças na indústria e no governo municipal.	Cooperativas e força de trabalho agrícola composta por membros das famílias.
Governo Municipal Agência de Proteção Ambiental (APA) e Governo Local	Influenciadores	Interessados em melhorar as condições da comunidade e aproximar-se das famílias (relacionamento)	Potencial Sustentador. Tem os recursos para auditar as indústrias	Não tem comunicação aberta com os membros da comunidade
Indústria de Fertilizantes Químicos 01 indústria de grande porte que produz fertilizantes e outros produtos químicos	Influenciadores	Motivação para mudança limitada	Tem recursos técnicos e financeiros para empregar novas tecnologias mais limpas	Boas conexões com as autoridades no poder (governo)
Clínica de Saúde 01 clínica de saúde pública que provê assistência e serviços de saúde à comunidade	Usuários	Redução das doenças transmitidas pela água também reduzirá a demanda pelos serviços de saúde que está sobrecarregada	Capaz de advogar em nome da comunidade	Relação estreita tanto com a comunidade como com o governo local

Tabela 10: Matriz de Análise das Partes Interessadas

A Árvore de Problemas

Neste momento é possível que já tenha sido identificado um problema geral enfrentado pela comunidade sobre o qual o projeto irá focar, ou houve uma solicitação que descreveu um problema para o gerente de projetos. Uma excelente maneira de aprimorar e detalhar a prioridade da intervenção do projeto é usar uma **Árvore de Problemas**.

Ao desenvolver uma árvore de problemas, é importante iniciar o processo com a identificação do 'problema central' que pode ser identificado por meio de um processo de *brainstorming* aberto com as partes interessadas ou pré-identificado, com base na análise preliminar das informações existentes. Depois que o problema principal é identificado, o processo de elaboração da árvore de problemas é concluído (de preferência por meio de um processo participativo em grupo) utilizando estas instruções:

- Problemas que estão causando diretamente o problema central são apresentados na parte de baixo (causas);
- Problemas que são efeitos diretos do problema central são colocados na parte de cima (efeitos).

A questão norteadora por trás da lógica da árvore de problemas é "O que causa isso?" Se houver duas ou mais causas combinadas para produzir um efeito, elas serão colocadas no mesmo nível no diagrama. As setas de efeito de causa são usadas para conectar os níveis da árvore de problemas.

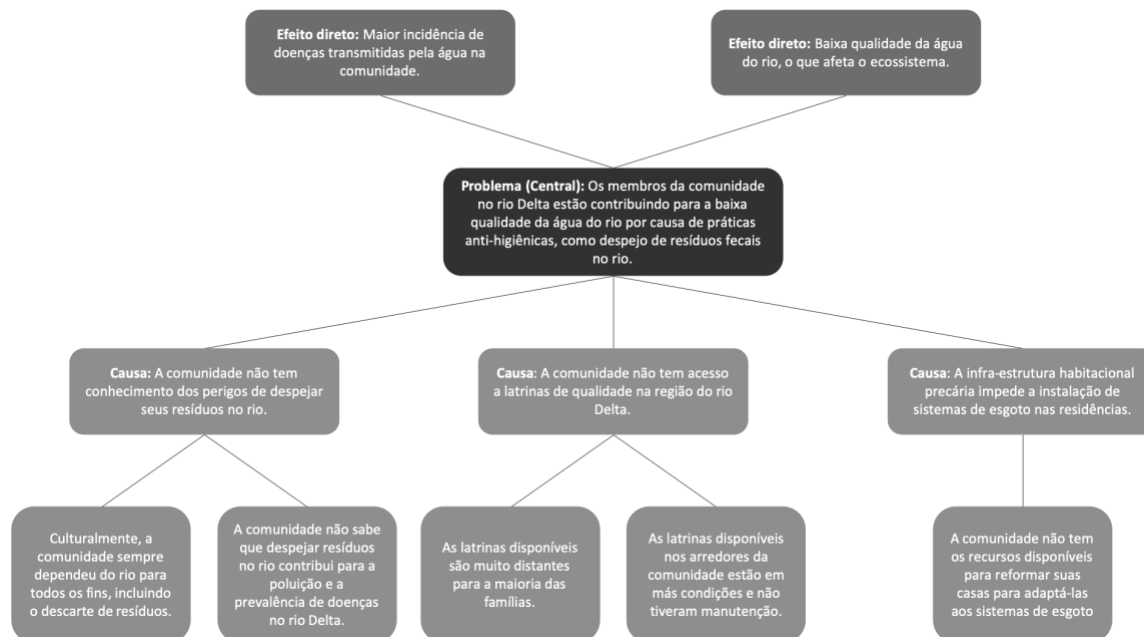


Figura 18: Árvore de Problemas do rio Delta

No exemplo do projeto de latrinas, o problema central é que os membros da comunidade no rio Delta estão contribuindo para a má qualidade do rio por causa de práticas não higiênicas, como despejo de resíduos fecais no rio. A partir daí, três causas principais foram identificadas:

1. A comunidade não tem conhecimento dos perigos de despejar seus resíduos no rio.
2. A comunidade não tem acesso a latrinas de qualidade.
3. A infraestrutura habitacional precária impede a instalação de sistemas de esgoto nas residências.

O resultado, ou efeitos diretos, são que o rio Delta tem uma incidência mais alta de doenças transmitidas pela água na comunidade e o rio tem uma qualidade mais baixa que afeta os ecossistemas.

Esta versão da árvore de problemas é simplificada, níveis complementares podem ser adicionados para chegar às causas raiz absolutas do problema central. Também é importante ter em mente que é preciso explorar o problema como um todo e não apenas em relação a ideias preconcebidas de que tipo de intervenção se pode fazer, mas sim explorar as causas e efeitos do problema em geral. Uma abordagem participativa é incrivelmente útil neste exercício, fornecendo informações e ajudando a dividir o problema em causas mais detalhadas.

Análise do Estado Futuro

Árvore de Objetivos

Depois que uma árvore de problemas é concluída, o próximo passo é desenvolver uma árvore de objetivos que comece a identificar as possíveis intervenções que podem ocorrer para "consertar" o que está ruim na árvore de problemas. Na sua forma mais simples, a árvore de objetivos é uma imagem espelhada da árvore de problemas - onde cada enunciado na árvore de problemas é transformado em um enunciado positivo na árvore de objetivos. Embora a árvore de problemas exiba relacionamentos de causa e efeito, a árvore de objetivos mostra as relações 'meios-fim'.

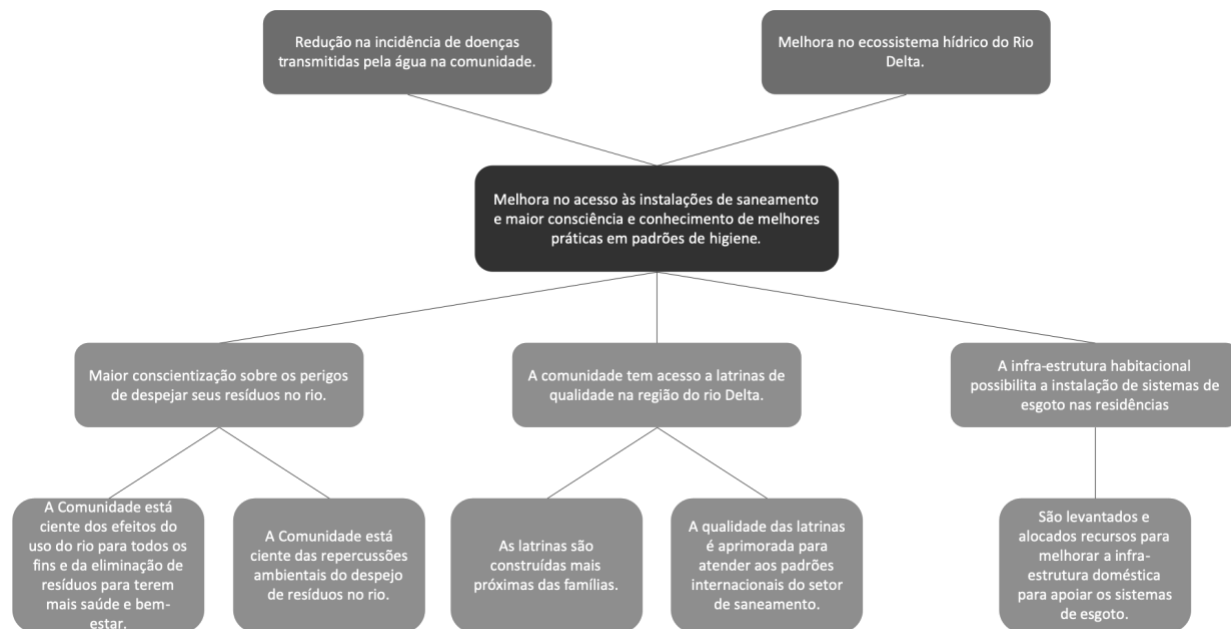


Figura 19: A Árvore de Objetivos do Rio Delta

Depois que uma ampla variedade de necessidades é identificada, o próximo desafio é analisar as necessidades que foram identificadas e determinar se há uma justificativa adequada para uma intervenção do projeto.

Nesse ponto, a organização de desenvolvimento deve considerar duas questões estratégicas principais:

- Quais elementos da árvore de objetivos serão incluídos na intervenção do projeto?
- Quais elementos não serão incluídos no escopo do projeto?

Obter consenso das partes interessadas sobre essas questões pode ser difícil e o processo de tomada de decisão pode se tornar bastante complexo e polêmico.

Essas perguntas ajudarão a orientar a equipe do projeto e as partes interessadas na tomada de decisão sobre onde o projeto intervém, os serviços prestados, quem será atendido e como os serviços são prestados.

Voltando ao projeto do rio Delta, os critérios de seleção do escopo precisam incluir disponibilidade de recursos, capacidade de implementação da organização, prioridades do governo local e necessidades das famílias. Outra consideração a ser explorada são as intervenções que outras ONGs e organizações estão implementando nesta comunidade. Com base nesses critérios, a equipe do projeto desenvolveu uma árvore de **soluções/alternativas que comunica os objetivos e**

as **metas** (veja os campos em azul mais claro na imagem abaixo) que precisam ser alcançados para resolver o problema principal. É importante observar que a árvore de alternativas também comunica quais elementos não entrarão no escopo do projeto (os campos em laranja na Figura 20).

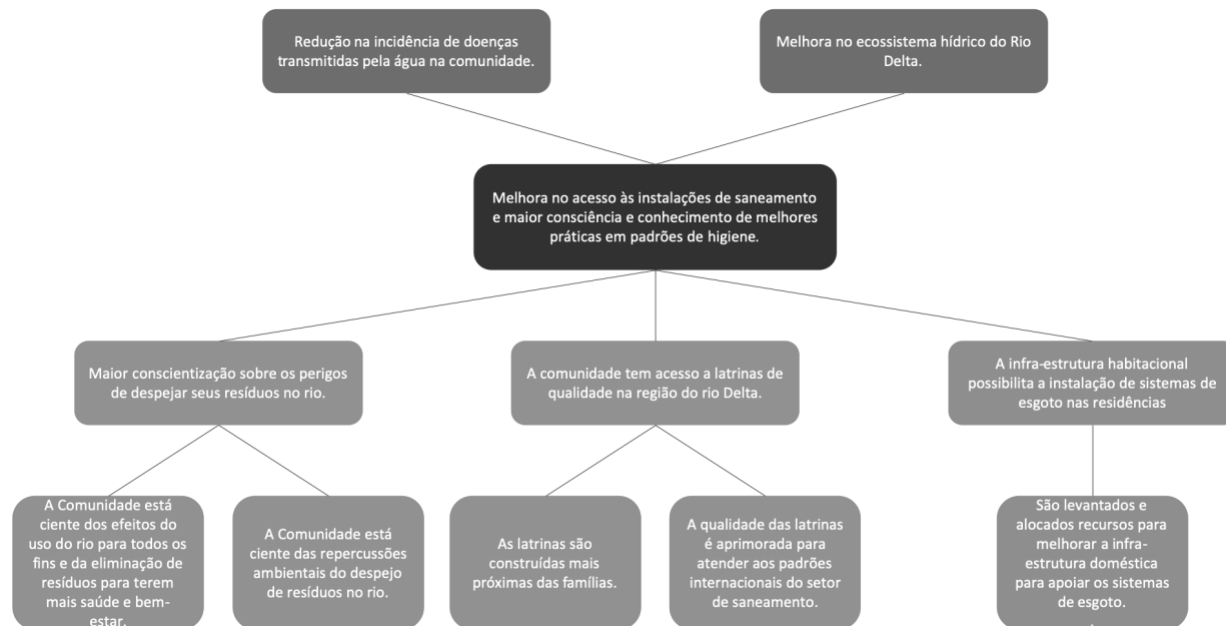


Figura 20: Árvore de soluções/alternativas do rio Delta

Na prática, a análise do estado futuro raramente é simples. Embora uma análise de estado futuro possa identificar uma ampla variedade de intervenções em potencial para um projeto, raramente é o caso de uma organização poder implementar todas as atividades descritas na análise de estado futuro. Nesse ponto, a organização de desenvolvimento deve considerar três questões estratégicas críticas:

- Quais elementos serão incluídos na intervenção do projeto?
- Quais elementos não serão incluídos no escopo do projeto?
- Quais são os critérios que serão usados para tomar essas decisões?

Essas perguntas podem revelar-se difíceis e as organizações serão confrontadas com inúmeras alternativas. Decisões concretas sobre o escopo do projeto devem ser delineadas. Onde o projeto intervirá? Quais serviços serão prestados? Quem será beneficiado?

Análise de Escopo e Impacto Coletivo

É extremamente importante estar ciente de que outras intervenções estão sendo conduzidas por outras organizações e ONGs com os beneficiários alvo na comunidade. É provável que sua organização não consiga seguir todas as linhas de intervenção na Árvore de Objetivos porque elas não se enquadram nos conhecimentos, prioridades ou estratégias da organização. No entanto, pode haver outras organizações que tenham o conhecimento e a capacidade de realizar as intervenções que sua organização não pode. Sendo assim, existe a possibilidade de que você possa coordenar, comunicar e colaborar com outras pessoas para trabalhar em prol do impacto coletivo para a comunidade.

O consenso sobre essas questões pode ser desafiador e o processo de tomada de decisão pode se tornar bastante complexo e polêmico. Consequentemente, é importante que a equipe do projeto identifique e priorize claramente as múltiplas considerações que entram em jogo ao decidir o que será incluído no projeto final e o que será deixado de fora. A tabela 11 - Análise de escopo descreve os componentes que devem ser considerados ao determinar quais intervenções devem ser adotadas, quais estarão dentro do escopo e quais estarão fora do escopo.

Categoria	Perguntas norteadoras
Priorização das Necessidades	Quais necessidades receberam o mais alto nível de ênfase durante a avaliação/análise? Abordar quais necessidades parecem ter o maior potencial de impacto?
Considerações Externas sobre o Programa	Quem mais está trabalhando na área de intervenção proposta? Quais são os pontos fortes do programa? Quais atividades existentes complementam a análise da árvore de objetivos?
Adequação	A abordagem proposta é aceitável para a população-alvo e os principais grupos de partes interessadas? Por exemplo, um programa de saúde reprodutiva seria apropriado e consistente com as normas religiosas e culturais do local?
Capacidade Institucional	Quais são os pontos fortes da organização? Quais são os níveis de capacidade dos parceiros de implementação?
Disponibilidade de recursos financeiros	Existe disponibilidade de financiamento? Existe potencial para crescimento? Que oportunidades existem para alavancar recursos?
Relação custo-benefício	A taxa de retorno do investimento é aceitável?
Viabilidade técnica e sustentabilidade	O trabalho proposto pode ser realizado de forma realista? O trabalho do projeto pode ser sustentado e mantido ao longo do tempo?
Considerações Internas sobre o Programa	Quais são as prioridades estratégicas para a organização na região? País? etc.? Quais são os pontos fortes do programa da organização? Quais são as prioridades da organização na área geográfica? Com relação aos Beneficiários? outros?
Considerações sobre o portfólio	O projeto "se encaixa" no portfólio maior de projetos da organização?

Tabela 11: Análise de escopo

Prioridades e Expectativas ao Estabelecer o Escopo do Trabalho

Identificar as necessidades e prioridades de uma intervenção pode ser complicado. O que acontece se a avaliação de necessidades, as solicitações do doador e o feedback dos beneficiários não se alinharem? O que fazer? Esse pode ser um cenário realmente desafiador e a decisão de qual prioridade ou necessidade adaptar não deve ser deixada apenas para o gerente do projeto. O envolvimento das partes interessadas e da governança do projeto é fundamental quando existem prioridades concorrentes. Uma discussão deve ser realizada para examinar melhor as necessidades, prioridades e expectativas dos vários interessados, para que a equipe do projeto tenha clareza sobre qual direção seguir.

Lógica de Intervenção do Projeto

Uma vez identificada a intervenção a ser realizada, é hora de descrever como o que você está fazendo levará aos objetivos desejados. Para isso, usamos o marco lógico.

A **matriz de marco lógico identifica e comunica as relações lógicas em um projeto, mapeando a lógica vertical e horizontal que conecta os níveis da matriz**. As relações entre os elementos em cada nível da estrutura lógica ilustram a lógica vertical que resultará na consecução do objetivo final do projeto.

Embora existam muitas versões de marco lógico de projetos, o Project DPro utiliza um modelo de estrutura lógica de quatro níveis que inclui as seguintes entregas:

1. **Atividades** são as ações executadas nas quais são mobilizados insumos (recursos financeiros, humanos, técnicos, materiais e de tempo) para produzir as entregas (treinamento, construção, etc.) de um projeto pelo qual os funcionários podem ser responsabilizados e que, quando agregados, produza resultados.
2. Os **resultados** são entregas tangíveis e intangíveis resultantes das atividades do projeto. Eles incluem produtos, bens, serviços e mudanças (por exemplo, pessoas treinadas com maior conhecimento e habilidade; estradas de qualidade construídas) que agregam e contribuem para os objetivos.
3. Os **objetivos** são o que o projeto espera alcançar no nível do beneficiário (por exemplo, uso de conhecimentos e habilidades na prática ao longo do tempo; transporte de mercadorias em estradas construídas ao longo do tempo) e contribui para mudanças no nível da população (desnutrição reduzida, melhoria da renda, melhores rendimentos, etc.) que agregam e ajudam a alcançar o cumprimento das metas e o impacto ao longo do tempo.
4. Os **impactos** são os resultados ou efeitos finais desejados de mais alto nível (transformação, sustentabilidade, subsistência, bem-estar etc.) para os quais o projeto contribui (o objetivo final em muitos marcos lógicos). Um exemplo disso seria um impacto no nível do setor ou um objetivo no nível do programa.

Variações do Marco Lógico

O marco lógico pode parecer algo difícil de entender, principalmente porque parece que todo doador e organização usam uma versão diferente. As diferenças entre o marco lógico de organização para organização geralmente são apenas terminológicas. A lógica vertical e horizontal permanece a mesma, independentemente dos termos usados para descrever cada nível.

A responsabilidade principal do gerente de projeto é nos níveis de atividades e resultados, pois é sobre eles que se tem controle no nível do projeto. Se a lógica vertical é sólida e a lógica horizontal (que discutiremos mais adiante neste capítulo) permanece, o objetivo será alcançado. Este exercício baseia-se no trabalho feito na análise do Estado Futuro, que fornece uma linha direta desde a intervenção selecionada para contribuir com o problema principal.

	Descrição	Indicadores	Fontes de Verificação	Pressupostos
Impacto	Se os OBJETIVOS são alcançados; Então eles contribuem para o IMPACTO			
Objetivo(s)	Se os RESULTADOS são produzidos; Então os OBJETIVOS podem ser alcançados			
Resultados	Se as ATIVIDADES acontecem; Então os RESULTADOS são produzidos			
Atividades	Se RECURSOS / INSUMOS adequados são fornecidos; Então as ATIVIDADES podem ser realizadas			

Tabela 12: Lógica Vertical do Marco Lógico

De acordo com a intervenção identificada e definida usando a análise de estado atual e futuro, a lógica vertical do nosso projeto de Latrinas do Rio Delta pode ser descrita da seguinte forma. Esta não é uma descrição abrangente dos objetivos, mas é fornecida como um exemplo para ilustrar a relação "se-então" do projeto.

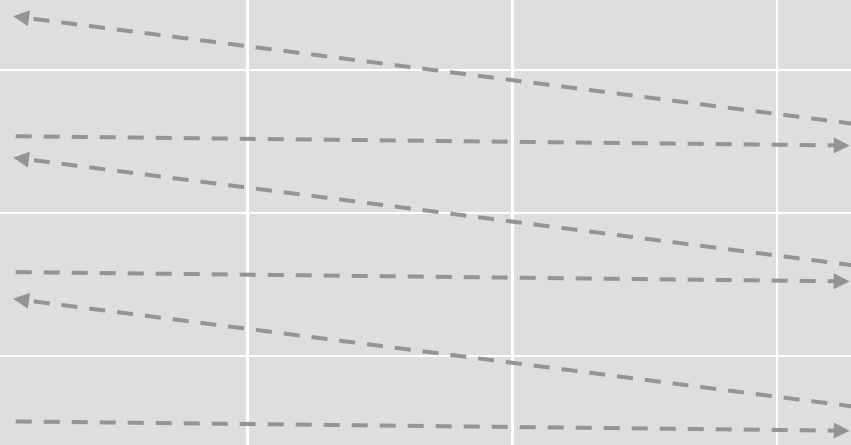
	Descrição
Impacto	Melhorar a qualidade da água do rio no rio Delta.
Objetivo (s)	Melhora no acesso a latrinas de qualidade pela comunidade do rio Delta.
Resultados	1.1 Latrinas de qualidade construídas. 1.2 Governo municipal local treinado para fazer a manutenção das latrinas. 1.3 Defensores da comunidade do rio Delta treinados com relação à importância e ao uso de latrinas.
Atividades	1.1.1 As especificações e os locais das latrinas são projetados e confirmados em coordenação com a equipe de engenharia. 1.1.2 Construir a tampa e a estrutura da latrina. 1.1.3 Instalar a estrutura da latrina e realizar uma verificação de qualidade.

Tabela 13: Descrição do Marco Lógico

Depois de definir os impactos, os objetivos, os resultados e as atividades do projeto, a próxima pergunta é: "O que poderia potencialmente (geralmente fora do controle do projeto) interferir na

lógica vertical do projeto?” Em cada nível do marco lógico, existem fatores externos que podem afetar o sucesso do projeto, esses são os pressupostos. Os pressupostos completam a lógica horizontal do marco lógico e devem permanecer verdadeiros para que as atividades levem aos resultados e os resultados levem aos objetivos. Um pressuposto é uma hipótese sobre condições necessárias, tanto internas como externas, identificadas no desenho de projeto para garantir que as relações de causa-efeito pressupostas funcionem conforme o esperado e que as atividades planejadas produzam os resultados esperados.

	Descrição	Indicadores	Fontes de Verificação	Pressupostos
Impacto				
Objetivo(s)				
Resultados				
Atividades				



Se a lógica horizontal acontece e os pressupostos permanecem verdadeiros, então o projeto terá sucesso.

Tabela 14: Lógica Horizontal do Marco Lógico.

É importante realmente pensar sobre os pressupostos no quadro lógico. Se essas condições não forem verdadeiras, o sucesso do projeto será comprometido. Os pressupostos geralmente são expressos de forma positiva e estão diretamente relacionadas às atividades, resultados, objetivos e impacto do projeto. Os pressupostos também são uma ótima maneira de começar a pensar nos riscos do projeto. Deve-se pensar neles como uma relação "se-E-então". Se chegarmos aos nossos resultados E nossos pressupostos forem verdadeiros, então alcançaremos nossos objetivos.

Objetivo	Pressuposto
Objetivo: Aumento do empoderamento econômico dos agricultores através da melhoria da produção de grãos.	
Resultado: Os agricultores recebem sementes de qualidade para plantar.	As condições climáticas permanecem favoráveis à germinação das sementes. Não há secas ou inundações.

Tabela 15: Pressupostos Exemplo 1

Objetivo	Pressuposto
Objetivo: Melhor nutrição para as crianças mais vulneráveis.	
Resultado: As crianças recebem 3 refeições nutricionais completas por dia.	Não existem condições de saúde subjacentes que impeçam as crianças de absorver nutrientes nas 3 refeições completas por dia.

Tabela 16: Pressupostos Exemplo 2

É especialmente importante focalizar nos pressupostos nos níveis de resultado e objetivo no marco lógico. Os pressupostos encontrados nesses níveis formam a base da lógica da intervenção do projeto. É aqui que a conexão é feita entre as entregas produzidas no nível de resultados e a mudança social desejada no nível de objetivos. Se voltarmos ao projeto de construção de latrinas do rio Delta, os resultados do projeto são:

- 1.1 Latrinas de qualidade construídas.
- 1.2 Governo municipal local treinado para fazer a manutenção das latrinas
- 1.3 Defensores da comunidade do rio Delta treinados com relação à importância e ao uso das latrinas.

O pressuposto no nível dos resultados é que o aumento da disponibilidade de latrinas e o aumento da conscientização da importância das latrinas aumentarão significativamente o uso de latrinas - melhorando assim a qualidade da água e a saúde da comunidade.

Depois que os objetivos são estabelecidos e os riscos e pressupostos associados identificados, o elemento final do marco lógico são os **indicadores** e as **fontes de verificação** para cada nível do marco lógico.

Um indicador é uma medida quantitativa ou qualitativa usada para descrever a mudança. Para o indicador medir a mudança, ele deve ter uma linha de base (uma medida ou descrição do desempenho atual da entidade e/ou um comparador) como ponto de referência inicial. As linhas de base devem ser definidas no início do projeto ou próximo disso. O desempenho durante a implementação do projeto é medido em relação a uma meta (as melhorias, mudanças ou realizações que se espera que ocorram durante a implementação do projeto), levando em consideração a linha de base.

Os indicadores mostram até que ponto um projeto está cumprindo com suas atividades, resultados, objetivos e impactos planejados. Eles comunicam em termos específicos e mensuráveis o desempenho a ser alcançado em cada nível de mudança. Os indicadores também ajudam a remover declarações vagas e imprecisas sobre o que pode ser esperado das intervenções do projeto.

A Tabela 17 fornece diretrizes para o desenvolvimento de indicadores em cada um dos níveis do marco lógico.

Elementos	Diretrizes para os Indicadores
Impacto – O objetivo final ou resultado final mais alto ou o impacto para o qual o projeto contribui	Indicadores de impacto de longo prazo, que não são específicos para um único projeto. Geralmente são objetivos de um programa, subsetor ou setor para o qual contribuem vários projetos e variáveis. Exemplos: transformação, sustentabilidade, subsistência e bem-estar.
Objetivo – O que o projeto espera alcançar no nível dos beneficiários, que agrega e ajuda a alcançar as metas e impacto ao longo do tempo	Os indicadores desse nível são cruciais, mas podem ser mais difíceis de determinar. Busca gerar mudança para um amplo grupo de beneficiários, população alvo, instituições colaboradoras e parceiros locais. Exemplo: uso do conhecimento e habilidades na prática ao longo do tempo; aumento no acesso, redução da desnutrição, aumento de renda e de rendimentos
Resultados – As entregas tangíveis que resultam das atividades do projeto, que estão em grande medida sob controle da gestão de projetos e que agregam e contribuem para os objetivos.	Indicadores nesse nível são mais fáceis de especificar do que no nível de objetivo, porque eles representam bens e serviços tangíveis entregues pelo projeto. Todos os resultados precisam ser entregues durante a implementação do projeto e de acordo com o cronograma incluído no planejamento do projeto. Exemplos: pessoas capacitadas com maior conhecimento e habilidades; estradas de qualidade construídas; bens entregues e serviços prestados
Atividades – As atividades feitas e que mobilizam recursos e insumos para produzir entregas pelas quais a equipe do projeto pode ser responsabilizada e que, quando realizadas, produzem os resultados.	Nem todas as organizações sociais desenvolvem indicadores para o nível de atividade. Os indicadores desse nível estão praticamente relacionados com a descrição da própria atividade. Exemplos incluem: atividades da equipe; custos orçados x realizados; uso de equipamentos, componentes de capacitações e componentes de construção.

Tabela 17: Diretrizes para os Indicadores por níveis do Marco Lógico

Ao desenvolver indicadores, a norma é usar os critérios SMART para orientar a conceitualização dos indicadores de desempenho. SMART é um acrônimo em inglês com o seguinte significado:

- **Específico (Specific)** - Os indicadores devem ser específicos e focar na mudança esperada em cada nível. O que ou quem está mudando?
- **Mensurável (Measurable)** - O indicador deve ser quantificável e mensurável. O indicador pode ser avaliado de maneira objetiva e independente?
 - Quantidade - as representações numéricas esperadas do que deve ser alcançado;
 - Qualidade - a descrição narrativa ou pictórica das realizações esperadas;
 - Localização - o limite geográfico das realizações esperadas.
- **Alcançável (Achievable)** - Os indicadores devem ser atingíveis dentro das restrições do triângulo de gestão do projeto (orçamento/ recursos, tempo/orçamento e escopo/qualidade).
- **Relevante (Relevant)** - Os indicadores devem medir com precisão a mudança que o projeto aspira gerar. O indicador mede de maneira prática e econômica os resultados, objetivos e/ou impactos?
- **Definido no Tempo (Time-bound)** - O indicador deve indicar tempo e data específicos. Até quando o indicador será alcançado? O indicador pode ser alcançado dentro do cronograma estabelecido?

Desagregação de Indicadores

A desagregação de indicadores ocorre quando você os divide em categorias para uma análise mais robusta. Alguns exemplos de como os indicadores podem ser desagregados são: sexo, localização geográfica, status socioeconômico e faixa etária. Lembre-se de que a desagregação se destina a fornecer um melhor entendimento das mudanças que ocorrem no nível de cada categoria. A desagregação dependerá do indicador e que tipo de informação é necessária para uma análise mais profunda.

Tomando o nosso projeto de construção de latrinas no rio Delta, por exemplo, um dos indicadores no nível de resultado é o aumento de% no uso de latrinas até o final do projeto, em comparação com antes do projeto. Pode ser benéfico desagregar esse indicador por gênero e faixa etária para examinar se algum desses grupos (homens ou mulheres, jovens, meia-idade, idosos) não está usando latrinas.

As fontes de verificação são as fontes de onde obtemos as informações para medir nossos indicadores. As fontes de verificação devem ter boa relação custo benefício e devem medir diretamente os indicadores. O melhor conselho para os indicadores e as fontes de verificação é mantê-los simples. Quanto mais complexo o indicador, mais complexas (e consequentemente, difíceis de medir) as fontes de verificação.

A Tabela 18 ilustra uma construção parcial do marco lógico do projeto relacionado ao estudo de caso do projeto de construção de latrinas do rio Delta, apresentado anteriormente. O conteúdo desse marco lógico fornece exemplos da lógica vertical e horizontal do projeto e também exemplos dos pressupostos e indicadores encontrados em cada nível do marco lógico.

	Descrição	Indicadores	Fontes de Verificação	Pressupostos
Impacto	Melhorar a qualidade da água do rio Delta.	% de redução da presença de poluentes no Delta do Rio.	Testes de Qualidade da Água	Não há necessidade de pressupostos neste nível
Objetivo(s)	Melhorar o acesso a latrinas de qualidade para a comunidade do Rio Delta.	% de aumento da utilização de latrinas até ao final do projeto em comparação com antes do projeto. % de membros da comunidade que expressam satisfação com a distância, qualidade e condição das latrinas no final do projeto.	Dados da pesquisa Discussões em grupos focais com a comunidade	Não existem fontes adicionais de poluição no rio Delta. As latrinas são mantidas pelo município para garantir que continuem a funcionar com a mais alta qualidade possível.
Resultado	1.1. São construídas latrinas de qualidade 1.2. O governo municipal local é treinado na manutenção da latrina. 1.3. Representantes da comunidade do Rio Delta treinados em valor e uso de latrinas.	1.1. # de latrinas construídas a 50 metros das habitações no final da fase 2 do projeto. 1.2. # de funcionários municipais formados sobre quem demonstra conhecimento de manutenção técnica das latrinas no final do projeto. 1.3. # de representantes comunitários formados e demonstrar conhecimento sobre o uso e valor das latrinas no final da fase 1.	1.1. Dados da vistoria de engenharia 1.2. Folhas de presença na formação e avaliação pré e pós avaliação 1.3. Folha de presença do treinamento e pré e pós avaliação.	1.1. 1.1. O acesso às latrinas e a consciência dos benefícios irão garantir que a comunidade use as latrinas. 1.2. 1.2. Os funcionários municipais permanecem na sua posição e transferem os conhecimentos de manutenção para os novos funcionários. 1.3. Os representantes da comunidade têm poder e influência suficientes para convencer a comunidade a usar as latrinas.
Atividades	1.1.1. As especificações e localizações das latrinas são confirmadas em coordenação com a equipe de engenharia. 1.1.2. Construir a tampa e a estrutura da latrina. 1.1.3. Instalar a estrutura da latrina e realizar uma inspeção de qualidade.	Entradas: Materiais de construção de latrinas, engenheiro de saneamento básico, programas de formação em manutenção de latrinas, materiais de conscientização.		

Tabela 18: Quadro de log do projeto de construção de latrina do rio Delta

Existem alguns componentes do marco lógico incluídos em nosso exemplo do rio Delta que são importantes de salientar. O primeiro é o resultado 1.2: “governo local treinado para a manutenção das latrinas”. Este é um resultado diretamente relacionado à sustentabilidade do projeto. Discutiremos a sustentabilidade à medida que avançarmos no Guia, mas é importante observar que a sustentabilidade do projeto e o plano para a continuação do produto ou serviço após a conclusão do projeto são considerados mesmo nos estágios iniciais do projeto.

O outro componente que você pode observar está no indicador de resultado 1.1: “número de latrinas construídas a 50 metros das famílias até o final da fase 2 do projeto”. Esse é um indicador de saneamento WASH (Água, Saneamento, Higiene)³, sensível ao gênero, que pode ser necessário considerar ao identificar e definir a lógica do projeto. A integração da perspectiva de gênero tornou-se uma prática comum nos setores humanitário e de desenvolvimento e garante que respondamos às necessidades específicas de todas as pessoas, com foco na igualdade de gênero. Metodologias e indicadores específicos podem precisar ser incorporados ao projeto para garantir uma abordagem de integração de gênero. Neste exemplo, o indicador é um indicador padrão sensível ao gênero para o setor de saneamento. Especialistas estabeleceram que a distância é um fator de grande importância na capacidade de mulheres e crianças acessarem instalações de saneamento, de modo que as latrinas devem ser construídas a menos de 50 metros das residências.

Deve-se levar em consideração que o marco lógico é um documento vivo e deve ser atualizado se houver alguma alteração no projeto, por meio de consultas e processos de aprovação e justificação apropriados. Essa também é uma ferramenta que pode ser usada no monitoramento e avaliação, bem como no planejamento do projeto. Mantê-lo “vivo” e atualizado regularmente é essencial à medida que se avança no projeto.

Análises de Alto Nível (estimativas)

Durante a fase de Identificação e Definição, será benéfico incluir análises de alto nível (estimativas) para apoiar a definição da intervenção e também para ajudar no processo de redação da proposta, se necessário. No mínimo, as seguintes análises devem ser conduzidas: partes interessadas, risco, recursos humanos, cadeia de suprimentos e sustentabilidade.

Sempre que estiver realizando uma análise, deve-se envolver uma variedade de partes interessadas no processo para garantir uma análise mais robusta. Por exemplo, ao examinar as necessidades de recursos humanos do projeto, deve-se focar no envolvimento no departamento de Recursos Humanos da sua organização. A inclusão antecipada dessas partes interessadas estabelece o tom para seu envolvimento e participação no restante do projeto.

³ https://www.unicef.org/gender/files/Gender_Responsive_WASH.pdf

Comece o trabalho o quanto antes

É nesta fase do projeto que se começa a tomar decisões sobre as previsões de que o projeto irá avançar. Por exemplo, que tipo de estrutura de governança será mais eficaz e apropriada? Quais ferramentas de gerenciamento de projetos são prioridades a serem usadas? É preciso começar a pensar na estrutura do projeto, mesmo nesta fase inicial. A realidade é que geralmente há pouco tempo entre a aprovação de uma proposta e a implementação esperada do projeto.

Escalonando-se as análises e iniciando o trabalho de desenvolvimento do projeto desde o início, o processo desde a aprovação da proposta até sua configuração e aprovação, o planejamento e a implementação do projeto será mais equilibrado e abrangente, levando a uma transição mais suave entre as fases.

Análise de Risco

A avaliação e o gerenciamento abrangentes de riscos são essenciais para o sucesso do projeto, mas geralmente são negligenciados ou percebidos como algo que é feito apenas para fins de conformidade (estar de acordo com as regras) no estágio de elaboração da proposta. Na fase de Identificação e Definição, sua principal tarefa será começar a explorar os potenciais riscos associados ao seu projeto.

Ao explorar os riscos para o seu projeto, é importante reconhecer que cada projeto é único e não é possível desenvolver um único conjunto de categorias de risco que atendam a todas as organizações e projetos.

As equipes de projeto devem pesquisar o contexto de seu projeto específico e desenvolver um conjunto de categorias de risco que sejam apropriadas às suas necessidades exclusivas. Algumas categorias potenciais de risco do projeto incluem:

Estratégico/comercial

- Falha dos fornecedores em cumprir os compromissos contratuais
- Fraude/roubo
- Parceiros de implementação não cumprem com o objetivo desejado

Econômico /financeiro/mercado

- Flutuação da taxa de câmbio
- Instabilidade da taxa de juros
- Inflação
- A evolução do mercado afeta negativamente os planos.

Ambiental

- Desastres naturais
- Mudanças repentinas nos padrões climáticos

Político

- Mudança de governo ou políticas governamentais
- Guerra e instabilidade
- Opinião pública adversa / intervenção da mídia
- Interferência dos políticos nas decisões de desenvolvimento

Técnico/operacional/infraestrutura

- Desenho inadequado
- Distorção no escopo
- Expectativas pouco claras

Legal e regulatório

- Legislação nova ou alterada invalida os pressupostos do projeto
- Falha em obter a aprovação apropriada (por exemplo, planejamento, consentimento)
- Disposições contratuais insatisfatórias

Risco de gerenciamento de projetos

- Falta de planejamento, análise de risco, contingências
- Resposta inadequada de monitoramento e controle
- Cronogramas não são realistas
- Logística mal gerenciada
- Atrasos na aprovação dos documentos do projeto

Fatores organizacionais/gerenciais/humanos

- Liderança deficiente
- Autoridade inadequada do pessoal designado para desempenhar funções
- Procedimentos inadequados de seleção de pessoal
- Falta de clareza sobre papéis e responsabilidades
- Conflitos Pessoais
- Falta de suporte operacional
- Juntos, com uma variedade de partes interessadas, é preciso debater os possíveis riscos que podem afetar a capacidade de entregar o projeto no prazo, dentro do orçamento, dentro do escopo e com a mais alta qualidade possível.

Análise de Recursos Humanos

A equipe do projeto

Os recursos humanos e a cadeia de suprimentos são dois componentes do projeto que geralmente causam atrasos e problemas no cronograma do projeto. No entanto, esses departamentos ou líderes encarregados dessas funções frequentemente não são incluídos no projeto até a fase de implementação. A participação do departamento de RH no processo de avaliação de recursos humanos no início do projeto ajuda a reduzir os possíveis problemas e desafios mais adiante no projeto. Nesse ponto, o gerente de projeto pode não ter sido identificado e contratado ainda, portanto, avaliar as necessidades é especialmente importante para garantir uma transição suave depois que o gerente de projeto for contratado.

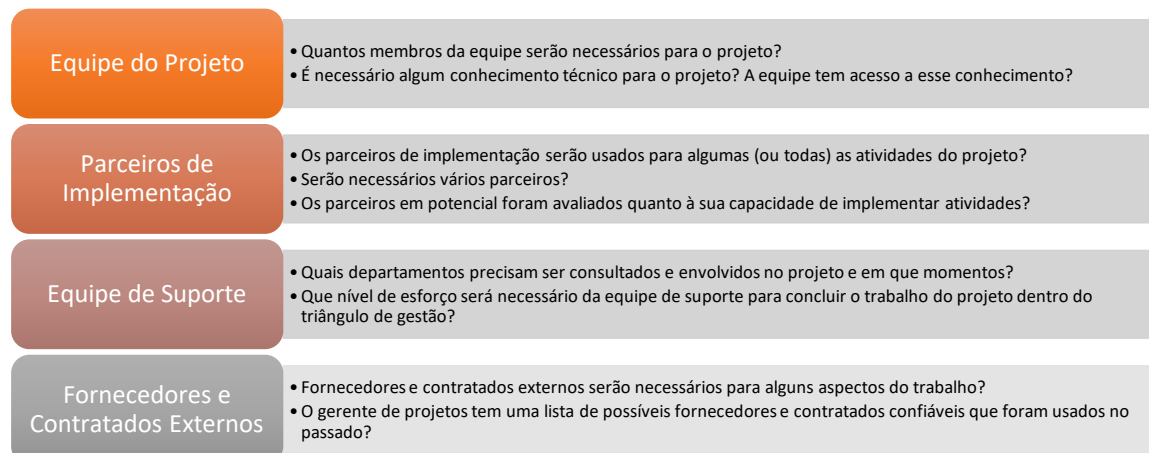


Figura 21: Necessidades de Recursos Humanos do Projeto

Papéis e responsabilidades

Ao determinar quais membros da equipe do projeto serão necessários para a intervenção, começar-se a descrever os requisitos de capacidade, as funções e responsabilidades desses membros. É nesse ponto que as descrições de cargos e os gráficos hierárquicos do projeto (organograma) devem começar a ser desenvolvidos - o que também pode ser um requisito para uma proposta de projeto. Trabalhar com o departamento de RH e outras partes interessadas relevantes neste momento será útil para identificar quais membros da equipe serão necessários e quando serão necessários.

Equipe do Projeto e Nível de Esforço

Pode ser que a equipe de projeto esteja trabalhando em vários projetos em determinado momento. Essa é a realidade para muitos parceiros locais e de implementação. Ao começar a avaliar as necessidades de recursos humanos do projeto, você deve estar ciente do nível de esforço que cada membro da equipe dedicará ao longo da vida do projeto. O nível de esforço deve ser claramente articulado e considerado ao descrever os papéis e responsabilidades e geralmente é incluído na seção de orçamento da proposta.

É também preciso pensar sobre o tipo de estrutura de governança que o projeto terá. Haverá um conselho de projeto que consiste em uma variedade de perspectivas das partes interessadas? Ou um *sponsor* (patrocinador) do projeto é algo mais prático? Como o gerente de projetos se envolverá com a governança, que tipos de tolerâncias devem ser adotadas para o gerenciamento de projetos? Todas essas perguntas devem ser consideradas nesta fase e serão detalhadas na fase de Configuração e Aprovação do projeto.

Requisitos de capacidade da equipe do projeto

Ao estabelecer as descrições de cargo, funções e responsabilidades da equipe do projeto, também é importante levar em consideração as habilidades e competências necessárias para cada cargo. Trabalhando em conjunto com o Departamento de RH, deve-se definir as principais competências e habilidades de cada cargo, tanto as competências técnicas quanto as habilidades necessárias. Se os membros da equipe já foram contratados, este exercício ainda seria útil para determinar se a equipe do projeto necessita treinamento ou se são necessários novos membros na equipe.

Uma boa maneira de examinar os elementos de recursos humanos do projeto neste momento é usar as perguntas abaixo como guia:

- ✓ Que tipo de estrutura de governança seria mais prática e apropriada para este projeto?
- ✓ Qual é a estrutura de prestação de contas dentro da equipe do projeto e com a equipe de suporte?
- ✓ Que nível de esforço será necessário de cada membro da equipe?
- ✓ Que tipo de habilidades e capacidades serão necessárias por parte dos membros da equipe para promover um ambiente de equipe eficiente e para concluir o trabalho de maneira eficaz?

Trabalhando com parceiros de implementação

Em alguns casos, os parceiros de implementação farão parte da equação, por isso é essencial também avaliar sua capacidade e entender quais habilidades e conhecimentos serão necessários para que eles efetivamente concluam sua parte do projeto. Iniciar esse processo o quanto antes (seja fazendo uma avaliação da capacidade organizacional ou fornecendo modelos e capacitação em ferramentas) será benéfico à medida que o projeto avança.

Análise da Cadeia de Suprimentos

Outro componente do projeto que muitas vezes causa atrasos é a cadeia de suprimentos. Em muitos casos, isso não acontece devido a uma equipe da cadeia de suprimentos ineficaz e ineficiente, mas devido à falta de seu envolvimento na definição do projeto e nos processos de planejamento.

Na fase de Identificação e Definição, o projeto está começando a ser montado, como se estivessem sendo organizadas as peças de um quebra-cabeça, estabelecendo o que pode ser necessário para a aquisição, que tipo de sistemas de logística devem estar em vigor e como os ativos do projeto serão gerenciados. Tudo isso é essencial!

O Project DPro define três componentes no gerenciamento da cadeia de suprimentos:

Gerenciamento de aquisições - inclui a identificação de quais materiais e serviços são necessários, quando serão necessários e a identificação de como serão adquiridos e por quem. O planejamento de aquisições também precisa ser integrado a todos os outros elementos do plano do projeto para garantir que todas as decisões de compras estejam alinhadas com os parâmetros de orçamento, cronograma, qualidade e riscos do projeto.

Gerenciamento de logística - inclui o planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento de matérias-primas eficiente e com boa relação custo-benefício; inventário em processo; produtos acabados; e informações relacionadas, desde o ponto de origem ao ponto de consumo para fins de conformidade com os requisitos do cliente.

Gerenciamento de ativos - inclui os sistemas pelos quais os itens de valor para um projeto são monitorados, mantidos e descartados.

O gerente de projeto é responsável por garantir que esses componentes sejam identificados, definidos, planejados e bem gerenciados durante toda a vida do projeto, em estreita coordenação com a equipe de cadeia de suprimentos.

Análise Financeira

Nessa etapa, é possível que seja necessário fazer uma proposta para obter financiamento. Seria benéfico começar a desenvolver um orçamento de alto nível (com as principais rubricas) neste momento, com base nas informações disponíveis. Por exemplo, o escopo geral do trabalho já foi estabelecido e há clareza de quais atividades de alto nível serão necessárias para concluir o projeto e obter os resultados. Também deve haver uma compreensão geral dos recursos humanos, suprimentos, materiais e requisitos técnicos que o projeto precisará.

O orçamento será detalhado nas fases de Configuração e Aprovação e, principalmente, na fase de Planejamento do Projeto, quando mais informações sobre o projeto forem fornecidas e o escopo abrangente do trabalho for detalhado.

Análise de Sustentabilidade

A sustentabilidade tornou-se um foco principal dos projetos no setor de desenvolvimento nos últimos anos. As partes interessadas desejam garantir que o projeto e seus resultados tenham continuidade após o término do projeto. No entanto, geralmente não começamos a pensar em sustentabilidade até que o projeto esteja próximo da conclusão.

Projetos e Sustentabilidade

Dependendo do tipo de projeto sendo realizado, a sustentabilidade pode ser mais uma questão a se levar em conta. Por exemplo, para um projeto de assistência humanitária, provavelmente não haverá fator de sustentabilidade, porque a natureza desses projetos é fornecer os serviços mais urgentes e essenciais (comida, proteção, água, abrigo, saúde). No entanto, se o seu projeto é mais focado no desenvolvimento, a sustentabilidade deve ser considerada na definição, planejamento, implementação e encerramento do projeto.

Neste ponto do seu projeto, no entanto, é preciso pensar no que acontecerá após a conclusão do projeto. O projeto será expandido para outras áreas? Esse projeto será entregue a um governo ou organização local? Se for esse o caso, eles poderão continuar o produto ou serviço após o término do projeto? Que tipo de efeito duradouro a intervenção terá sobre a mudança comportamental ou sobre as condições e o contexto social? O desenho do projeto tem foco no longo prazo ou é uma correção a curto prazo? De que maneira esse projeto contribui para gerar impacto? E qual trabalho a ser realizado ao longo do projeto é exigido para garantir a sustentabilidade dos produtos ou serviços?

À medida que se avança na identificação e definição do projeto, é preciso começar a pensar nessas perguntas e a integrar as respostas nos componentes do projeto. Lembrando do marco lógico do projeto de latrinas, há um resultado que leva em consideração a sustentabilidade do projeto: ao treinar o governo municipal local na manutenção das latrinas, garantimos que as latrinas continuem sendo mantidas e que a intervenção seja sustentada. Este indicador é um exemplo de um passo que pode ser dado para começar a definir a estrutura de sustentabilidade no projeto. No entanto, considerações e ações adicionais precisarão ser realizadas em fases posteriores para estabelecer uma abordagem abrangente da sustentabilidade.

Teoria de Mudança

Outra coisa a ser levada em consideração para garantir a sustentabilidade do projeto é a Teoria de Mudança do Programa. Uma teoria de mudança costuma ser feita no nível de programa, não no nível de projeto. No entanto, o gerente e a equipe de projeto devem estar cientes de como o projeto se encaixa no quadro geral representado na Teoria de Mudança no nível do programa ou no nível institucional.

A figura abaixo apresenta como exemplo a Teoria de Mudança do Programa do rio Delta, onde está inserido o projeto de latrinas. A mudança final que se espera é que *a qualidade da água do rio Delta seja melhorada, proporcionando um ecossistema saudável para apoiar a indústria pesqueira*

e reduzir a incidência de doenças transmitidas pela água na comunidade. Obviamente, o Projeto das latrinas por si só não alcançará essa mudança, mas serão necessárias várias intervenções para atingir o impacto final.

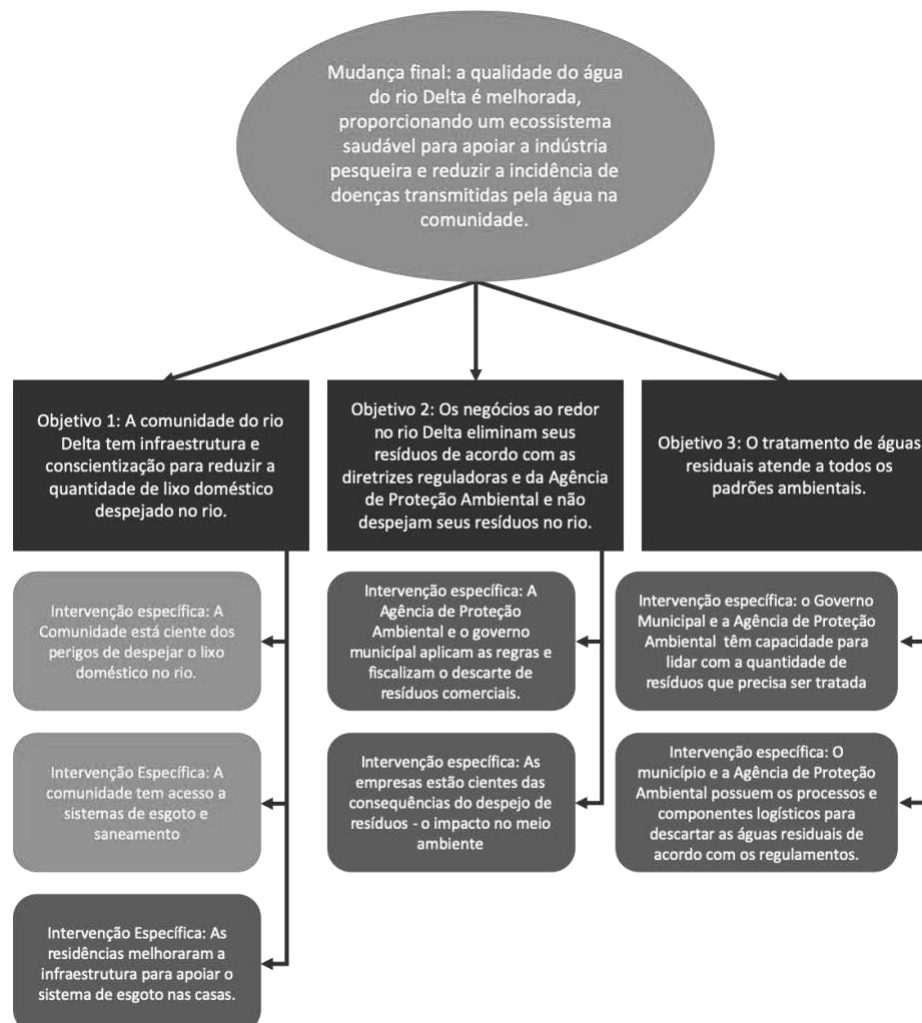


Figura 22: Teoria de Mudança do Programa do rio Delta

Conforme ilustrado na Teoria de Mudança acima, vários resultados serão necessários para alcançar o objetivo final e, em cada um desses resultados, várias intervenções precisarão ser implementadas. As intervenções nas caixas laranja estão diretamente relacionadas ao nosso projeto de construção de latrinas no rio Delta. O projeto se encaixa na Teoria de Mudança, conforme delineado pelo programa, e contribuirá para alcançar o objetivo programático (Objetivo 1) e também contribuirá para a mudança final desejada.

Redação do Termo de Abertura do Projeto (TAP)

À medida que esta fase avança, é possível começar a delinear o termo de abertura do projeto, que é um documento de 3 a 5 páginas que contém informações básicas sobre o projeto, tais como: estimativas de orçamento, estimativas de escopo, tolerâncias, informações sobre a equipe etc. O Termo de Abertura do Projeto será finalizado durante a fase de Configuração e Aprovação, mas é sempre começar a desenvolver essas ferramentas à medida que se avança no desenho do projeto.

Proposta de Projeto (documentos do desenho do projeto)

O resultado de todos os processos anteriores geralmente é uma proposta de projeto. A proposta exigirá que você investigue as informações necessárias para cumprir com todos os componentes, conforme descrito pelo financiador ou doador. É realmente importante tornar esse processo o mais participativo possível, para que a proposta possa refletir melhor a realidade no projeto e na comunidade.

Como funciona na prática: Propostas

É quase sempre possível ouvir um 'lamento coletivo' quando a palavra proposta é mencionada. As propostas oferecem um desafio único, pois você deve apresentar uma visão geral de alto nível de um projeto em um curto período de tempo. Há poucas oportunidades para colaborar com as partes interessadas e, geralmente, você não teve a oportunidade de desenvolver completamente o conceito do projeto.

Às vezes pode-se esperar semanas ou até meses para obter a aprovação da proposta e, quando ela finalmente for aprovada, ela deverá ter sua implementação iniciada na próxima semana. Isso soa familiar?

A realidade é que é desafiador cumprir os prazos exigidos quando se trata de propostas e ainda mais desafiador quando se espera uma rápida mudança - entre aprovação e implementação. Por esse motivo, a equipe de projeto deve fazer as bases durante o estágio de redação da proposta para garantir que as estimativas do cronograma sejam as mais precisas possíveis. As estimativas mudarão? Provavelmente, à medida que o contexto pode mudar, o escopo do projeto também muda, dependendo dos resultados do processo de aceitação da proposta.

Reflexões sobre Identificação e Definição - fazendo o projeto certo

A realidade é que a fase de Identificação e Definição pode ser realmente um desafio para as organizações e equipes de projeto. Muitas vezes, o doador já identificou a intervenção e a equipe do projeto tem pouca autonomia sobre a escolha das atividades e dos beneficiários. Em outros casos, o tempo disponível entre a ideia e a proposta é incrivelmente curto, deixando pouco espaço para análises adequadas. Então o que nós podemos fazer? Parece um cenário impossível.

O projeto precisa ser trabalhado dentro das restrições que possui. Às vezes, isso pode significar usar fontes secundárias para validar necessidades, em vez de fazer a coleta de dados primários. Em outros casos, isso pode significar colocar a equipe do projeto e as partes interessadas em uma sala por uma tarde para fazer uma rápida árvore de problemas/objetivos, revisar dados e mapear as partes interessadas, de forma intensiva.

Independentemente das questões levantadas pelo triângulo de gestão, é importante garantir que os processos e o potencial sejam bem pensados durante esta fase. Se falharmos ao examinar de forma abrangente as necessidades, partes interessadas, problemas e possíveis intervenções, isso provocará um efeito dominó no restante do projeto. Lembre-se de que os resultados dessa fase ajudarão a garantir que estamos realizando o projeto certo. Incluir uma variedade de partes interessadas no processo e tornar essa fase o mais participativa possível também enriquecerá os resultados, explorando problemas, necessidades e intervenções por meio de múltiplas lentes.

2.2. Configuração e Aprovação do Projeto

O que abordamos neste capítulo:

- ✓ A preparação do projeto para seu planejamento, implementação e gerenciamento.
- ✓ Avaliação de riscos e estratégia para sua gestão.
- ✓ Envolvimento das partes interessadas nas atividades do projeto.
- ✓ Estrutura de governança do projeto, seus papéis e responsabilidades.
- ✓ Esboço da estrutura de planejamento.
- ✓ Desenvolvimento da estrutura MEAL (Monitoramento, Avaliação, *Accountability* e Aprendizado).
- ✓ Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto.
- ✓ Lançamento do Projeto.

“Primeiro, tenha um ideal prático definido e claro; uma meta, um objetivo. Segundo, tenha os meios necessários para alcançar seus objetivos; sabedoria, dinheiro, materiais e métodos. Terceiro, ajuste todos os seus meios para esse fim.

– Aristóteles

2.2.1 Introdução

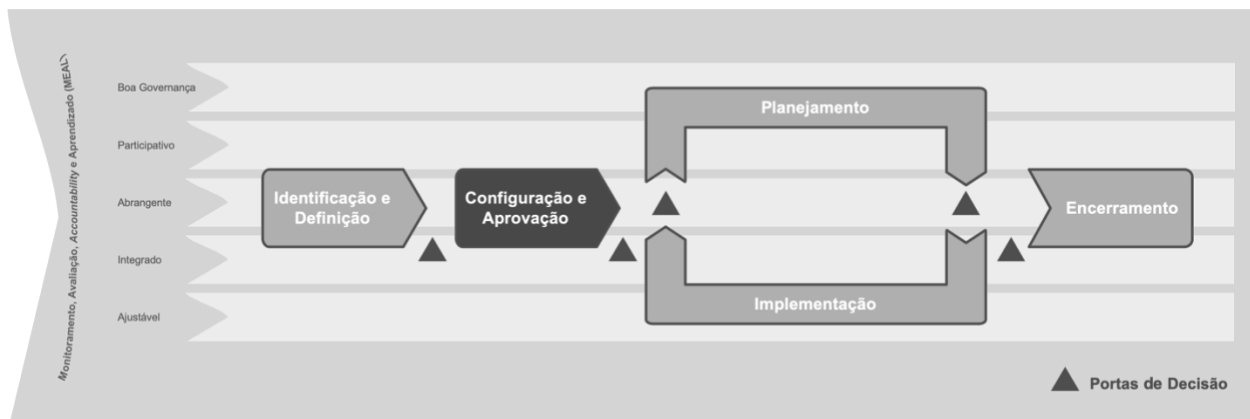


Figura 23: Modelo de Fases do Project DPro - Configuração e Aprovação

O objetivo da fase de Configuração e Aprovação do Projeto é preparar os membros da equipe do projeto e as partes interessadas para o planejamento, implementação e uma boa governança do projeto. Embora isso possa parecer redundante, a configuração e aprovação do projeto é crucial para garantir que a equipe do projeto esteja preparada para iniciar o processo de planejamento. Grande parte do trabalho realizado na fase de Identificação e Definição é detalhada na fase de Configuração e Aprovação do Projeto, o que fornece uma base sólida para que a equipe do projeto comece a avançar com o projeto de maneira sistemática e abrangente.

Essa fase também oferece a oportunidade para o gerente do projeto, a governança e as partes interessadas relevantes garantirem que o projeto permaneça válido, seja adequadamente direcionado e que exista uma estratégia abrangente de gerenciamento de riscos. Em essência, essa fase estabelecerá as bases e criará as condições necessárias para garantir a entrega do projeto com sucesso.

Neste ponto, a fonte de financiamento do projeto está garantida ou está em negociações com o potencial doador. É também durante essa fase que o gerente do projeto recebe a autorização para iniciar o projeto oficialmente. A fase de Configuração e Aprovação também é onde precisamos pensar sobre como o projeto será gerenciado e quais ferramentas e planos serão necessários. Alguns exemplos podem incluir: estratégia de sustentabilidade, estratégia de gerenciamento de partes interessadas, estratégia de comunicação, gerenciamento de riscos, estratégia de gerenciamento da cadeia de suprimentos e uma estratégia de recursos humanos. Nem todo projeto exigirá o mesmo nível de planejamento; no entanto, a fase de Configuração e Aprovação oferece uma oportunidade para se chegar a um acordo sobre quais ferramentas serão usadas e como serão usadas. Também é nessa fase que começamos a pensar criticamente sobre a estrutura de monitoramento e avaliação, a estrutura de gestão de conhecimento e detalhamos as ferramentas de gerenciamento de projetos que serão usadas durante todo o projeto. Lembre-se de que o gerente do programa pode precisar estar envolvido.

Como funciona na prática: o gerente de projeto e a fase de Configuração e Aprovação.

É possível que o gerente do projeto não tenha sido contratado até a fase de Configuração e Aprovação do projeto. Os processos de recrutamento podem levar tempo e as organizações podem não querer contratar um gerente de projeto até que um contrato de financiamento seja assinado. Embora o gerente de projeto possa não estar na equipe ainda, deve haver alguém (ou uma equipe) que esteja supervisionando os processos e assegurando que tudo o que precisa ser documentado assim o seja para que, quando o gerente de projeto se juntar à equipe, haja clareza sobre quais tarefas já foram executadas, concluídas e quais processos estão em vigor.

2.2.2. Resultados principais

Termo de Abertura do Projeto (TAP)

Um documento “vivo” que fornece uma descrição de alto nível (estratégico) do projeto e que é assinado e aprovado pela governança do projeto. Este documento basicamente atua como um documento de informações do projeto, descrevendo todas as informações importantes sobre o projeto que podem ser referenciadas pelo gerente do projeto e outras partes interessadas. Algumas das informações a serem incluídas são: estimativas de orçamento, entregas de alto nível, riscos, estrutura de governança do projeto, tolerâncias do gerente de projeto, cronograma do projeto e uma breve descrição do projeto.

Registro Abrangente de Riscos

A identificação de riscos começou na fase de Identificação e Definição, mas será analisada mais detalhadamente durante esta fase, estabelecendo uma estratégia clara para cada risco. Durante a fase de Configuração e Aprovação, o gerente do projeto precisará tomar decisões mais concretas

sobre como os riscos serão gerenciados e com que frequência os riscos serão reavaliados ao longo da vida útil do projeto.

Estratégia de Envolvimento de Partes Interessadas

Uma estratégia detalhada de envolvimento de partes interessadas é desenvolvida durante a fase de Configuração e Aprovação, com base no que foi feito na fase de Identificação e Definição, onde as partes interessadas foram analisadas de acordo com seu poder, influência, relação e impacto no projeto. Na fase de Configuração e Aprovação, as informações sobre as partes interessadas são detalhadas e uma estratégia é desenvolvida para envolvê-las no projeto.

Lançamento do Projeto

O lançamento do projeto ocorre no final desta fase, garantindo que todas as partes interessadas estejam cientes de que o projeto começará (e quando terminará) e também tenham um entendimento de alto nível do escopo do trabalho e do cronograma do projeto.

2.2.3 Quem está envolvido nesta fase

Múltiplas partes interessadas continuarão envolvidas nesta fase, fornecendo informações e orientações sobre o detalhamento dos componentes do projeto e estabelecendo as bases para o planejamento e o gerenciamento do projeto durante a implementação. Dependendo do projeto, é possível incluir beneficiários e membros da comunidade em alguns dos processos durante a Configuração e Aprovação do projeto. No entanto, no mínimo, as seguintes partes interessadas devem ser incluídas:

- **Governança do projeto:** Seja um conselho, *sponsor* (patrocinador) ou comitê de governança do projeto, as contribuições da governança do projeto serão essenciais para estabelecer tolerâncias e fornecer feedback sobre componentes como risco, envolvimento das partes interessadas, estrutura de planejamento e monitoramento e avaliação.
- **Equipe do projeto:** Incluir as pessoas que farão o trabalho do projeto irá aprimorar as análises conduzidas nesta fase. Não se deve esquecer de incluir também a equipe de suporte do projeto (recursos humanos, finanças e cadeia de suprimentos).
- **Parceiros do projeto, fornecedores e contratados externos:** Novamente, análises mais abrangentes ocorrerão quando as pessoas que estiverem trabalhando estiverem envolvidas no projeto. Se parceiros, fornecedores e contratados externos foram identificados neste momento, seria benéfico inserir suas informações, por exemplo, na avaliação de riscos.
- **Gerente de programa:** Se o projeto estiver dentro de um programa, o gerente do programa deve estar envolvido nessa fase para garantir que haja consistência e clareza em todos os projetos do programa. O gerente do programa também pode fornecer informações valiosas sobre riscos, partes interessadas e estruturas de governança.
- **Beneficiários do projeto:** Idealmente, os beneficiários já foram envolvidos e consultados na fase de Identificação e Definição. Seu envolvimento deve continuar na fase de Configuração e Aprovação, pois fornecem informações valiosas sobre a justificativa do desenho do projeto. No entanto, algumas vezes, as propostas, que são escritas no final da fase de Identificação e Definição, são feitas sob prazos apertados, oferecendo poucas oportunidades de consulta com os beneficiários; portanto, é essencial envolvê-los nesta fase.

2.2.4 O que isso significa na prática

A fase de Configuração e Aprovação do projeto se baseia na fase de Identificação e Definição, permitindo que a equipe do projeto e as partes interessadas preparem o projeto para o restante das fases. Elementos críticos precisam ser incorporados nessa fase para garantir que o projeto tenha todos os elementos para iniciar o projeto.

Portas de Decisão e Etapas

Mais uma vez, as portas de decisão desempenham um papel importante na fase de Configuração e Aprovação do Projeto, justificando continuamente que o projeto certo ainda está sendo realizado da maneira correta. Também haverá várias decisões que o gerente de projeto precisará tomar sobre como o projeto será gerenciado e controlado, quais ferramentas e processos serão utilizados, quem deverá ser envolvido e quando. As portas de decisão nesta fase girarão em torno de uma estrutura para o gerenciamento do projeto.

As etapas do projeto também devem ser consideradas neste momento. O mapeamento e o planejamento da etapa é um processo iterativo e ajustável que fornece uma estrutura para o planejamento do restante do projeto. Durante a fase de Configuração e Aprovação, o gerente de projeto precisa considerar se o planejamento de etapas será utilizado e ter um entendimento inicial de como essas etapas serão implementadas. Com as estimativas de alto nível em mente, essas podem precisar ser adaptadas à medida que avançamos para a fase de Planejamento - um mapa de etapas pode ser feito, incluindo as portas de decisão no final de cada etapa.

Envolvimento das Partes Interessadas do Governo

Em algum momento das fases de Identificação e Definição e Configuração e Aprovação do projeto, a equipe provavelmente precisará de aprovações governamentais de alguma forma. Frequentemente, essas partes interessadas são envolvidas apenas quando essas aprovações são necessárias; no entanto, se as partes interessadas do governo estiverem envolvidas continuamente durante as fases de Identificação e Definição e Configuração e Aprovação, o processo de aprovação do projeto pode ser mais tranquilo. Sem mencionar que as partes interessadas do governo geralmente fornecem uma perspectiva diferente, de nível superior, que pode ser útil na Identificação e Definição do projeto. Elas também podem fornecer feedback sobre como um projeto se encaixa (ou não se encaixa) em uma estratégia local ou nacional e informações sobre o que tem sido historicamente bem-sucedido em intervenções anteriores.

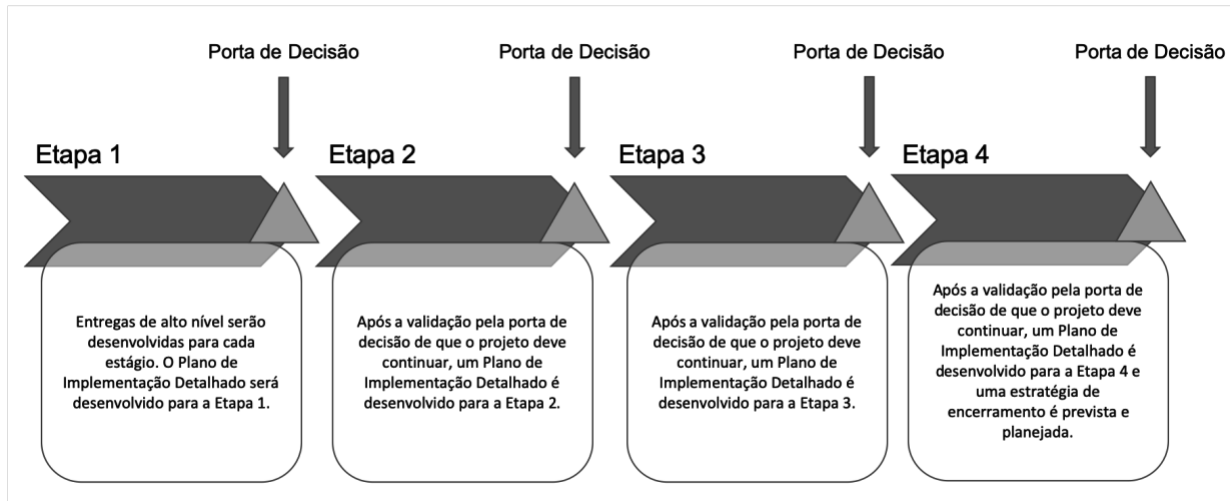


Figura 24: Etapas do Projeto

O prazo para cada etapa irá variar de projeto para projeto, assim como o número de etapas. À medida que o gerente do projeto comece a mapear esse processo, também será importante determinar o envolvimento e comprometimento das partes interessadas em cada etapa e nas portas de decisão que seguem cada etapa.

Controles Internos

Controles internos incluem os processos através dos quais os recursos de uma organização são direcionados, monitorados e medidos. Os controles internos desempenham um papel importante na prevenção e detecção de fraudes e na proteção dos recursos da organização, tanto físicos (por exemplo, máquinas e propriedades) quanto intangíveis (por exemplo, reputação ou propriedade intelectual, como marcas comerciais). No nível organizacional, os objetivos de controle interno estão relacionados à confiabilidade dos relatórios financeiros, feedback oportuno sobre o alcance das metas operacionais ou estratégicas e conformidade com as leis e regulamentos.

À medida que se avança na fase de Configuração e Aprovação do projeto, determinar e desenvolver os processos e sistemas que irão compor os sistemas de controle interno é fundamental para manter o projeto livre de fraudes e sob controle à medida que se avança no planejamento e implementação do projeto. Trabalhar com as equipes de suporte (finanças, cadeia de suprimentos, recursos humanos) e com o Gerente do Programa fornecerá uma estrutura de controle consistente entre os projetos, e é importante que essas estruturas se espalhem para todos os parceiros também. Os tipos e número de mecanismos de controle podem variar de acordo com o tamanho, risco e complexidade do projeto.

Envolvimento das Partes Interessadas

As partes interessadas devem continuar envolvidas nessa fase, fornecendo feedback essencial sobre os componentes do projeto, como análise de risco e das partes interessadas. Na fase de Configuração e Aprovação a descrição de alto nível (estratégico) do projeto será comunicada por meio do Termo de Abertura do Projeto (TAP) e no lançamento do projeto. Assim, se garantirá que as principais partes interessadas apoiem o que o projeto busca alcançar e concordem com o cronograma, custo e escopo, conforme descrito no Termo de Abertura do Projeto.

2.2.5 Entradas

Dando continuidade o trabalho realizado na fase de Identificação e Definição, os componentes do projeto serão ainda mais detalhados durante esta fase. Para esta fase, serão necessários os seguintes itens:

- Avaliação inicial de riscos
- Avaliação inicial das partes interessadas
- Documento de conceito e/ou Proposta do Projeto
- Avaliação da capacidade da equipe de alto nível do projeto (nível estratégico)
- Avaliação de recursos de alto nível (recursos humanos, orçamento e cadeia de suprimentos)
- Marco lógico do projeto

Lembre-se de que, de acordo com o modelo das Fases do Project DPro, as fases geralmente se sobrepõem, portanto algumas dessas entradas podem estar em desenvolvimento à medida que você chega à fase de Configuração e Aprovação do Projeto. Tudo bem! O importante é lembrar que, no momento em que o Termo de Abertura do Projeto foi elaborado, já se deveria ter pensado no que é necessário e no que não é necessário para o projeto além de detalhar os processos e ferramentas conforme necessário.

2.2.6 Processo

Análise de Risco

Ao explorar os elementos "essenciais" de um gerenciamento sólido de projetos, a maioria das discussões converge rapidamente no tópico de risco.

Mas o que é risco? O termo é frequentemente usado de maneira vaga, sem consistência e, às vezes, incorretamente. No contexto do Project DPro, risco é o efeito potencial da incerteza sobre as atividades, resultados e objetivos do projeto.

Ao considerar a definição de risco, há duas ideias principais que precisam ser mais exploradas:

Probabilidade - O risco pode ser visto como uma probabilidade de eventos futuros incertos (em comparação com questões que lidam com os eventos atuais que devem ser imediatamente abordados). Lembre-se, conforme será discutido na fase de Implementação do projeto da seção dois, os problemas do projeto são riscos que se tornaram realidade.

Impacto - O risco tem o potencial de impactar o projeto. A maioria das equipes de projeto concentra-se em riscos negativos com potencial de prejudicar o projeto (tempo/cronograma, custo/recursos, qualidade, escopo etc.) Em geral, riscos negativos devem ser evitados. O risco positivo, por outro lado, é menos amplamente reconhecido e compreendido. As equipes de projeto podem assumir riscos positivos se virem uma oportunidade potencial, juntamente com um potencial de falha. Isso é chamado de assumir riscos de forma inteligente.

Um evento de risco é algo que pode acontecer e pode afetar o projeto. Em outras palavras, um risco é uma possibilidade, algo que poderia impedir o projeto de obter os resultados e objetivos dentro do prazo, do orçamento, do escopo e da qualidade descritos.

Durante a Identificação e Definição do projeto, os riscos iniciais do projeto são identificados. Durante esta fase, os riscos são detalhados e analisados minuciosamente, resultando em um plano

de gerenciamento de riscos que será atualizado e reavaliado em tempos determinados ao longo do projeto. O gerenciamento abrangente de riscos em um projeto consiste em:

1. Identificar os riscos
2. Categorizar os riscos
3. Avaliar o impacto e a probabilidade dos riscos
4. Desenvolver as estratégias de resposta aos riscos
5. Monitorar e controlar os riscos

Nesta fase, como os riscos já foram identificados e categorizados na fase de Identificação e Definição, o foco será na avaliação de riscos e no desenvolvimento de estratégias de resposta aos riscos.

Avaliação dos Riscos

A avaliação de riscos é o processo de quantificação dos riscos documentados no estágio de identificação de riscos. A avaliação de risco aborda dois desafios difíceis ao gerenciar os riscos do projeto:

- **Priorizando riscos:** usando critérios acordados pela equipe do projeto e principais partes interessadas, os riscos são classificados de acordo com sua probabilidade e impacto.
- **Identificando tolerâncias a riscos:** Em seguida, a equipe do projeto precisa trabalhar com as principais partes interessadas para identificar seus níveis de tolerância a riscos, para identificar quais riscos são aceitáveis e quais ficam fora dos níveis aceitáveis de tolerância e precisam ser gerenciados efetivamente.

Uma ferramenta útil para avaliar riscos é a Matriz de Avaliação de Riscos. A tabela abaixo fornece um exemplo de como a matriz pode ser usada para avaliar riscos em um projeto de desenvolvimento.

PROBABILIDADE do risco acontecer	Alta			Risco B
	Média	Risco C		
	Baixa			Risco A
		Baixo	Médio	Alto
IMPACTO potencial do risco no Projeto				

Tabela 19: Matriz de Avaliação de Riscos

No exemplo mostrado na Tabela 19, o de desenvolvimento da Matriz de Avaliação de Risco segue um processo de duas etapas:

Classificação da prioridade dos riscos: A equipe do projeto e as partes interessadas priorizaram três riscos, classificando sua probabilidade e impacto potencial em uma escala de “baixo, médio ou alto”.

Identificação da linha de tolerância a riscos: Os riscos são classificados por cores (vermelho, laranja, amarelo, sem cor). Neste exemplo, o risco B é uma preocupação clara e será gerenciado de forma efetiva. O risco A está em uma célula sombreada (amarela), mas é uma preocupação de nível mais baixo e só será monitorado. O risco C não está em uma célula sombreada, portanto, não excede as tolerâncias de risco do projeto.

De certa forma, a Matriz de Avaliação de Risco é uma ferramenta ilusoriamente simples. Embora a matriz possa ser relativamente simples, para usá-la de forma produtiva, a equipe do projeto e as principais partes interessadas precisam chegar a um entendimento comum dos critérios usados para priorizar o risco e identificar os níveis de tolerância ao risco. Para chegar a esse entendimento comum, o gerente de projeto deve trabalhar com as principais partes interessadas do projeto para concluir o processo (às vezes difícil) de responder às seguintes perguntas:

- Quais critérios serão usados para priorizar riscos? Cronograma? Escopo? Custo? Outros fatores como valor para os beneficiários do projeto? Conformidade com regulamentos (cumprimento de normas legais e regulamentares) de doadores? Segurança dos funcionários? Que processo será usado para identificar tolerâncias a riscos?

Para poder desenvolver uma estratégia para responder a um risco, é preciso entender a gravidade do risco e que tipo de impacto ele terá no cronograma, orçamento, escopo e qualidade (Triângulo de Gestão) do projeto. É preciso que o gerente de projeto seja específico em sua declaração de risco e explique explicitamente o impacto que o risco terá no cronograma, escopo, orçamento ou qualidade do projeto. Por exemplo, no projeto de construção de latrinas no rio Delta, um risco possível é: *A chuva interrompe a instalação das latrinas*. Essa afirmação não é específica o suficiente, precisamos indicar como a chuva afetará o Triângulo de Gestão, para que a equipe possa desenvolver uma estratégia de acordo apropriada para resolver o problema. Uma declaração de risco mais apropriada seria: *A chuva interrompe a instalação das latrinas, causando um atraso no projeto*.

Ao ser específico em como o risco afetará triângulo de gestão é possível desenvolver uma estratégia de resposta mais adequada para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco ou reduzir o impacto que ele teria caso ocorresse.

Resposta aos Riscos

A identificação e avaliação de riscos formam a base para boas opções de resposta a riscos. Depois que um risco é identificado como estando acima da linha de tolerância ao risco do projeto, a equipe do projeto deve identificar uma estratégia para melhor responder ao risco.

Lembre-se! O objetivo do gerenciamento de riscos NÃO É ELIMINAR TODOS OS RISCOS do projeto, isso é impossível. O objetivo é reconhecer quando responder ao risco caso ele exceda os níveis de tolerância do projeto. Por exemplo, projetos “intolerantes a riscos” tentarão efetivamente gerenciar riscos, independentemente de onde eles se enquadram na matriz. Por outro lado, projetos “tolerantes a riscos” podem estar dispostos a aceitar uma grande quantidade de riscos sem intervir para efetivamente gerenciar a situação. Também é importante observar que os riscos mudam ao longo do tempo; portanto, eles devem ser periodicamente revisados e avaliados de acordo com sua probabilidade e impacto. Também é uma boa ideia revisar as estratégias e garantir que elas ainda sejam relevantes para o contexto e o risco.

Se o projeto decidir gerenciar efetivamente um risco, as estratégias de resposta incluem as seguintes opções (ou uma combinação de opções):

- **Evitar o risco** - Não fazer (ou fazer de maneira diferente) parte do escopo com alto impacto e/ou alta probabilidade de risco. Por exemplo, um projeto pode optar por não trabalhar em uma área geográfica, porque há muita insegurança.
- **Transferir o risco** - Transferir (ou compartilhar) a responsabilidade sobre o risco de algum aspecto do projeto para outra parte. O exemplo mais comum de transferência de risco é o seguro automotivo. Por exemplo, as apólices de seguro transferem o risco de danos e perdas do veículo para a companhia de seguros.
- **Mitigar o risco** - Atuar para reduzir a probabilidade e/ou o impacto de um risco potencial. Tomemos, por exemplo, um projeto preocupado com o risco de roubo de mercadorias.
 - A probabilidade de roubo em potencial pode ser reduzida aumentando os sistemas de segurança do edifício (guardas, novas portas, janelas com grades).
 - O impacto de um possível roubo pode ser reduzido através da instituição de uma política na qual apenas as mercadorias necessárias para os próximos sete dias ficam armazenadas em estoque.
- **Aceitar o risco** - Se a probabilidade e o impacto do risco forem avaliados como baixos ou aceitáveis, uma organização poderá optar por não tomar medidas. Por exemplo, um projeto pode reconhecer que enfrenta a possibilidade de um início tardio das chuvas interrompendo seu ciclo agrícola, mas a equipe escolhe conviver com o risco e não age para evitá-lo, transferi-lo ou mitigá-lo.

Evitar riscos

Trabalhar em um contexto de conflito é repleto de riscos. Por exemplo, realizar intervenções em um campo de refugiados que frequentemente vê violência e assaltos na estrada entre o local da organização e o campo. Há um grande risco para a equipe em viajar da organização para o acampamento, a segurança e a proteção dos membros da equipe podem ser comprometidas. Assim, para evitar o risco para a equipe do projeto, as atividades no acampamento serão gerenciadas remotamente através de uma organização que esteja localizada no acampamento. A equipe do projeto evita esses riscos conduzindo as atividades de uma forma alternativa.

O Gerente de Projetos e a resposta aos riscos

Ao determinar quem deve responder ao risco, é preciso ter em mente que a pessoa que responde ao risco nem sempre será o gerente do projeto. Observando o registro de riscos abaixo, percebe-se que o assistente de logística responderá ao risco relacionado à obtenção dos suprimentos para a construção das latrinas, porque isso está dentro do domínio de sua experiência. O importante é que a pessoa encarregada de responder ao risco tenha o conhecimento e a capacidade de agir e aconselhar outros membros da equipe em relação ao risco.

Também é importante lembrar que um processo regular de revisão de riscos deve ser implementado e incluir o maior número possível de partes interessadas. A inclusão de uma variedade de partes interessadas - incluindo os parceiros - na discussão e análise de risco pode levar à identificação de riscos adicionais nos quais a equipe do projeto não havia pensado.

É importante observar que “ignorar” um risco não é uma estratégia aceitável de resposta a riscos. Os riscos não devem passar despercebidos, não serem gerenciados ou serem ignorados. Mesmo em situações em que um risco é aceito, ele não está sendo ignorado, mas sim sendo monitorado continuamente. Nesses casos, a decisão de aceitar o risco é baseada em um processo racional de identificação, avaliação e resposta ao risco, onde o resultado é a decisão de aceitar o risco.

Nesse ponto, a equipe do projeto precisará formular um plano de ação para as atividades de resposta ao risco selecionado. O documento de registro de riscos precisará contemplar o seguinte:

- Desenvolver um plano organizado e abrangente de gerenciamento de riscos;
- Determinar os métodos a serem usados para implementar as respostas ao risco;
- Planejar recursos adequados para a resposta ao risco.

Todo plano de gerenciamento de riscos deve ser documentado, mas o nível de detalhe varia de acordo com o projeto. Grandes projetos ou projetos com altos níveis de incerteza se beneficiarão de planos de gerenciamento de riscos detalhados e formais que registram todos os aspectos de identificação, avaliação e resposta a riscos.

Para projetos mais complexos e com mais incertezas, um registro de riscos fornece uma identificação mais formal e detalhada dos riscos e o plano de resposta para resolvê-los. Um registro de riscos também contém informações sobre a magnitude da probabilidade e o impacto do risco. Também pode incluir estratégias de resposta ao risco proposto e "responsáveis pela resposta ao risco". Os responsáveis pela resposta ao risco serão o ponto focal para coordenar ou tomar medidas caso esse risco se torne um problema. O registro de riscos também pode incluir informações sobre os impactos de custo e cronograma desses riscos.

Embora o formato do registro de riscos possa variar de acordo com a organização ou o projeto, um exemplo de um formato inclui as informações abaixo. Certifique-se de incluir nos seus registros de risco, no mínimo: o risco, status, probabilidade e impacto, estratégia de resposta e o (s) responsável (eis) pela resposta ao risco. É importante iniciar esse processo em detalhes durante a fase de Configuração e Aprovação do projeto, para que o plano de gerenciamento de riscos possa ser incorporado ao plano do projeto.

Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto	Pontuação	Estratégia de Resposta ao Risco	Responsável
Parceiro não tem capacidade de implementar as atividades, causando um atraso nas atividades da etapa 2	6/10	5/10	30	Mitigar - Incluir orçamento para desenvolver capacidade junto ao parceiro	Gerente do projeto
Chuva causa atrasos na instalação das latrinas	6/10	6/10	36	Evitar - Planejamento da construção e instalação das latrinas deve ser atrasado até o final da temporada de chuvas	Gerente do projeto

Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto	Pontuação	Estratégia de Resposta ao Risco	Responsável
Insegurança afeta a entrega dos materiais necessários para a construção das latrinas, atrasando o projeto ou tornando necessário a compra dos materiais de fornecedores locais, o que pode comprometer a qualidade	4/10	6/10	24	Transferir - Contratar transportadoras para garantir a entrega no prazo e a segurança dos materiais	Assistente de logística
Mudanças no governo local afetam a capacidade de implementar atividades porque novas aprovações serão necessárias	2/10	8/10	16	Aceitar - Monitorar e revisar o risco	Representant e do Governo

Tabela 20: Registro de Riscos - Projeto de Latrinas do Rio Delta

Estratégia de Monitoramento e Controle de Riscos

À medida que o projeto evolui, alguns riscos serão resolvidos ou diminuídos, enquanto outros podem surgir e, portanto, serem adicionados. É importante, portanto, revisar continuamente a questão do risco desde os estágios iniciais do projeto até toda a fase de implementação. Dito isto, é benéfico - neste momento - estabelecer pontos específicos no projeto em que os riscos serão revisados e reanalisados. Discutiremos o monitoramento e controle de riscos durante a fase de Implementação, mas, para garantir que o gerenciamento de riscos seja um processo "vivo", o gerente de projeto deve identificar quando, como e por quem os riscos serão atualizados ao longo do projeto.

Envolvimento das Partes Interessadas

As partes interessadas são extremamente importantes para o sucesso de qualquer projeto, seja um projeto humanitário de distribuição de alimentos ou um projeto de desenvolvimento e meios de subsistência. Envolver as partes interessadas certas no momento certo é de responsabilidade do gerente de projetos. No entanto, nem sempre é possível encontrar as pessoas específicas. O gerente do projeto deve entender e agir para garantir que as partes interessadas estejam envolvidas nas atividades do projeto.

O estabelecimento de uma estratégia de engajamento de partes interessadas durante a fase de Configuração e Aprovação do projeto fornece ao gerente de projeto uma clareza sobre como as partes interessadas serão envolvidas em várias atividades do projeto e qual será seu envolvimento e engajamento. Fazer isso na fase de Configuração e Aprovação do projeto garantirá a participação e o envolvimento das partes interessadas nas fases subsequentes.

Partes Interessadas	Papel na atividade	Interesse na atividade	Envolvimento	Acompanhamento
Quem são as partes interessadas?	Que papel terão nessa atividade?	Que interesse elas têm em participar dessa atividade?	Como será o envolvimento delas para que tenham sua participação na atividade assegurada?	Que tipo de feedback e acompanhamentos são necessários?
Representante do Governo Municipal Local	Fazer um discurso de abertura para o lançamento do projeto.	A participação trará exposição ao município e ao representante do governo municipal local e isso demonstra que eles estão interessados em fornecer apoio a projetos que ajudarão a comunidade.	Coordenar e comunicar sobre o objetivo do projeto por meio de uma carta oficial seguida de uma reunião para solicitar adesão e participação no lançamento.	Enviar uma carta de agradecimento oficial e incluir o papel das partes interessadas na atividade no comunicado de imprensa oficial. Fazer uma reunião de acompanhamento com o (s) funcionário (s) para responder a quaisquer perguntas e solicitar seu envolvimento em atividades futuras.

Tabela 21: Estratégia de Envolvimento de Partes Interessadas

Envolver as partes interessadas não é uma ciência exata; haverá mudanças e ajustes que precisam ser feitos. O acompanhamento das partes interessadas é fundamental para garantir sua participação.

Estrutura de Governança do Projeto

No contexto do gerenciamento de projetos, a governança define a estrutura de gerenciamento dentro da qual as decisões do projeto são tomadas. Uma estrutura de governança sólida esclarece:

Autoridade: Quem tem o poder de tomar decisões e dentro de quais níveis de tolerância.

Accountability (prestação de contas): Quem deve prestar contas pelo sucesso do projeto? Sem uma responsabilidade clara pelo sucesso do projeto, não há ninguém movendo mundos e fundos para resolver os problemas do projeto.

Mudanças no projeto: Decisões sobre mudanças que vão além das tolerâncias acordadas pelo gerente do projeto.

Supervisão: Supervisiona a direção do projeto, fornece informações e monitora a viabilidade e validade do projeto, tomando a decisão de encerrar o projeto, se necessário. Garante também que diferentes perspectivas das partes interessadas sejam ouvidas.

Apoiadores e conselheiros: fornecem suporte e recursos para o projeto, além de aconselharem o gerente de projetos nos aspectos de gerenciamento do projeto, especialmente aqueles que estão além do controle do gerente de projetos.

As estruturas de governança podem assumir várias formas, sendo as formas mais frequentes: *sponsors* (patrocinadores), conselhos ou comitê de governança do projeto. A estrutura de governança mais simples e comum em projetos é composta por um único indivíduo - o *sponsor* do projeto - ele pode ser suficiente. Este indivíduo pode ser representado por um gerente de programa, um superior ao gerente de projetos ou um representante de uma ONG Internacional

parceira, por exemplo. Independentemente do título do indivíduo, o importante é determinar a quem o gerente de projeto pode recorrer quando as decisões estiverem acima dos seus níveis de tolerância e a quem o gerente de projetos pode recorrer para obter suporte.

Embora uma estrutura de governança composta por um único *sponsor* possa ser simples, ela geralmente falha em representar as múltiplas perspectivas dos projetos de desenvolvimento.

Todos sabemos que projetos de desenvolvimento e humanitários raramente são simples. A equipe do projeto deve gerenciar agendas com várias partes interessadas, incluindo (mas não limitado a) doador do projeto, organização (ões) implementadora (s), comunidades beneficiárias e fornecedores do projeto. Nesses contextos complexos, um único *sponsor* do projeto não fornecerá o suporte que a equipe do projeto precisa para ter sucesso. Em vez disso, uma estrutura de governança mais eficaz seria um conselho de projeto ou um comitê diretor, que inclui representantes de várias partes interessadas envolvidas no projeto.

Como funciona na prática: Governança do Projeto

Ao determinar a estrutura de governança, deve-se verificar qual a estrutura mais apropriada para o projeto de acordo com o contexto em que se está trabalhando e os recursos disponíveis. Ainda que os conselhos de projeto e comitês diretores ofereçam uma matriz de governança mais sólida, podem simplesmente não ser práticos para o projeto. O importante a se ter em mente é que é necessário ter uma matriz estabelecida (mesmo que se trate de um *sponsor* do projeto), com tolerâncias claramente definidas.

Outra coisa a ter em mente é que pode haver vários níveis de governança, principalmente se há um parceiro de implementação. O cenário a seguir descreve mais claramente isso:

Um gerente de projeto de uma ONG local, trabalha para um programa executado por uma ONG Internacional. Ele coordena com o gerente do programa as questões relacionadas ao programa e com o responsável pela área financeira as questões relacionadas a finanças. Pode também haver outro ponto de contato no departamento MEAL para as questões relacionadas a monitoramento e avaliação. Isso pode criar caos e confusão para o gerente de projetos. Nesse tipo de cenário, é especialmente importante entender para quem direcionar-se e quando. Idealmente, haverá um ponto focal (uma pessoa responsável pelo contato) que servirá como *sponsor* do projeto, mas esse pode não ser o caso.

Independentemente do cenário, o gerente de projeto é responsável por garantir que ele mesmo esteja ciente das tolerâncias e estrutura de governança do projeto e que isso esteja documentado no Termo de Abertura do Projeto.

Como funciona na prática: Governança de Projetos e Projetos Humanitários

Projetos de ajuda humanitária geralmente exigem identificação e implantação rápidas para atender às necessidades imediatas dos beneficiários. Eles também geralmente requerem adaptação contínua à medida que os contextos e as necessidades mudam. O estabelecimento de uma estrutura de governança dentro desses projetos que seja comumente entendida e clara facilita a capacidade de adaptação das equipes de projeto, além de garantir que os problemas sejam superados mais rapidamente e ajuda a evitar atrasos.

Não existe uma norma única e definitiva para o estabelecimento de conselhos ou comitês diretores do projeto, isso vai depender da organização, do tamanho do projeto e das partes interessadas envolvidas. No entanto, as orientações a seguir fornecem informações sobre como eles podem ser estruturados e gerenciados:

- Tamanho** Não há tamanho padrão para os conselhos e comitês do projeto. No mínimo, deve haver duas pessoas e é comum encontrar conselhos compostos por três, quatro ou cinco representantes. Como mencionado anteriormente, um grupo menor facilita a colaboração e a tomada eficiente de decisões. No entanto, muitas vezes é útil expandir o tamanho do Conselho quando a gestão de partes interessadas é complexa. Por exemplo, se houver vários doadores, vários grupos de beneficiários ou várias organizações trabalhando no mesmo projeto.
- Composição** Os membros do Conselho devem representar uma variedade de perspectivas das partes interessadas e podem variar de acordo com o projeto. O que é essencial é reunir um grupo dedicado de representantes dos grupos de partes interessadas que fornecerão um ambiente mais holístico para a tomada de decisões. Não existe uma composição correta ou padrão de um comitê, mas alguns exemplos podem incluir:



Figura 25: Exemplos de composição do Comitê de Governança

A perspectiva de cada membro do conselho/comitê diretor reflete uma dimensão diferente do projeto em termos de recursos fornecidos ao projeto; entendimento das necessidades da organização, do usuário e do desenvolvedor (para a tomada de decisões sobre a viabilidade contínua do projeto); e consideração sobre os resultados do projeto. Cada um tem sua própria avaliação do que "sucesso" significa - e todas as perspectivas, quando tomadas em conjunto, definem o sucesso do projeto.

Responsabilidades Coletivamente, a Diretoria do Projeto/comitê diretor é proprietário do projeto e suas responsabilidades incluem:

- Decidir sobre as mudanças propostas no projeto (escopo, orçamento, cronograma ou outros) que vão além das tolerâncias acordadas pelo gerente do projeto;
- Supervisionar o projeto, fornecendo recursos, orientação e insights, conforme necessário;
- Monitorar a viabilidade contínua do projeto, tomando decisões para encerrá-lo, se necessário;
- Representar o interesse da perspectiva que eles representam;
- Apoiar e aconselhar o gerente de projetos no gerenciamento do projeto, especialmente em questões que vão além do controle de um gerente de projetos; e
- Defender o apoio e os recursos necessários para o projeto.

Reuniões Recomenda-se que os Conselhos de Projeto realizem reuniões programadas regularmente, onde a agenda é definida pelo gerente do Projeto em cooperação com o representante da Perspectiva Executiva. Os itens importantes da agenda incluem a revisão dos Registros de riscos e de problemas. Além disso, também é necessária uma reunião do Comitê do Projeto em todas as portas de decisão.

Uma área de confusão que às vezes surge é se o Conselho do Projeto ou o Comitê Diretor atua como uma entidade democrática simples, na qual cada membro do conselho tem a mesma voz ao votar em decisões importantes. É importante reconhecer que nem todas as vozes no quadro do projeto terão autoridade igualitária em todas as decisões. Se, por exemplo, for necessário solicitar um aumento no orçamento ou uma extensão do cronograma para o projeto, pode ser que todos os membros da Conselho do Projeto sejam consultados, mas a autoridade final para a decisão reside exclusivamente com um único membro do conselho (provavelmente neste exemplo, o doador do projeto) ou um pequeno grupo de membros. É importante lembrar que a eficácia da tomada de decisão de um grupo pode ser considerada inversamente proporcional ao seu tamanho. Não apenas os grandes grupos não conseguem tomar decisões oportunas, mas a qualidade das decisões pode ser afetada pelos desafios de gerenciar o próprio grupo.

Estruturas de Governança e Parceiros de implementação

Como é frequente o caso, muitos projetos são executados por parceiros implementadores sob o guarda-chuva de um programa gerenciado por uma ONG internacional. Nesse caso, a estrutura de governança provavelmente estaria vinculada à estrutura dentro da ONG Internacional. Os gerentes de projeto teriam tolerâncias claras e, acima dessas, reportariam diretamente ao ponto focal (pessoa responsável) dentro da própria ONG Internacional. Raramente os parceiros de implementação terão uma linha direta com o doador ou a gerência de alto nível dentro da ONG Internacional.

Nesse caso, os níveis de autoridade - ou tolerâncias - tornam-se extremamente importantes, porque há uma camada adicional de governança no processo de tomada de decisão.

Outro componente do estabelecimento de uma estrutura de governança é garantir que os níveis de tolerância do gerente de projeto sejam claramente delineados e articulados no Termo de Abertura do Projeto. Essas tolerâncias permitem ao gerente do projeto uma estrutura para determinar em que medida ele ou ela pode tomar decisões sobre um projeto e em que momento a tomada de decisão precisa ser escalada para a estrutura de governança. Alguns exemplos de tolerâncias que devem ser definidos nesta fase são:

Tolerância de tempo - Em quanto tempo o projeto pode ser atrasado ou adiantado com relação ao cronograma planejado.

Tolerância de custo - a porcentagem ou um valor em dinheiro pelo qual o projeto pode estar acima ou abaixo do orçamento planejado.

Tolerância do escopo - é medida como uma variação acordada no escopo do produto e qualquer variação potencial, deve ser documentada na estrutura de detalhamento do produto.

Tolerância ao risco - fornece uma referência para quais riscos devem levados ao comitê de governança do projeto.

Tolerância de qualidade - intervalos que definem um desempenho aceitável para um produto, documentado nas descrições do produto.

Tolerância aos benefícios - faixas de desempenho aceitável do projeto no nível de objetivos.

Esses níveis de tolerância se tornam importantes durante a implementação do projeto, quando é provável que ocorram problemas e mudanças no projeto. Ninguém quer ser colocado em uma situação em que não se sabe se se tem permissão para tomar uma decisão ou para quem precisa delegar essa tomada de decisão. O estabelecimento da estrutura de governança antes do início do planejamento e implementação fornecerá clareza ao gerente do projeto e facilitará e agilizará os processos de tomada de decisão durante todo o projeto.

Exemplo de Riscos e Tolerâncias

Imagine um gerente de projeto com tolerâncias para fazer alterações em um projeto em relação ao cronograma, orçamento e escopo, desde que a alteração não exceda mais de 5% de qualquer linha do orçamento. A equipe MEAL alertou o gerente sobre dois problemas que encontraram através do monitoramento das atividades que ocorrem na fase de Configuração e Aprovação do projeto. O primeiro problema é que o número de pessoas necessitadas aumentou à medida que mais refugiados internos se mudaram para a área do rio Delta. A meta original era atender 2.500 beneficiários diretos. Com o influxo de refugiados internos, o número de beneficiários diretos que precisam de instalações de saneamento agora é de 3.250, o que vai exigir a construção de 20 latrinas a mais. Isso aumenta o orçamento dedicado a essa atividade em 12%. Isso está acima das tolerâncias do gerente de projetos em questão, e exigirá que o gerente delegue esse problema para o próximo nível em sua estrutura de governança.

O segundo problema é que o custo de um dos componentes da latrina aumentou 2% em relação ao preço cotado no início do projeto. Esse problema está dentro das tolerâncias do gerente de projeto, o que significa que é possível tomar uma decisão sobre esse problema. É preciso lembrar que deve-se documentar essa alteração e garantir que a flutuação do preço seja comunicada às partes interessadas relevantes.

Estrutura do Planejamento

Como o processo de planejamento do projeto será abordado? Quem estará envolvido? Quais ferramentas serão usadas? Nesta fase do projeto, é importante planejar a estrutura do projeto. Em resumo, você está planejando o planejamento.

Algumas coisas para se ter em mente ao determinar a estrutura do projeto são:

- **Duração do projeto:** Se o projeto a ser implementado é um projeto particularmente longo que ocorre ao longo de um ano ou mais, convém considerar o uso de um processo de planejamento de etapas. O planejamento de etapas também pode ser útil para projetos que operam em ambientes complexos e conflituosos. O exemplo na Figura 26 é um mapa de etapas para o projeto de latrinas do rio Delta, que inclui todos os elementos do projeto.

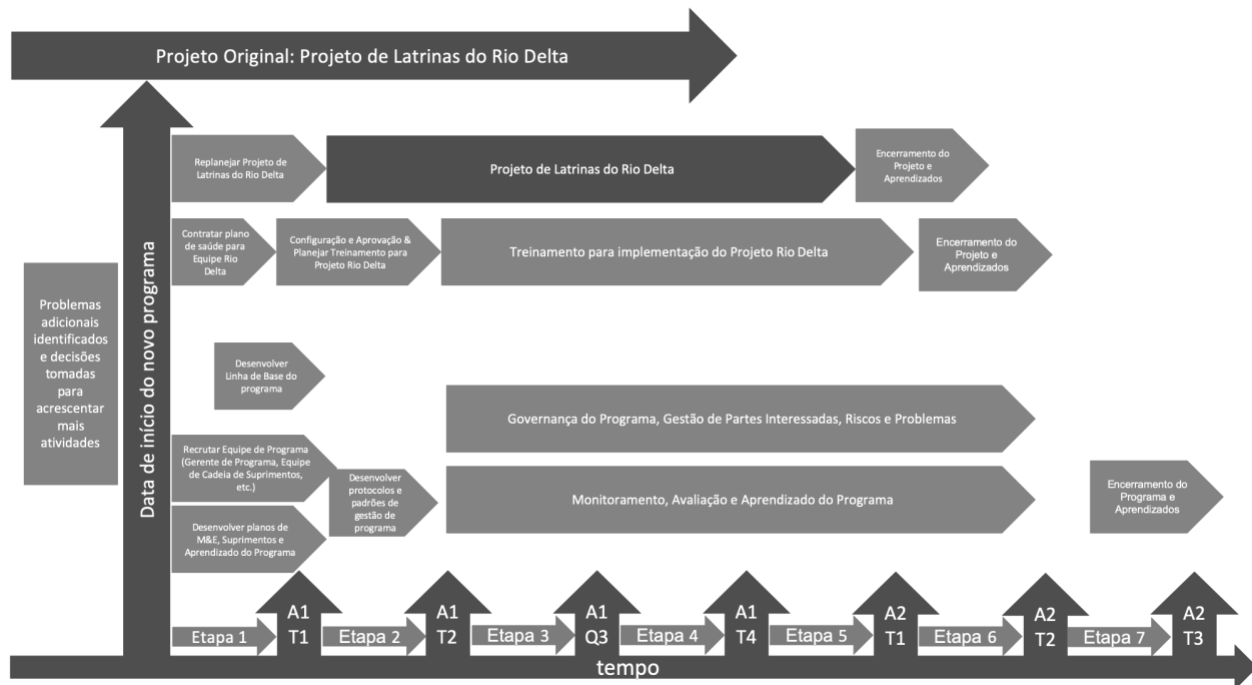


Figura 26: Mapa de etapas do Projeto de Latrinas do Rio Delta

Se o projeto a ser implementado é de menor prazo e menos complexo, a inclusão das portas de decisão como pontos de verificação formais para validar o projeto de forma contínua é fundamental para a justificativa do projeto.

- **Ferramentas e processos:** O gerente de projetos sabe quais ferramentas usará para gerenciar o projeto? Mais importante, a equipe do projeto é treinada e tem conhecimento sobre as ferramentas, suas funções e os pontos do projeto nos quais essas ferramentas precisam ser revisadas e atualizadas?
- **Componentes transversais:** Esses componentes tornaram-se bastante comuns nos projetos e o processo de inclusão desses componentes começa no início do projeto. Alguns exemplos desses componentes transversais podem incluir, mas não estão limitados a:
 - **Gênero:** Seja a incorporação da perspectiva de gênero ou o uso de indicadores sensíveis ao gênero, esse tema transversal é frequentemente exigido pelas organizações doadoras e parceiras para garantir que haja equilíbrio e equidade de gênero considerados na intervenção. Um exemplo do projeto de latrina do rio Delta poderia ser a garantia de áreas/instalações de latrina separadas para homens e mulheres e atingir um número igual (50%/ 50%) de homens e mulheres como beneficiários diretos.
 - **Proteção:** A integração da proteção no desenho do projeto garante que o gerente de projetos seja responsável pelas pessoas mais vulneráveis e que o projeto não esteja causando nenhum dano à comunidade e aos beneficiários em questão. Isso pode significar que o gerente incorporou mecanismos para relatar violações relacionadas à proteção e que projetou seu projeto com base em garantir que as necessidades e condições dos mais vulneráveis sejam incorporadas às atividades do projeto. Um exemplo do projeto de latrinas do rio Delta é garantir que as latrinas das mulheres estejam a menos de 50 metros de suas unidades

habitacionais e talvez até garantir a construção de uma barreira secundária em torno das instalações da latrina para fornecer uma camada extra de privacidade e proteção.

- **Acessibilidade:** Garantir o acesso às intervenções/produtos/serviços para pessoas com algum tipo de deficiência faz parte do atendimento a uma comunidade inteira e garante acesso equitativo a todos os produtos e serviços. Um exemplo do projeto de latrinas do rio Delta é garantir que as latrinas sejam acessíveis a cadeiras de rodas através da instalação de rampas e barras nas latrinas e nos lavatórios que estejam a uma altura apropriada para quem usa cadeiras de rodas.

Matriz MEAL (Monitoramento, Avaliação, *Accountability* e Aprendizado)

O monitoramento deve ocorrer durante toda a vida útil do projeto, fornecendo feedback essencial sobre o projeto para o gerente e para a equipe - o projeto está dentro do cronograma? dentro do escopo? com a qualidade esperada/planejada? Além disso, o gerente de projeto deve trabalhar em estreita colaboração com as partes interessadas para determinar se e quando as avaliações devem ocorrer. Muitas vezes, esse processo ocorre muito tarde no projeto, causando restrições desnecessárias e comprometendo a qualidade. O desenvolvimento de uma estrutura para monitoramento e avaliação antecipada é crucial para garantir que haja uma direção clara quando o planejamento do projeto ocorrer. A avaliação também define o cenário para estimar com precisão que tipo de recursos (humanos, monetários e tecnológicos) serão necessários para implementar essas tarefas de forma efetiva.

Matriz de Monitoramento

O gerente de projeto deve ser capaz de desenvolver uma estrutura para seu monitoramento com base nas informações do marco lógico - essencialmente, os indicadores orientarão o monitoramento do projeto. Outras coisas a considerar são a frequência em que o monitoramento será realizado, a capacidade da equipe que faz o monitoramento e as ferramentas (pesquisas, grupos focais, etc.) que serão usadas para coletar os dados.

Matriz de Avaliação

As avaliações podem ser caras e exigir tempo e recursos substanciais. Neste ponto do projeto, é benéfico descrever que tipo de avaliação (em tempo real, final, ou posterior ao projeto) você planeja para o projeto. É preciso ter em mente que a avaliação posterior ao projeto (*ex-post*) exige muito trabalho antes e durante a implementação do projeto e pode ser bastante cara e com uso de muitos recursos.

O gerente de projetos precisa verificar com sua organização, parceiros e doadores as expectativas para a realização de avaliações para o projeto e determinar se a avaliação será conduzida por alguém dentro da organização ou se será necessário um consultor externo.

Matriz de *Accountability* (prestação de contas) e Aprendizado

A *accountability* e o aprendizado são frequentemente incorporados ao monitoramento e avaliação através da metodologia MEAL. Se a *accountability* e o aprendizado são incorporados ao projeto, é nesse ponto que se deve começar a considerar que tipo de mecanismos de *accountability* o gerente de projetos irá usar e como esses mecanismos contribuirão para o aprendizado contínuo

do projeto. Ao usar a *accountability* e aprendizado, é importante reunir os membros da equipe do projeto e começar a pensar nas seguintes perguntas:

- Que tipo de mecanismos de *accountability* serão usados e com quem?
- Como o feedback dos mecanismos de *accountability* será traduzido em lições aprendidas?
- Como as lições aprendidas serão incorporadas ao processo de planejamento iterativo do projeto?
- Quem será responsável por supervisionar esse processo?
- Como o aprendizado será filtrado até os níveis do programa e do portfólio dentro da organização?

Gestão de Informação e Conhecimento

As informações só são boas quando são utilizadas e, às vezes, muitos dados e informações se perdem ao longo da vida de um projeto, simplesmente porque não há um plano de gerenciamento de informações e conhecimento em vigor. O que é gerenciamento de conhecimento? É a capacidade de desenvolver, compartilhar e usar as informações obtidas no projeto. O que é gerenciamento de informações? É assim que os dados são preservados e os processos implementados para garantir que todas as informações do projeto sejam classificadas e armazenadas de maneira que possam contribuir para o conhecimento institucional e serem usadas no futuro.

Para desenvolver um plano de gerenciamento de informações, deve-se considerar o seguinte:

- Como e onde as informações e os dados serão armazenados?
- Que tipo de convenções de nomenclatura de arquivos serão usadas, incluindo o controle de versão?
- Que tipo de mecanismos de segurança são necessários para garantir que as informações - especialmente informações confidenciais - sejam mantidas em segurança?
- Quem supervisionará o gerenciamento das informações?

Para desenvolver um plano de gerenciamento de conhecimento, deve-se considerar o seguinte:

- Como o conhecimento será incorporado ao desenho do projeto e do programa ao planejamento e à implementação do projeto e do programa?
- Como as lições aprendidas serão capturadas ao longo do projeto para serem usadas para informar mudanças e adaptações ao projeto?
- Como o conhecimento pode ser usado para outros projetos, programas e o portfólio da organização?

A definição antecipada desse plano e padrões garantirá que o gerente de projetos tenha todos os dados e informações de maneira organizada desde o início do projeto e use essas informações de maneira estruturada. O gerente de projeto precisará trabalhar com a equipe MEAL para garantir que todos os componentes sejam trabalhados e que o plano seja consistente com os processos organizacionais e se alinhe aos requisitos do programa, se aplicável.

Termo de Abertura do Projeto (TAP)

Se um projeto estiver seguindo o modelo das portas de decisão, várias decisões de aprovação/não aprovação já foram tomadas antes de o projeto entrar na fase de Configuração e Aprovação. Durante a fase de Configuração e Aprovação, é importante garantir que o projeto seja

formalmente autorizado pelo corpo diretivo do projeto (seja composto por um *sponsor* ou um conselho/comitê diretor).

Essa aprovação deve ser documentada através do desenvolvimento de um termo de abertura do projeto (TAP), um documento que fornece uma descrição de alto nível (estratégico) do projeto e que seja assinado pelo corpo diretivo do projeto. O conteúdo do termo de abertura do projeto pode variar, mas geralmente inclui informações sobre:

- **Finalidade do projeto** - incluindo uma descrição da necessidade que o projeto atenderá.
- **Entregas do projeto** - articulando o escopo, incluindo o impacto, os objetivos e os principais resultados.
- **Estimativas de alto nível do projeto (estimativas estratégicas)** - incluindo uma declaração de alto nível de:
 - Atividades do projeto;
 - Cronograma do projeto;
 - Orçamento do projeto; e
 - Uma lista preliminar das funções e habilidades necessárias para executar o trabalho necessário.
- **Riscos do projeto** - identificando possíveis problemas/riscos que o projeto pode encontrar.
- **Tolerâncias do projeto** - articulação das tolerâncias do projeto em relação às entregas, cronograma, custo e risco do projeto.
- **Controle de alterações do projeto** - estabelecendo um processo de tratamento de exceções para quando o projeto exceder a tolerância em qualquer uma dessas áreas.

Uma vez desenvolvido e assinado, é importante que o termo de abertura do projeto não seja deixado de lado e esquecido. Ele é um documento extremamente útil que pode ser usado para alcançar muitos objetivos. Pense nele como uma bússola que nos mostra o Norte a seguir. Essencialmente, o termo de abertura do projeto visa:

- Autorizar oficialmente o início das atividades do projeto e o uso de recursos para a implementação do projeto;
- Garantir que haja entendimento compartilhado dos parâmetros do projeto entre as principais partes interessadas e *sponsors* (patrocinadores) do projeto (internos e externos);
- Documentar um compromisso compartilhado com os objetivos do projeto e os recursos/atividades necessários para o sucesso do projeto.

Além disso, o termo de abertura do projeto deve ser considerado um documento vivo. Se o comitê de governança do projeto aprovar grandes mudanças no projeto (escopo, orçamento, cronograma ou outro), o termo de abertura do projeto deve ser atualizado e assinado para refletir os novos parâmetros do projeto.

Em resumo, o termo de abertura do projeto serve como aliado do gerente de projeto e, na ausência de um documento, a equipe do projeto corre o risco de:

- Começar a gastar tempo, dinheiro, materiais, equipe e capital organizacional na execução de um projeto que carece de comprometimento e apoio dos principais responsáveis por tomadas de decisão (doadores, parceiros de implementação, responsáveis internos por tomada de decisão);

- Falta de entendimento comum do projeto (escopo, orçamento, cronograma, benefícios e riscos) pelas principais partes interessadas.

Lançamento do Projeto

Um dos principais objetivos da fase de Configuração e Aprovação do projeto é comunicar o lançamento das atividades do projeto às partes interessadas que têm interesse na intervenção. Essas partes interessadas podem incluir as comunidades beneficiárias, ONGs que trabalham na área de intervenção, representantes do governo, público em geral e muitas mais.

Existem várias ferramentas de comunicação que podem ser usadas para anunciar o lançamento do projeto para as partes interessadas. No entanto, independentemente do método de comunicação, o objetivo do lançamento do projeto é:

- Reconhecer formalmente o início do projeto;
- Garantir que as principais partes interessadas tenham um entendimento consistente do projeto;
- Apresentar o projeto para as partes interessadas.

De várias maneiras, o termo de abertura do projeto assinado é um documento ideal para comunicar oficialmente o lançamento do projeto ao grande público do projeto. Devido ao seu formato enxuto e conciso, o termo de abertura do projeto é especialmente bom para comunicar os parâmetros de alto nível do projeto, sendo muito útil quando se lida com algumas pessoas que por algum motivo ou outro possam esquecer algum detalhe sobre o projeto. Compartilhar o termo de abertura do projeto com a comunidade maior de partes interessadas não é apenas uma prática eficaz de comunicação, mas também uma maneira de promover a transparência e *accountability* do projeto.

Se, no entanto, houver motivos para que a equipe do projeto prefira não compartilhar todos os elementos do termo de abertura do projeto com um número maior de partes interessadas, existem outras opções para os mecanismos de comunicação. Se houver informações confidenciais, pode ser construída uma versão alternativa do termo de abertura do projeto que pode ser compartilhada com o público em geral. Além disso, artigos em jornais, conferências de imprensa, visitas de campo, reuniões e eventos de lançamento também podem ser usados para se comunicar com a comunidade em geral. As mensagens para essas comunicações podem variar, dependendo do público e sua conexão com o projeto. É importante, no entanto, que pelo menos os parâmetros de alto nível do projeto sejam compartilhados com as partes interessadas antes do início da implementação do projeto.

Reflexões sobre a fase de Configuração e Aprovação do projeto – A Equipe está Pronta?

Muito tempo e esforço são dedicados antes que o planejamento do projeto possa começar. A pergunta essencial a ser feita neste momento é: "a equipe está pronta para começar a planejar?" Assim como na fase de Identificação e Definição, muitas vezes há restrições durante a fase de Configuração e Aprovação do projeto que tornam difícil priorizar coisas como uma análise abrangente de riscos ou uma estrutura de governança claramente articulada. No entanto, apesar das restrições, as ferramentas e processos realizados na fase de Configuração e Aprovação são imperativos para o planejamento. Por exemplo, conhecer os riscos do projeto ajudará a identificar onde gargalos podem ocorrer no cronograma do projeto ou em atividades específicas. A governança do projeto ajudará a facilitar qualquer tomada de decisão, razão pela qual o projeto deve ficar claro antes do início de qualquer planejamento. Ter estimativas de alto nível (estratégico) sobre escopo, orçamento, recursos humanos etc. fará com que o processo de planejamento seja claro e eficiente. Portanto, à medida que se avança nesta fase, é preciso verificar se tempo e recursos suficientes foram devidamente dedicados para a conclusão desses processos. Considere também quem precisa estar envolvido nesta fase e como. É preciso também garantir que as partes interessadas certas participem das tomadas de decisão para melhorar os resultados da fase de Configuração e Aprovação do projeto.

2.3 Planejamento do Projeto

O que será abordado neste capítulo:

- ✓ Cronograma de Planejamento
- ✓ Planejamento do MEAL
- ✓ Planos de comunicação e envolvimento de partes interessadas
- ✓ Planejamento da Cadeia de Suprimentos
- ✓ Controles internos
- ✓ Planejamento de Recursos Humanos
- ✓ Planejamento de Sustentabilidade
- ✓ Planejamento de Encerramento

“Se você não sabe para onde está indo, como você espera chegar lá?”

– Basil S. Walsh

2.3.1 Introdução

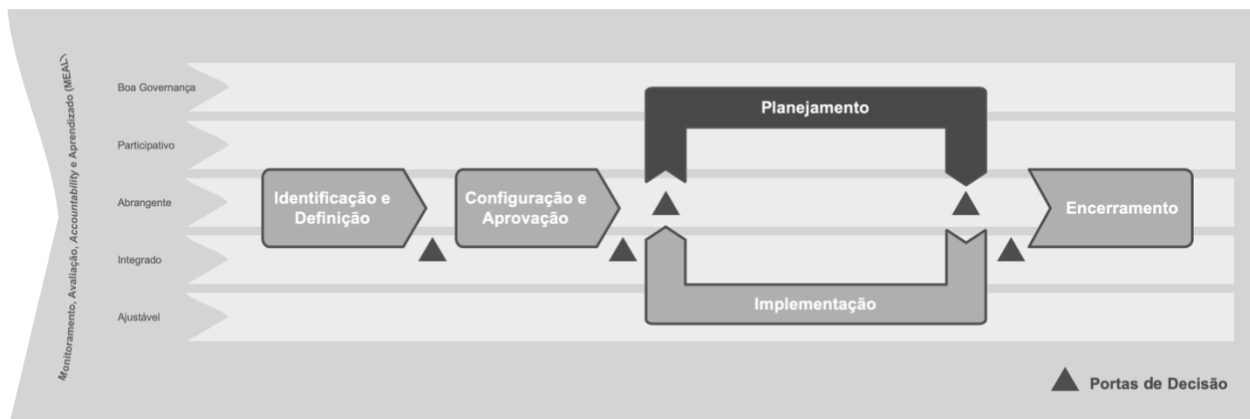


Figura 27: Modelo de Fases do Project DPro - Planejamento

Quando um projeto entra oficialmente na fase de Planejamento, a equipe do projeto já desenvolveu vários documentos das fases de Identificação e Definição e Configuração e Aprovação (ou seja, o marco lógico do projeto, a proposta do projeto, o termo de abertura do projeto etc.) que contém um extenso nível de detalhes relacionados ao projeto.

É importante não confundir a proposta do projeto, o marco lógico do projeto ou outros documentos desenvolvidos durante essas fases com um plano do projeto. Um plano de implementação será significativamente diferente desses outros documentos em termos de formato, finalidade, público-alvo, nível de detalhe, participação, tempo e restrições de cronograma.

Enquanto alguns argumentam que o marco lógico do projeto e/ou as propostas de projeto fornecem uma quantidade aceitável de informações para servir como plano de projeto, esses

documentos raramente fornecem detalhes suficientes para implementar um projeto. Isso ocorre porque esses documentos foram escritos para servir a diferentes propósitos.

Pegue, por exemplo, a proposta do projeto em comparação com o plano de implementação do projeto. A Tabela 22 descreve as diferenças entre os dois documentos em termos de finalidade, formato e nível de detalhe (observe que uma comparação semelhante pode ser feita entre o marco lógico do projeto e o plano de implementação do projeto).

	Proposta de Projeto	Plano de Implementação do Projeto
Propósito	Obter aprovação e financiamento para o projeto, enfatizando a comunicação clara e concisa de ideias que 'vendem' o projeto para as partes interessadas que irão financiar o projeto	Garantir que o projeto seja entregue dentro do prazo, do escopo e do orçamento, e de acordo com os parâmetros de qualidade estabelecidos; enfatizar o planejamento lógico e abrangente e modelar o projeto para revisão pela equipe do projeto e outras partes interessadas
Formato	O formato geralmente é determinado pelos requisitos dos doadores ou pelas partes interessadas responsáveis pelas decisões de investimento	O formato é determinado pela equipe do projeto e pelas principais interessadas envolvidas na implementação do projeto
Nível de Detalhe	Frequentemente limitado no nível de detalhe - devido ao objetivo, formato, antecipação e cronograma da proposta	O nível de detalhe é desenvolvido pela equipe do projeto e pelas principais partes interessadas
Participação	Geralmente escrito por uma equipe pequena como resultado de restrições de tempo que limitam a participação	Existe oportunidade para expandir a participação para incluir uma variedade de partes interessadas, incluindo especialistas e consultores técnicos
Público-alvo	Focado em doadores e partes interessadas que distribuem recursos	Focado nas necessidades da equipe que implementa as atividades do projeto
Cronograma	Muitas vezes, escritos com cronogramas apertados, às vezes meses (ou mesmo anos) antes da implementação	Existe a oportunidade de revisar propostas para continuar a desenvolver/revisar/atualizar planos no início da implementação do projeto ou nas principais referências do ciclo de vida do projeto

Tabela 22: Diferenças entre a Proposta do projeto e o Plano de Implementação do Projeto

No entanto, embora existam diferenças consideráveis entre a finalidade, o processo e o conteúdo de uma proposta de projeto e um plano de implementação do projeto, muitas organizações de desenvolvimento usam a proposta do projeto como plano de implementação. Esse é especialmente o caso das proposta cujo formato é baseado em requisitos estabelecidos por doadores e que se aproximam dos planos do projeto em termos de duração e nível de detalhe. Cuidado - mesmo as propostas mais extensas do projeto (e muitas podem exceder 100 páginas)

ainda têm pontos fracos que limitam sua eficácia no planejamento para a implementação do projeto.

Um plano de projeto abrangente e integrado considerará vários aspectos diferentes. Dependendo da complexidade do projeto, pode haver mais foco em alguns aspectos do que em outros, e caberá ao gerente do projeto e às partes interessadas determinar o que é mais apropriado para o projeto, considerando o contexto, a complexidade, as partes interessadas envolvidas e o ambiente em que o projeto está operando.

Usando a Proposta de projeto como Plano

Enquanto o gerente de projeto possa ficar tentado a pensar que os documentos desenvolvidos durante as fases de Identificação e Definição e de Configuração e Aprovação (marco lógico, proposta do projeto etc.) sejam suficientes para definir o escopo do projeto, isso raramente ocorre!

É preciso lembrar que o marco lógico e a proposta do projeto foram criados para propósitos muito distintos. Embora sejam especialmente fortes em delinear a lógica de alto nível (com as informações mais gerais) do projeto e vendê-lo aos doadores, eles não foram projetados para orientar uma equipe na implementação do projeto.

Antes que o trabalho real do projeto comece de fato, o gerente de projeto precisa confirmar que o escopo do projeto é abrangente e detalhado. Cuidados especiais devem ser tomados para garantir que as informações sobre o trabalho indireto do projeto sejam incluídas no escopo, por exemplo, detalhes relacionados a compras, coordenação, comunicação, recursos humanos e gerenciamento de riscos.

2.3.2 Resultados Principais

Plano de implementação

Como mencionado anteriormente, o plano de implementação tem como objetivo orientar a equipe do projeto na implementação de atividades para alcançar os resultados, os objetivos e contribuir para o impacto. O plano de implementação pode ser chamado de plano de implementação detalhado, plano de implementação do projeto ou qualquer outra coisa, não importa, o objetivo é o mesmo.

O formato dos planos de implementação varia de acordo com os requisitos organizacionais e dos doadores, bem como a natureza e complexidade do projeto. Em alguns casos, os elementos de um plano abrangente são incluídos em um único documento do plano de implementação do projeto. Em outros casos, o plano de implementação do projeto é composto por vários documentos. Por exemplo, um projeto pode ter um plano de implementação principal E um plano específico para o MEAL. Além disso, dependendo do tamanho, complexidade e risco de um projeto, a equipe pode optar por ter documentos separados que abordem especificamente a cadeia de suprimentos do projeto, as comunicações do projeto, o gerenciamento de recursos humanos do projeto etc. Cada

um desses planos deve ser consistente com (e vinculado a) os outros documentos que compõem o plano abrangente de implementação do projeto.

O objetivo do plano de implementação é fornecer um modelo do projeto que descreva claramente o que ocorrerá, quando e por quem dentro do cronograma, custo e escopo da intervenção. Um plano de implementação pode incluir o seguinte:

- **Planejamento de Cronograma:** este planejamento consiste em uma série de etapas e ferramentas usadas para desenvolver um cronograma de projeto abrangente e preciso. Incluído neste planejamento de cronograma está o escopo do trabalho, o prazo do projeto e o orçamento.
- **Planejamento de riscos:** este planejamento foi desenvolvido pela primeira vez na fase de Configuração e Aprovação. Durante o planejamento, o gerente de projetos irá detalhar e revisar os riscos, garantindo que as estratégias de resposta e os responsáveis por essas respostas ainda sejam relevantes.
- **Planejamento MEAL (Monitoramento, Avaliação, Accountability e Aprendizado):** Em colaboração com o cronograma, o planejamento MEAL deve ser finalizado durante esta fase, feito em coordenação com o departamento ou área de MEAL.
- **Planejamento de Comunicação e Envolvimento das Partes Interessadas:** Tomando a estratégia de envolvimento das partes interessadas desde a fase de Configuração e Aprovação, a equipe do projeto desenvolverá planos para o envolvimento das partes interessadas, bem como a comunicação durante esta fase.
- **Matriz RACI (Responsável, Aprovador, Consultado, Informado):** é uma ferramenta que descreve as funções e responsabilidades das atividades e tarefas.
- **Planejamento da Cadeia de Suprimentos:** Com base nas estimativas de alto nível feitas nas fases anteriores, este plano descreve em detalhes todos os ativos, aquisições e componentes logísticos do projeto.
- **Planejamento de Recursos Humanos:** também com base nas análises de alto nível feitas nas fases anteriores, o plano de recursos humanos expande de forma precisa quem será necessário (e com que experiência) e quando, além de um plano para gerenciar pessoas durante o restante do período do projeto.

2.3.3 Quem está envolvido nesta fase

A participação e os processos participativos são incentivados e priorizados durante cada fase do ciclo de vida do projeto no setor de desenvolvimento. Isto é especialmente verdade para o processo de planejamento. Envolver as partes interessadas certas no momento certo no processo de planejamento fornece estimativas mais precisas dos recursos, orçamento e cronograma necessários para concluir as atividades e obter resultados.

Também é preciso considerar a inclusão de outras partes interessadas no projeto (cadeia de suprimentos, segurança, recursos humanos, finanças e MEAL) no processo de planejamento. O gerente de programa também pode ser um recurso valioso, pois fornece orientações valiosas de uma perspectiva diferente.

Atrasos nos projetos devido ao recrutamento de membros da equipe do projeto ou talvez por causa da demora pela aquisição de materiais necessários podem acontecer inúmeras vezes. Esses

atrasos e riscos podem ser reduzidos se o processo de planejamento envolver todos os membros da equipe do projeto e as partes interessadas apropriadas, dependendo de sua influência no projeto e em seus resultados. Um processo de planejamento participativo tem muitas vantagens, incluindo:

1. As partes interessadas possuem habilidades e conhecimentos que podem ser aproveitados ao desenvolver estimativas precisas sobre orçamentos, cronograma, níveis de esforço e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto.
2. As partes interessadas no projeto geralmente são mais capazes de identificar os riscos potenciais do projeto e fazer planos para amenizar seu impacto.
3. Novos funcionários e/ou parceiros podem se beneficiar de uma melhor orientação do projeto quando participam de atividades de planejamento. Essas atividades ajudam a garantir um entendimento comum dos resultados e objetivos do projeto.

Outra vantagem de usar uma abordagem participativa para o planejamento do projeto é que as partes interessadas que estão envolvidas no processo de planejamento do projeto têm maior probabilidade de assumir liderança, ter propriedade e adesão às atividades de implementação do projeto. Ao mesmo tempo, as partes interessadas que se opõem ao projeto podem ser convencidas pela equipe do projeto ao escutar suas perspectivas e preocupações e reformular o escopo (ou outros elementos do projeto) para assim chegar a uma solução que contorne tais preocupações.

2.3.4 O que isso significa na prática

Nesta fase, você precisará de entradas das fases de Identificação e Definição e Configuração e Aprovação do projeto que alimentarão os processos de planejamento e chegarão no resultado final: O Plano de Implementação. Existem elementos adicionais necessários para tornar esse processo o mais eficaz possível e garantir que o gerente de projeto ainda esteja fazendo o projeto certo da maneira certa.

Accountability (Prestação de contas)

- **Transparência:** Estabelecer sistemas e procedimentos nos quais as informações sobre o projeto sejam acessíveis e estejam disponíveis para as partes interessadas é a essência da *accountability* (prestação de contas). Isso pode se manifestar na forma de relatórios, documentos, reuniões, canais de ouvidoria ou o envolvimento de partes interessadas nos processos de gerenciamento de projetos.
- **Proteção de Dados e de Informações:** o armazenamento seguro de dados e de informações também está vinculado à *accountability* (prestação de contas). Parte do conceito de “não cause danos” é garantir que a intervenção do projeto não cause efeitos adversos à comunidade e aos beneficiários. O armazenamento seguro de dados e de informações é fundamental para garantir que nenhuma informação sobre os beneficiários chegue às mãos erradas.
- **Participação das partes Interessadas:** é importante garantir que as partes interessadas certas estejam envolvidas no momento certo. É importante também receber o feedback das partes interessadas.

- **Prestação de Contas sobre Temas Transversais:** gênero, proteção, lidar com populações vulneráveis, acessibilidade, todos esses temas transversais estão sendo incorporados aos projetos. A importância de incorporar esses temas em projetos é grande. Às vezes, doadores exigem esses temas sejam incluídos nos indicadores ou no desenho do projeto. Sejam eles solicitados ou não, esses temas transversais devem ser considerados no projeto. A inclusão de todas as populações, independentemente de gênero, capacidade, status socioeconômico deve ser examinada e medidas devem ser tomadas para garantir que esses temas sejam integrados ao maior número possível de aspectos do projeto.

Mecanismos de Controle

A natureza dos setores humanitário e de desenvolvimento implica oferecer às partes interessadas produtos e serviços da mais alta qualidade possível. No entanto, a pergunta que precisamos nos perguntar é: *temos os mecanismos de controle interno e de qualidade para medir e garantir que estamos oferecendo produtos e serviços da mais alta qualidade possível?*

Então, o que é necessário para garantir que se mantenha uma alta qualidade de produtos, serviços e produtos? Vários elementos trabalham juntos nessa missão, incluindo:

- **Controles Internos:** O estabelecimento de controles internos promove o uso responsável de recursos e protege contra atividades fraudulentas. A fraude prejudica todos os aspectos do projeto, desde a capacidade da equipe do projeto de concluir todas as atividades até o uso indevido de fundos. Embora os controles internos não impeçam completamente a ocorrência dessas situações, eles reduzirão a probabilidade de elas acontecerem. Ser responsável pelos recursos e processos dentro do projeto faz parte da supervisão do gerente do projeto.
- **Controle de Alterações:** É quase certo que haverá algumas alterações feitas em um projeto. Garantir que apenas as alterações necessárias e autorizadas sejam feitas é a essência do controle de alterações. Durante a fase de planejamento deve ser desenhado um processo que descreve os passos que precisam ser tomados para gerenciar quaisquer alterações no projeto, incluindo tolerâncias para o gerente do projeto e quais alterações devem ser encaminhadas para a governança do projeto.
- **Controle de Qualidade:** Vinculado diretamente ao retorno do investimento, fornecer produtos, serviços e projetos da mais alta qualidade faz parte da *accountability* ascendente, descendente e horizontal. Queremos fornecer aos doadores e parceiros o melhor produto e serviço possível com os fundos fornecidos. Também queremos garantir que a comunidade e os beneficiários obtenham o maior benefício com a intervenção. Por fim, também devemos garantir que nossa intervenção esteja alinhada com as prioridades e os objetivos do setor, para que todas as organizações e projetos que operam no setor contribuam para esse objetivo maior com clareza sobre como a qualidade será determinada e mensurada.

À medida que se avança no processo de planejamento, é preciso considerar esses elementos no processo. Novos mecanismos precisam ser criados? O plano de monitoramento é abrangente e reflete a realidade no local do projeto e com a equipe?

Planejamento em Ondas Sucessivas

Ao longo do tempo, as alterações no plano de implementação do projeto ajudam a fornecer mais detalhes sobre o cronograma, os custos e os recursos necessários para atender ao escopo do projeto. Esse processo iterativo de fornecer níveis crescentes de detalhes ao plano de implementação do projeto ao longo do tempo é chamado de 'Planejamento em Ondas Sucessivas.' A iteração, por definição, é o ato de repetir uma tarefa uma segunda, terceira ou mais vezes para alcançar o resultado desejado.

O planejamento em ondas sucessivas pode ser especialmente útil em situações em que as informações do projeto são difíceis de coletar ou estão mudando muito rapidamente (por exemplo, operando em contextos de alto risco ou emergência). Nessas situações, à medida que novas informações do projeto são coletadas, dependências, requisitos, riscos, oportunidades, suposições e restrições adicionais serão identificados. Alterações significativas em qualquer uma dessas áreas, que ocorrem ao longo do ciclo de vida do projeto, podem desencadear a necessidade de alterar um ou mais elementos do plano de implementação.

O planejamento em ondas sucessivas, no entanto, não se limita exclusivamente a contextos humanitários. Esse método também pode ser empregado por praticamente todos tipos de projetos.

Ao adotar uma abordagem de planejamento de projeto iterativo, as organizações têm mais flexibilidade para acomodar mudanças. A equipe do projeto pode revisar o plano de implementação do projeto no início de cada período do projeto para então:

1. Confirmar a lógica, os riscos, as oportunidades, as suposições e as restrições.
2. Atualizar e revisar as atividades, cronogramas e recursos do projeto.
3. Certificar-se de que as atividades de intervenção do projeto estejam focadas em lidar com os riscos e problemas que representam as ameaças mais imediatas ao sucesso do projeto.

Processo e Plano de Portas de Decisão

As portas de decisão desempenham um papel importante no processo de planejamento. Estabelecer uma rotina para revisar continuamente o projeto ajudará a garantir que o gerente de projeto esteja fazendo o projeto certo da maneira certa. Outra coisa a considerar sobre as portas de decisão é como as portas de decisão serão incorporadas durante a implementação do projeto.

A implementação tende a ser um período muito intenso para o gerente e a equipe do projeto. Na verdade, a maior parte do tempo, energia e recursos do projeto serão gastos durante a implementação.

O estabelecimento de um processo para revisar e justificar a progressão do projeto deve ser desenvolvido durante a fase de Planejamento. É importante Lembrar que pode haver portas de decisão

de emergência que surgem quando o contexto ou quaisquer alterações importantes ocorrem no ambiente interno ou externo em que o projeto está operando.

Se o gerente de projeto estiver usando o planejamento por etapas, haverá uma porta de decisão no final de cada etapa, oferecendo a oportunidade de revisar o plano de implementação, adicionando mais detalhes à Estrutura Analítica de Projeto (escopo do trabalho) para a etapa seguinte. Também pode haver portas de decisão em cada uma das etapas que proporcionam à

equipe do projeto e às partes interessadas a oportunidade de reavaliar a justificativa e validade do projeto.

2.3.5 Entradas

Ao desenvolver o Plano de Implementação, os documentos desenvolvidos durante as fases de Identificação e Definição e Configuração e Aprovação serão usados como ponto de partida para o plano de Implementação. Essas entradas podem incluir:

- Marco lógico
- Proposta de projeto
- Termo de Abertura do Projeto (TAP)
- Registro Abrangente de Riscos
- Análise das partes Interessadas e Estratégia de Envolvimento
- Mapa de Etapas

2.3.6 Processos

O Plano de Implementação será o resultado de uma variedade de processos e análises, fornecendo um panorama equilibrado e abrangente de como o projeto será implementado. O processo de planejamento é mais proveitoso se for realizado de maneira participativa, incluindo o maior número possível de partes interessadas relevantes no processo.

Planejamento de Cronograma

O planejamento do cronograma está diretamente relacionado ao triângulo de gestão, que consiste no escopo do trabalho, cronograma e nos recursos (incluindo orçamento, recursos humanos e outros) necessários para gerar os resultados e objetivos desejados do projeto. Um processo de cinco etapas é usado para o planejamento do cronograma, oferecendo a oportunidade para o gerente de projeto, equipe e partes interessadas envolvidas no processo de planejamento, de examinar os diferentes componentes do cronograma de maneira estruturada.

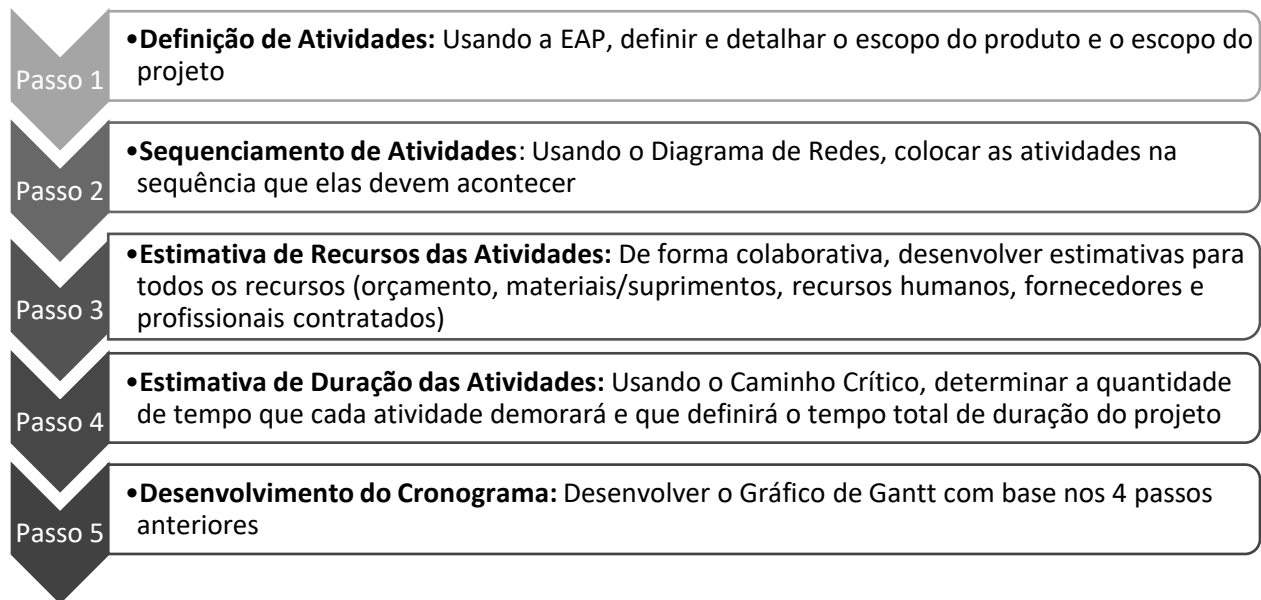


Figura 28: 5 passos do Planejamento de Cronograma

À medida que o gerente de projeto, a equipe e as partes interessadas envolvidas no planejamento passam por esse processo de cinco etapas, é vital manter em mente o triângulo de gestão. É importante lembrar que o triângulo de gestão representa as dependências entre o escopo do trabalho, o cronograma do projeto, o orçamento e os recursos, bem como a qualidade do projeto. Se um lado do triângulo ficar mais longo ou mais curto, isso afetará os outros lados do triângulo.

Cada passo do processo de planejamento de cronograma se baseia no passo anterior; portanto, é essencial ser o mais abrangente e detalhado possível desde o primeiro passo para obter o plano mais preciso possível para o projeto. Antes de mergulhar no processo de planejamento de cronograma, dividido em cinco passos, é importante destacar alguns pontos sobre o escopo do trabalho, bem como os riscos e restrições relacionados a esse processo.

Escopo do Trabalho

A fase de planejamento é onde o escopo do **produto** é dividido em detalhes, fornecendo uma lista abrangente de todo o trabalho direto e indireto necessário para o projeto. Ao determinar o escopo do **projeto**, o gerente e a equipe de projeto precisam pensar em todas as tarefas e atividades que precisam acontecer para gerar os resultados, os objetivos e contribuir para o impacto do projeto.

Como a maioria das metodologias, práticas recomendadas e literatura sobre gerenciamento de projetos, o Project DPro distingue o escopo do produto do escopo do projeto. Embora interconectados, esses termos não devem ser usados de forma intercambiável:

Escopo do produto - Inclui todas as entregas necessárias (resultados e objetivos) do projeto, atendendo às especificações acordadas: o que o projeto vai entregar/alcançar?

Escopo do projeto - Inclui todo o trabalho direto e indireto⁴ (atividades e resultados) necessário para entregar o escopo do produto: como o projeto produzirá os produtos acordados e alcançará a mudança esperada?

O principal motivo para diferenciar o escopo do produto do escopo do projeto é ajudar a concentrar-se nos aspectos e detalhes corretos nas diferentes fases e ferramentas do projeto.

Durante o desenvolvimento do marco lógico, na fase Identificação e Definição, as equipes do projeto tendem a se concentrar apenas nas atividades. Por exemplo: o projeto A desenvolverá oficinas de empreendedorismo para mulheres; o projeto B fornecerá cursos de dança e música para os jovens da comunidade; o projeto C oferecerá técnicas agrícolas orgânicas aos agricultores.

Esses exemplos representam o escopo (meios) do projeto, não a mudança social/econômica/comportamental que um projeto de desenvolvimento deve ter como objetivo a ser alcançado. Ao aplicar a definição do escopo do produto, as equipes de projeto são lembradas de que a Definição do Projeto (marco lógico) deve se concentrar nos resultados e nos objetivos. Seguindo os exemplos anteriores: o Projeto A aumentará a renda das mulheres; O Projeto B irá melhorar os comportamentos de cooperação e trabalho em equipe entre os jovens; O Projeto C irá reduzir as mortes causadas por pesticidas entre os agricultores.

A tabela a seguir apresenta as principais diferenças entre o escopo do produto e o escopo do projeto.

	Escopo do Produto	Escopo do Projeto
Quando (fase)	Identificação e Definição	Planejamento
Ferramenta	Marco Lógico	EAP
Documento de projeto	Proposta do Projeto	Plano de Implementação
O que está incluído? Qual seu foco?	Resultados, objetivos, impacto⁵	Atividades, resultados
Direcionamento	- Qual é o resultado final, a mudança que o projeto irá gerar? - Que serviços/produtos serão entregues pelo projeto?	- Como o projeto entregará o resultado final e gerará a mudança? - Qual é o trabalho necessário para entregar os produtos e serviços?
Pergunta central	O que?	Como?

Tabela 23: Escopo do Produto e Escopo do Projeto

Ambos os componentes são essenciais para o sucesso do projeto e precisam ser descritos detalhadamente durante as respectivas fases do projeto. A falha na definição clara do escopo do produto e do escopo do projeto pode trazer problemas posteriores ao projeto. Por exemplo:

⁴ No Passo 1 - Definição de Atividades, mais adiante, exemplos serão dados e a diferença entre trabalho direto e indireto será explorada.

⁵ Embora um marco lógico inclua atividades de alto nível, ele deve se concentrar na mudança que o projeto trará aos beneficiários.



Figura 29: Exemplos de problemas que podem surgir durante a definição do escopo do projeto

Existem maneiras de garantir que o projeto tenha um escopo definido de forma abrangente e equilibrada, mas exigirá reflexão, tempo e participação das partes interessadas.

Restrições e Riscos

A maioria das partes interessadas não gosta de pensar em riscos ou pensa que o planejamento de riscos é de responsabilidade do gerente de projetos. Na realidade, o planejamento de riscos (identificação e resposta) é de responsabilidade de TODAS as partes interessadas. Projetos são empreendimentos complexos e ninguém consegue ver tudo, estar em todos os lugares ou considerar tudo. Por isso, deve-se confiar nas partes interessadas para ajudar a identificar as muitas ameaças a um projeto e, especialmente, a identificar possíveis respostas. Nas fases de Identificação e Definição e Configuração e Aprovação, iniciamos o processo de identificação e planejamento de riscos.

Na fase de Planejamento, os riscos precisam ser considerados ao desenvolver o escopo do trabalho e o cronograma do projeto. Também é importante revisar os riscos que foram

identificados e planejados nas fases anteriores. Eles ainda são válidos? A probabilidade de tais riscos acontecerem e o impacto que causariam no projeto mudaram? Novos riscos surgiram? O plano de riscos é um documento ativo que deve ser monitorado e atualizado regularmente. Portanto, o plano de riscos deve incluir um mecanismo para garantir a revisão e atualização contínua dos riscos, tanto para monitorar os riscos identificados quanto para identificar novos riscos à medida que o projeto avança.

As restrições também devem ser consideradas à medida que você avança para esta fase. As restrições podem assumir várias formas e afetar uma infinidade de processos. Por exemplo, os materiais necessários para construir as latrinas estão disponíveis no mercado local? Caso contrário, como eles deverão ser trazidos de outros locais? Existe um especialista ou algum conhecimento específico em particular que será necessário para o projeto? Esse conhecimento ou especialista estão disponíveis? Caso contrário, como proceder? As limitações de um projeto podem assumir várias formas e devem ser descritas antes ou durante o processo de planejamento. Isso é particularmente importante no Passo 3, Estimativa de Recursos de Atividades, no planejamento do cronograma.

Passo 1: Definição de Atividades

O primeiro passo no planejamento do cronograma é definir o escopo do projeto usando a Estrutura Analítica de Projeto (EAP). Usando a EAP, a equipe de projeto desenvolve uma lista que registra de forma abrangente todas as atividades - **diretas e indiretas** - dentro do escopo do projeto. A Estrutura Analítica de Projeto do trabalho é a ferramenta principal que os gerentes de projeto usam para definir o escopo do projeto. A EAP é uma decomposição hierárquica do trabalho de um projeto. Simplificando, a EAP organiza o escopo do projeto em um esboço, ou hierarquia, de 'pacotes de trabalho'.

O exemplo abaixo é de uma EAP elaborada parcialmente que possui dois pacotes de trabalho. O nível de detalhe necessário para uma EAP abrangente excede o que é mostrado abaixo. Existem vários tipos diferentes de atividades que precisam ser concluídas em cada pacote de trabalho. Por exemplo, para construir a estrutura da latrina, os materiais precisam ser adquiridos e os engenheiros precisam projetar as especificações. O gerente de projeto pode ter uma ideia do que é necessário para concluir essas tarefas, mas o escopo do trabalho será substancialmente mais abrangente e preciso se os engenheiros e a equipe da cadeia de suprimentos estiverem envolvidos no processo. Este ponto destaca por que é essencial adotar uma abordagem participativa para o desenvolvimento da EAP, envolvendo as partes interessadas que farão o trabalho do projeto.

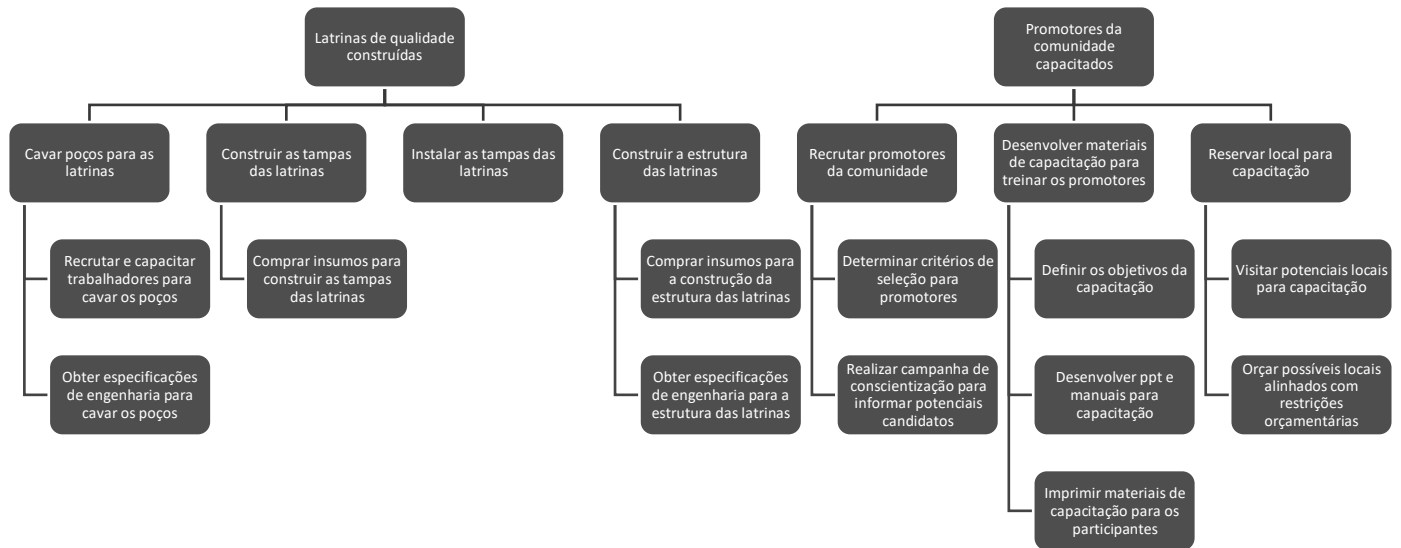


Figura 30: Exemplo de EAP - Formato Gráfico

A EAP também deve incluir todo o **trabalho indireto** - atividades do projeto que sejam de apoio, mas não especificamente parte do trabalho direto do projeto. No exemplo da Figura 31, a obtenção das especificações de engenharia para os furos pode exigir uma apresentação do projeto e um processo de negociação com uma autoridade local. Outros exemplos de trabalho indireto são pesquisas de linha de base, tarefas de monitoramento de projetos, seleção e contratação da equipe de projeto (RH), configuração de sistemas de TI para monitorar o projeto ou um programa geral de treinamento da equipe.

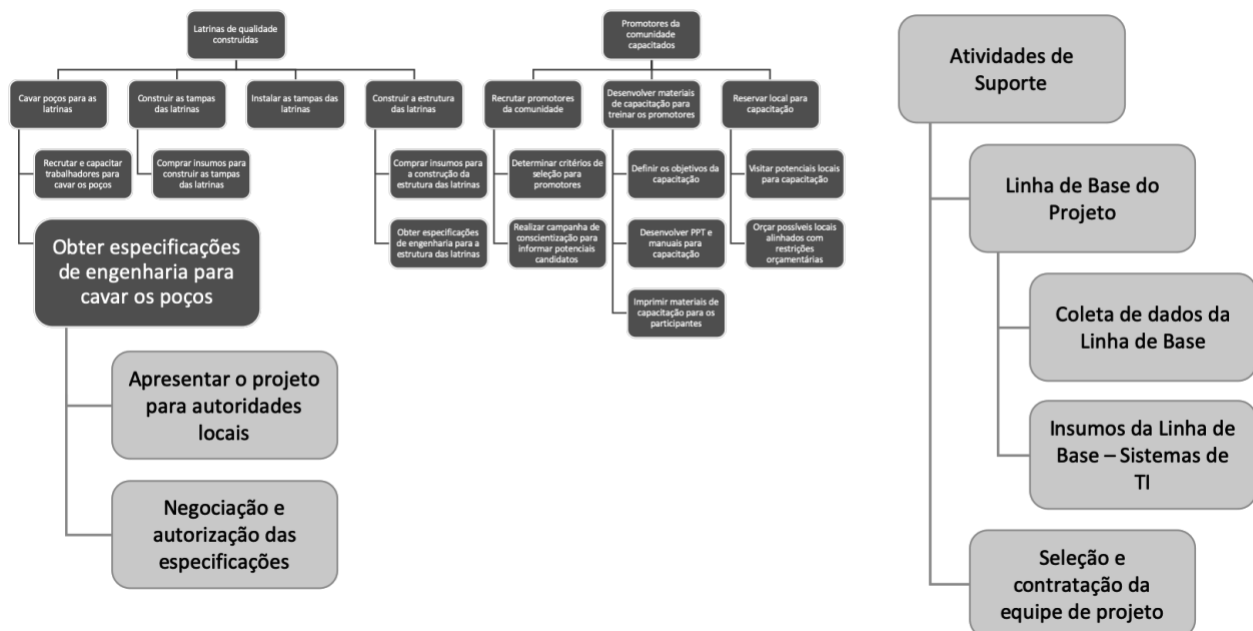


Figura 31: Exemplo de EAP – Trabalho Indireto

Para aqueles que usam software de gerenciamento de projetos, ou para aqueles que preferem uma maneira alternativa de construir uma EAP, também é possível usar o formato isentado.

Não existe uma maneira correta de construir uma EAP. Os pacotes de trabalho podem ser organizados de maneira diferente, dependendo da equipe envolvida. Independentemente do formato usado, a EAP visa garantir que todo o escopo do projeto e do produto seja detalhado.

A Figura 32 ilustra um dos pacotes de trabalho da EAP para o projeto de construção de latrinas do rio Delta. Note que as atividades são divididas em sub-atividades menores, mas não necessariamente em sequência neste momento. Quando se faz uma EAP para um projeto, o que acontece é a tentativa de identificar todas as tarefas ou atividades que precisam ser concluídas, mas elas não são colocadas na sequência em que elas precisam acontecer. O sequenciamento ocorrerá posteriormente no processo de planejamento do cronograma.

EAP Formato Identado

1.1 Construção de latrinas

1.1.1 Pré-Construção

- 1.1.1.1 Plano aprovado pelo Governo
- 1.1.1.2 Especificações de engenharia
- 1.1.1.3 Aprovação do plano pela APA
- 1.1.1.4 Estudo de águas subterrâneas

1.1.2 Construção de latrinas

- 1.1.2.1 Envolvimento das partes interessadas
- 1.1.2.2 Aprovação do proprietário da residência
- 1.1.2.3 Disponibilidade do local
- 1.1.2.4 Treinamento para a manutenção correta das latrinas

1.1.3 Compras

- 1.1.3.1 Trabalho
- 1.1.3.2 Materiais
 - 1.1.3.2.1 Construção de latrinas
 - 1.1.3.2.2 Manutenção de latrinas
- 1.1.3.3 Permissões
- 1.1.3.4 Licenças
- 1.1.3.5 Armazenamento

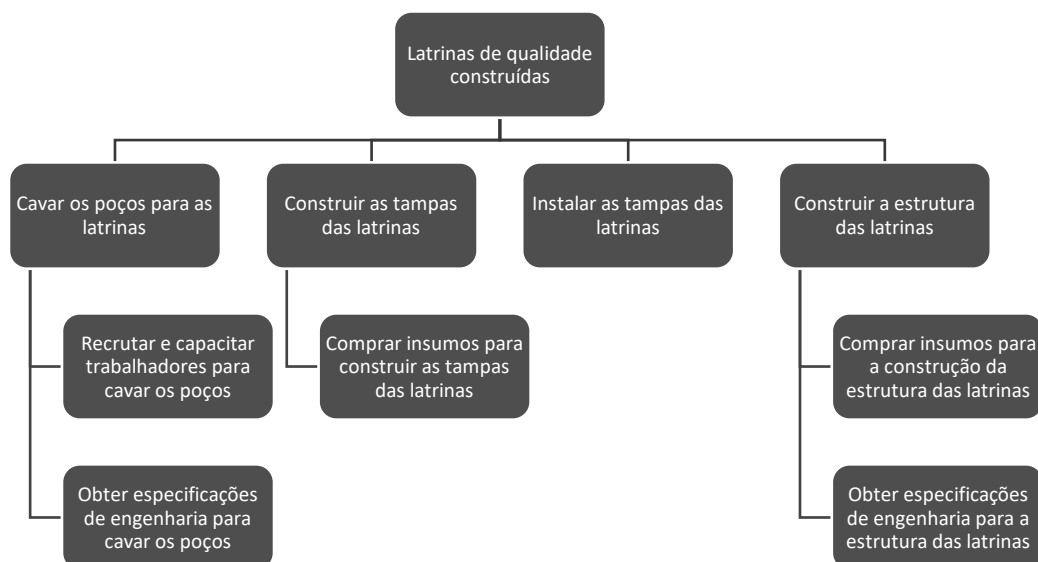


Figura 32: Pacote de Trabalho da EAP do Projeto de Construção de Latrinas

Passo 2: Sequenciamento de Atividades

Uma vez definidas todas as atividades, a equipe do projeto desenvolve um **Diagrama de Rede** que representa graficamente as **sequências, as relações e as dependências** entre as atividades descritas na EAP. Com base na EAP concluída no Passo 1, a equipe do projeto consegue organizar as atividades na sequência em que elas precisam acontecer, usando o Diagrama de Rede.

Cada uma das caixas no diagrama de rede identifica uma atividade no escopo do projeto. Essas caixas são conectadas por setas que indicam suas dependências, que identificam como as atividades do projeto se relacionam entre si no contexto do cronograma e a sequência na qual as atividades precisam ser concluídas. Em alguns casos, a sequência de atividades é linear, implicando uma relação de precedência que requer que uma atividade seja concluída antes que outra possa começar. Outras caixas estão em caminhos paralelos e podem ser sequenciadas independentemente uma da outra.

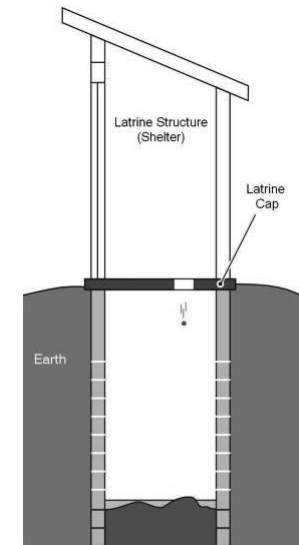


Figura 33: Exemplo de Latrina

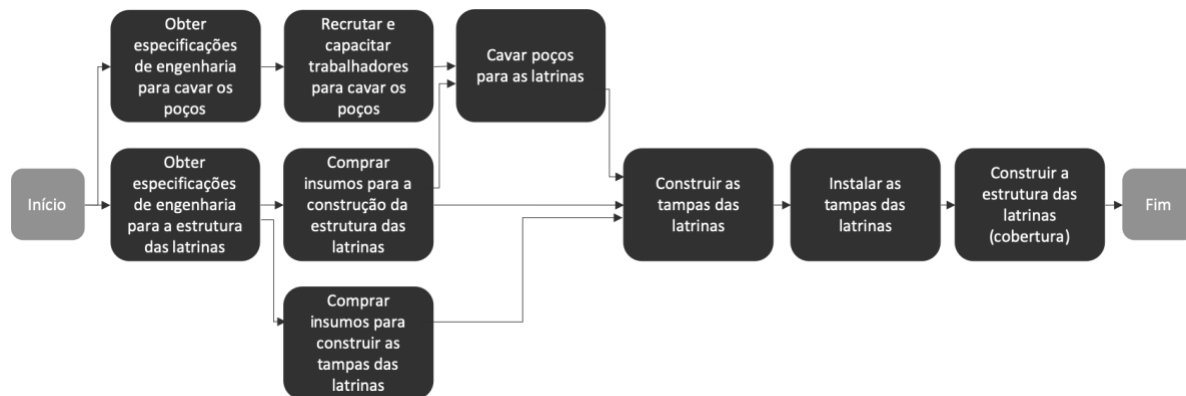


Figura 34: Usando o Diagrama de Rede para sequenciar as atividades de construção de latrinas

Interpretando o Diagrama de Rede

O que podemos interpretar deste Diagrama de Rede? Que tipo de dependências existem?

- A equipe de projeto deve aguardar as especificações de engenharia antes de iniciar as compras e os treinamentos.
- A equipe de projeto não precisa aguardar a conclusão da aquisição de materiais antes de recrutar e treinar a mão de obra para o projeto - essas atividades podem ser executadas simultaneamente.
- A equipe de projeto deve aguardar a construção da tampa da latrina antes de ela ser instalada.

Passo 3: Estimativa de Recursos das Atividades

Depois que a sequência de atividades é identificada, é tentador passar direto para a estimativa da duração da atividade. No entanto, você deve primeiro concluir a importante etapa de estimativa de recursos. Existe uma forte relação entre estimativa de recursos e de tempo. Todo mundo sabe que uma pessoa levará mais tempo para cavar um buraco do que uma equipe de cinco pessoas para fazer a mesma atividade, desde que haja equipamento suficiente para as cinco pessoas. Além disso, as estimativas de duração variam consideravelmente, dependendo se a equipe de escavação planeja usar uma única pá, uma broca pneumática ou dinamite para fazer o buraco.

Os recursos são importantes. Eles são um dos fatores centrais que influenciam as estimativas de duração do projeto. Portanto, é necessário tomar decisões sobre recursos antes que estimativas de duração possam ser feitas. As decisões relacionadas ao número e à qualidade dos recursos comprometidos com uma atividade, por sua vez, dependem de vários fatores, incluindo (mas não limitado a) o seguinte:

Cronograma - Se o prazo for apertado, o projeto poderá optar por dedicar altos níveis de pessoal, materiais e equipamentos para atender às limitações de tempo. Se o prazo for flexível, o projeto poderá optar por dedicar níveis mais baixos de recursos alocados a uma atividade.

Orçamento - Se o orçamento for limitado, o projeto pode optar por investir em um *mix* de recursos de 'baixo custo'. Por exemplo, ter mais trabalhadores manuais e menos máquinas é uma alternativa de baixo custo muito usada e aceita. Essa decisão de como usar os recursos, no entanto, irá prolongar a duração das atividades de construção de latrinas.

Regulamentos e Políticas Organizacionais - Muitas vezes, os projetos são limitados pelas leis trabalhistas e/ou políticas organizacionais internas que limitam os horários de trabalho (horas por dia, dias por semana, feriados por ano, políticas de licença familiar). Essas restrições influenciam a disponibilidade de recursos e, consequentemente, as estimativas de duração.

Outros fatores que influenciam a Disponibilidade de

Recursos - Vários outros fatores influenciam a disponibilidade de recursos e, portanto, influenciarão as estimativas de duração da atividade. Alguns exemplos desses fatores incluem:

Limitações causadas por questões ambientais/climáticas: A construção de latrinas durante a estação chuvosa geralmente não é uma boa ideia, portanto essas atividades precisam ser planejadas levando em consideração as estações.

Limitações de Materiais: Os materiais para a construção das latrinas podem não estar disponíveis no mercado local, exigindo que sejam oriundos de fora. Sem dúvida, isso aumenta o tempo necessário para a aquisição dos materiais.

Nível de Esforço e Estimativa de Recursos

Ao determinar os recursos necessários para a implementação bem-sucedida de um projeto, é importante estar atento ao nível de esforço de cada membro da equipe.

Para parceiros locais e Organizações de Base Comunitária, isso pode ser mais desafiador, porque você provavelmente terá membros da equipe trabalhando em vários projetos. Existe até a possibilidade de haver um gerente de projeto que esteja gerenciando vários projetos.

Estimar o nível de esforço necessário para cada projeto e refletir que no seu planejamento de recursos - especialmente no orçamento - é extremamente importante. Se essas estimativas não refletirem a realidade, você corre o risco de ser acusado de estar realizando uma atividade fraudulenta.

Limitações de logística: Impedem que um projeto de assistência emergencial tenha acesso a transporte, estendendo o tempo necessário para suprir os mercados locais com alimentos.

Limitações de recursos humanos: Impedem que um projeto de saúde tenha acesso à mão de obra qualificada, estendendo as estimativas de duração para atividades tecnicamente complexas.

Fase de Planejamento e Restrições Conhecidas

Durante o planejamento, existem restrições conhecidas das quais a equipe precisa estar consciente. Por exemplo, se houver feriados específicos todos os anos, as atividades deverão ser planejadas em torno desses feriados. Da mesma forma, existem condições climáticas que podem impedir ou inibir as atividades do projeto? A sua região vive uma estação chuvosa que pode atrasar a escavação de buracos para latrinas? Isso também deve ser levado em consideração no cronograma de atividades, porque existe precedência histórica e conhecimento de que elas ocorrerão ou poderão ocorrer.

Planejamento do Orçamento

Independentemente do projeto ou do formato do orçamento do projeto, um plano financeiro deve ser tão bom quanto as estimativas nas quais o orçamento se baseia. Até certo ponto, sempre haverá riscos associados às estimativas do projeto. Fazer uma estimativa para projeto nunca será uma ciência exata que produz resultados 100% precisos. Os gerentes de projeto não conseguem prever o futuro. Sempre haverá variáveis do projeto que estarão fora do controle da equipe do projeto.

E, no entanto, embora haja muitas razões pelas quais fazer estimativas precisas é um desafio, as estimativas podem ser precisas o suficiente para dar apoio e suporte às boas decisões de projeto. Além disso, existem práticas recomendadas que ajudam os gerentes de projeto a melhorar a precisão de suas estimativas de orçamento:

Escolha a abordagem correta para fazer a estimativa - as estimativas são normalmente desenvolvidas através de uma combinação das três técnicas a seguir:

De Cima para Baixo: As estimativas começam com uma estimativa global do custo de um projeto e, em seguida, atribuem uma porcentagem desse total a diferentes fases ou pacotes de trabalho do projeto. As porcentagens atribuídas aos componentes são geralmente identificadas por indivíduos com experiência anterior em projetos semelhantes. Essa abordagem de estimativa tende a ser mais exclusiva e envolve um grupo relativamente pequeno de pessoas consideradas "especialistas", com base em sua experiência passada em outros projetos.

De Baixo para Cima: As estimativas não começam com uma estimativa global do custo do projeto. Em vez disso, as tarefas são estimadas e "acumuladas". Nesse modelo, as estimativas são solicitadas às pessoas que têm conhecimento da realidade de campo do projeto e que geralmente são as mesmas pessoas responsáveis pela implementação das atividades do projeto (incluindo parceiros, fornecedores, membros da comunidade etc.) As estimativas de baixo para cima tendem a envolver um número maior de participantes e

requerem mais esforço para gerenciar. As estimativas de baixo para cima têm maior probabilidade de serem precisas, pois a equipe de projeto provavelmente entende melhor quais são as limitações de recursos que afetam as estimativas de custo. Por exemplo, a equipe consegue entender, de forma mais precisa, quais são os diferentes recursos que as comunidades conseguem fornecer para ajudar na escavação de latrinas - isso fornece uma estimativa muito melhor do que supor que todas as comunidades possam fornecer o mesmo recurso.

Paramétricas: Estimativas paramétricas dependem menos de pessoas e, em vez disso, usam uma relação estatística entre dados históricos e outras variáveis (por exemplo, metragem quadrada na construção, metros de estrada etc.). As estimativas paramétricas tendem a ser usadas para projetos e componentes de projetos que produzem resultados concretos (por exemplo, construção de infraestrutura, serviços de transporte em obras rodoviárias etc.) Aqui, a estimativa é feita identificando dados históricos de projetos que produziram resultados semelhantes (por exemplo, quilômetros de estrada, metragem quadrada na construção, linhas de texto) e usá-los para calcular estimativas de escopo/qualidade, custo/recursos e/ou prazo/cronograma. Essa técnica pode produzir níveis mais altos de precisão, mas depende da qualidade dos dados utilizados para fazer os cálculos.

Orçamentos Baseado em Atividades

Uma maneira de planejar com mais precisão seu orçamento é usar um orçamento baseado em atividades. O orçamento baseado em atividades concentra-se na identificação dos custos das atividades que ocorrem em todas as áreas de um projeto e na determinação de como essas atividades se relacionam entre si - incluindo trabalho direto e indireto.

Se um gerente de projeto for capaz de desenvolver uma lista completa (abrangente e detalhada) de atividades, juntamente com estimativas de custos para as atividades, um orçamento será mais preciso. O orçamento baseado em atividades também oferece mais oportunidades para outras equipes (RH, finanças, cadeia de suprimentos) se envolverem, aumentando ainda mais a probabilidade de o orçamento ser preciso.

Embora existam vários formatos possíveis de orçamento com base em atividades que adicionam detalhes como códigos de conta, códigos de doadores e custos unitários - todos eles têm dois requisitos semelhantes:

1. Desenvolver uma lista completa de atividades durante o planejamento do escopo.
2. Calcular o que será necessário para atingir cada atividade e calcular quanto cada uma custará.

Atendendo a esses dois requisitos, o orçamento fornecerá detalhes para cada atividade e mostrará os custos associados que, por sua vez, podem ser monitorados. Se o monitoramento mostrar que as despesas reais excederam as estimativas de custo, o gerente de projeto saberá que é provável que o projeto não entregue o escopo completo do projeto. É necessário replanejar o trabalho para encontrar maneiras mais eficientes de implementar as atividades restantes. Como alternativa, o gerente pode solicitar ao Conselho Diretor, ou outra estrutura de Governança do Projeto, para ajustar o escopo.

Atividades	Custo por trimestre				Total	Total da Atividade
	T1	T2	T3	T4		
1.1 Monitoramento de resíduos fecais						
1.1.1 Aplicação de questionários iniciais (linha de base)	2.000				2.000	
1.1.2 Aplicação de questionários de qualidade		2.000			2.000	
1.2 Campanhas de Sensibilização						
1.2.1 Preparação do material						
1.2.1.1 Identificar mensagens	1.000				1.000	
1.2.1.2 Criar materiais	1.500				1.500	
1.2.2 Implementar campanhas						
1.2.2.1 Publicar materiais		2.000	2.000		4.000	
1.2.2.2 Monitorar campanhas		1.000	1.000	1.000	3.000	
1.3 Construir latrinas						
1.3.1 Etc.						
						13.500

Tabela 24: Orçamento Baseado em Atividades

Passo 4: Estimativa de Duração das Atividades

Após a conclusão das estimativas de recursos, o Diagrama de Rede deve ser revisado e as estimativas de duração serão adicionadas a todas as atividades. Voltando ao estudo de caso do Projeto do Rio Delta, a Figura 35 fornece o diagrama de rede finalizado para o componente de construção de latrina desse projeto.

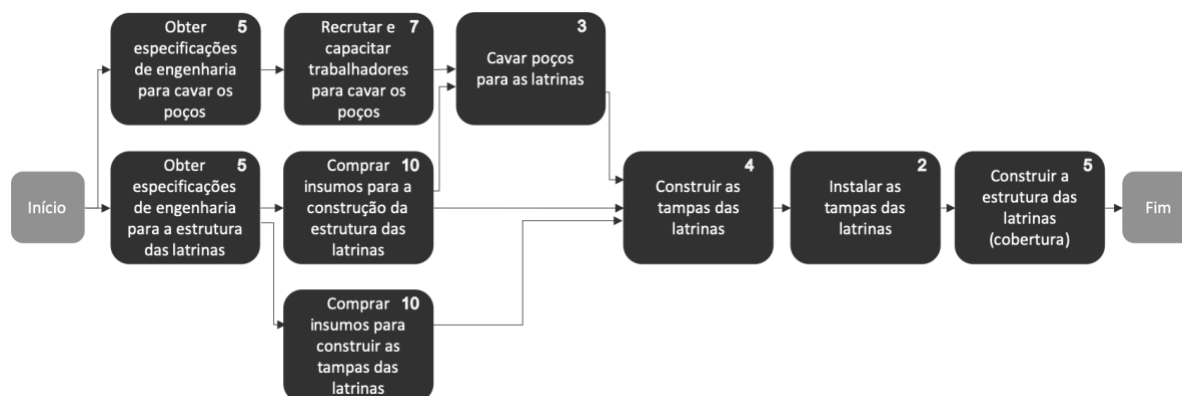


Figura 35: Diagrama de Rede para o Projeto de Latrinas do Rio Delta

Agora que o diagrama de rede está completo, ele pode ser usado para ajudar a equipe de projeto a identificar:

O Caminho Crítico do Projeto - O caminho crítico é a série de tarefas que determina a quantidade mínima de tempo para concluir as atividades do projeto. Na Figura 36, o caminho crítico é a série de tarefas sombreadas (caixas de cor alaranjada). Por que essa sequência de atividades? Porque essa sequência de tarefas representa o caminho mais longo entre o início e o fim do projeto - neste caso, 29 dias. Neste exemplo, o caminho crítico está nos dizendo que é impossível concluir o projeto em menos de 28 dias, A MENOS que as outras limitações no triângulo de gestão do projeto sejam alteradas (dinheiro/recursos ou escopo/qualidade).

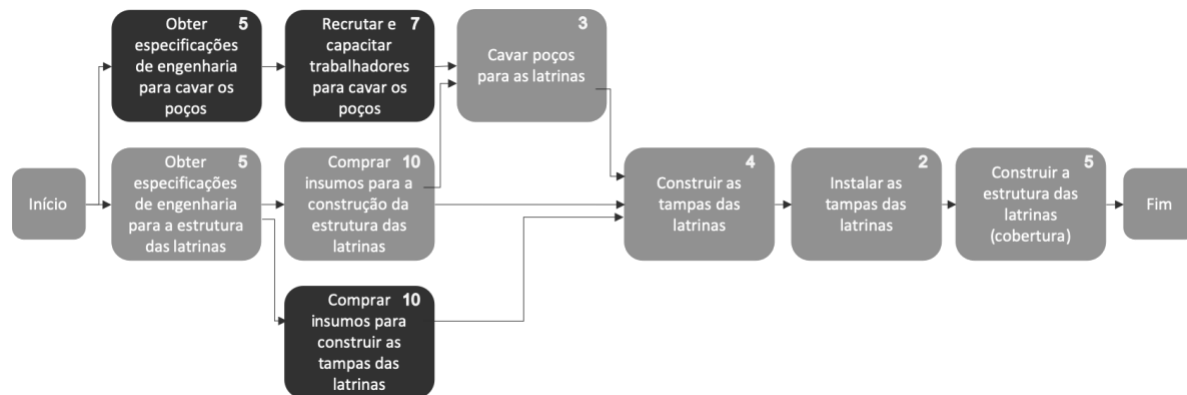


Figura 36: Diagrama de Rede do Projeto de Latrinas do Rio Delta - Caminho Crítico

A Flutuação (ou folga) do Projeto - No gerenciamento de projetos, **flutuação ou folga é a quantidade de tempo que uma tarefa em um diagrama de rede do projeto pode atrasar sem causar atraso na data de conclusão do projeto**. No exemplo do projeto das latrinas, há zero flutuação no caminho crítico. No entanto, a atividade "Construir a tampa da latrina" pode ser adiada em até oito dias sem afetar o cronograma do projeto. Da mesma forma, as atividades de treinamento podem ser adiadas em até 20 dias sem afetar o cronograma do projeto. Se uma atividade do projeto que não estiver no caminho crítico for atrasada além da folga, isso poderá significar que o caminho crítico determinado no plano do projeto não seja mais o caminho crítico.

Passo 5: Desenvolvimento do Cronograma

Com base nas estimativas geradas nas etapas anteriores, a equipe do projeto agora é capaz de desenvolver um cronograma do projeto. Dentro do setor de desenvolvimento, a ferramenta preferida para o desenvolvimento do cronograma do projeto é o Gráfico de Gantt, que às vezes também é chamado de plano de trabalho. O planejamento e a implementação de projetos podem ficar mais fáceis se forem vistos como pequenos itens gerenciáveis, onde as dependências são ilustradas visualmente, processos paralelos são aparentes e o cronograma geral é retratado graficamente. **Um Gráfico de Gantt usa barras para representar graficamente o cronograma das atividades do projeto, incluindo data de início, data de término e duração esperada.**

A complexidade e abrangência do gráfico de Gantt variam. Na sua essência, a ferramenta Gráfico de Gantt tem a vantagem de ser relativamente fácil de preparar, ler e usar. No entanto, é

importante reconhecer que as tarefas de um projeto podem ser bastante complexas e podem existir muitas dependências entre elas.

Uma maneira de manter a simplicidade no gráfico de Gantt, mesmo quando as tarefas e dependências são complexas, envolve acumular as atividades mais amplas e abrangentes de um projeto em um gráfico de Gantt resumido, com detalhes sendo elaborados em um cronograma detalhado.

O gráfico de Gantt resumido não difere apenas do gráfico de Gantt detalhado em relação ao nível de detalhe, mas também em relação à sua finalidade. O gráfico de Gantt resumido é especialmente útil ao discutir o progresso de alto nível do projeto com as partes interessadas (membros da diretoria do projeto, principais partes interessadas, doadores etc.). O objetivo do gráfico de Gantt detalhado, no entanto, será menos focado em nível de comunicação e muito mais focado no planejamento operacional, implementação e monitoramento das atividades. Aqui, o público alvo será a equipe do projeto e os parceiros e fornecedores de implementação responsáveis pela conclusão dos pacotes e tarefas de trabalho do projeto.

Na Figura 37, os pacotes de trabalho, tarefas e subtarefas estão no eixo y (linhas) e a linha do tempo no eixo x (colunas). As barras mostram quando uma tarefa deve iniciar e quando será concluída. As caixas descritas fornecem o resumo da programação de acúmulo para o pacote de trabalho. Células mais escuras (azuis) mostram tarefas que foram concluídas. As células claras (azuis) mostram o trabalho que ainda precisa ser feito. As células laranja mostram um grupo de atividades (nível mais baixo da EAP). É importante observar que este gráfico de Gantt foi projetado para ser atualizado, ele fornece à equipe do projeto uma ferramenta não apenas para indicar quais atividades estão planejadas para quais meses, mas também fornece uma ferramenta visual para rastrear quais atividades do projeto foram concluídas (e quais não).

No gráfico de Gantt do projeto das Latrinas do Rio Delta, a tabela foi construída usando um programa de computador. Embora esse seja frequentemente o

caso em projetos de desenvolvimento, outras ferramentas também podem ser usadas. Por exemplo, os gráficos de Gantt podem ser desenhados à mão, em papel ou em quadros brancos mantidos no escritório do projeto. Outra opção para o desenvolvimento e gerenciamento do gráfico de Gantt é o emprego de softwares de gerenciamento de projetos, como o Microsoft Project ou qualquer um dos vários outros programas disponíveis no mercado.

Planejando Projetos Humanitários

A natureza dos projetos de ajuda humanitária e de emergência exige que eles sejam implantados rapidamente, deixando pouco tempo para o planejamento. No entanto, isso não significa que o mesmo processo de cinco etapas não possa ser aplicado.

Em projetos humanitários, essas etapas são executadas mais rapidamente e seria benéfico incorporar uma abordagem de planejamento de etapas e portas de decisão em seu processo de planejamento, para que você tenha a capacidade de se adaptar mais rapidamente ao contexto em constante evolução.

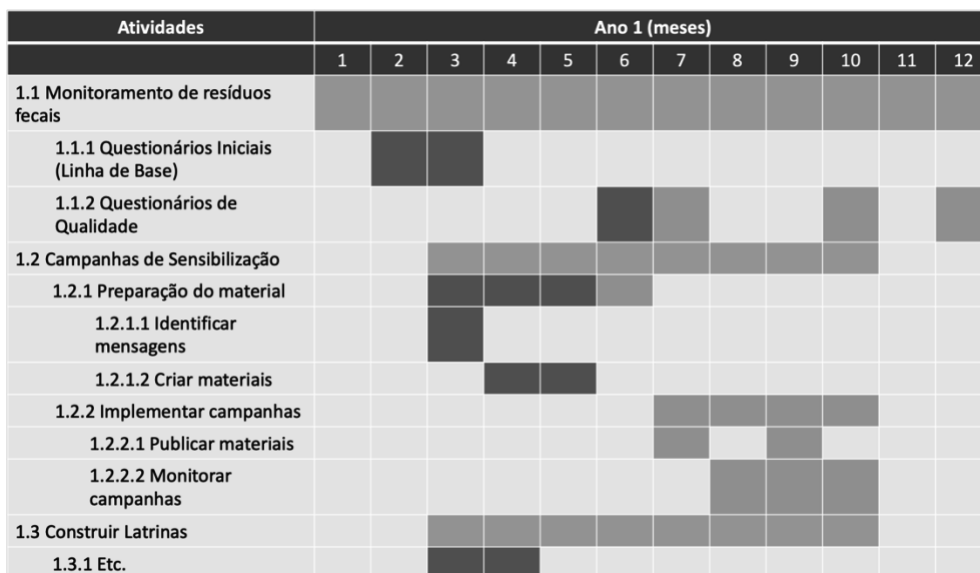


Figura 37: Gráfico de Gantt para o Projeto de Latrinas (parcial)

Existem muitos fatores que devem ser considerados ao decidir qual ferramenta usar para desenvolver o Gráfico de Gantt. Alguns desses critérios são:

1. Acesso ao software de computador;
2. Habilidades em informática e software;
3. O valor e a complexidade do projeto;
4. Riqueza de recursos da ferramenta;
5. Força/flexibilidade para gerenciar mudanças no projeto e atualizar os planos do projeto.

Frequentemente, os critérios primordiais que as organizações de desenvolvimento consideram ao tomar decisões são os pontos um e dois da lista acima. A realidade é que as equipes de projeto no setor de desenvolvimento tendem a não ter acesso a softwares de gerenciamento de projetos ou às habilidades para usar esses programas. Por esse motivo, as equipes de projeto tendem a gerenciar seus projetos manualmente ou usando programas de processamento de texto e de planilhas.

Esta decisão é aceitável; no entanto, é importante reconhecer que, à medida que os projetos aumentam em seu nível de complexidade e risco, os programas comerciais de gerenciamento de projetos incluem recursos avançados que são especialmente úteis. Por exemplo, os gráficos de Gantt criados em programas de software de gerenciamento de projetos incluem recursos que permitem às equipes de projeto:

- **Identificar vínculos de dependências do projeto** - identifica automaticamente quais tarefas devem ser concluídas antes que outras possam ser iniciadas. Além disso, identificar quando as alterações na conclusão de uma tarefa levarão a atrasos no início de outras atividades.
- **Rastrear atividades no caminho crítico** - sinaliza automaticamente quando atrasos nas atividades no caminho crítico ameaçam atrasar a linha do tempo geral do cronograma do projeto.

- **Vincular o gráfico de Gantt do projeto a outros documentos essenciais de gerenciamento de projetos** - identifica automaticamente quando as alterações no gráfico de Gantt do projeto exigem que sejam feitas alterações integradas a outros documentos do projeto, como o orçamento do projeto e a estrutura analítica de projeto (EAP).

Planejamento do MEAL

Monitoramento e avaliação são pedras angulares de qualquer projeto. No entanto, o planejamento e a implementação desse processo precisam ser bem executados. Há muita reflexão e consideração no desenvolvimento de um plano abrangente de MEAL (monitoramento, avaliação, *accountability* e aprendizado).

Monitoramento

O monitoramento acompanha o trabalho operacional do projeto. Responde a perguntas como: “As atividades foram concluídas conforme o planejado?” “Os produtos foram produzidos conforme o previsto?” “O trabalho do projeto está progredindo conforme o projetado?” “Qual é a diferença entre o que planejamos e o que realmente está acontecendo?” O monitoramento do projeto informa o gerente do projeto onde o desempenho do projeto está em termos de dinheiro, cronograma, risco, qualidade e outras áreas do progresso do projeto. O monitoramento ocorre principalmente nos níveis de atividade e resultados e é feito continuamente ao longo do projeto.

O plano de monitoramento deve incluir o processo que será usado para monitorar e atualizar o progresso das atividades em relação ao plano e quaisquer requisitos de relatório. A equipe MEAL fará o monitoramento, mas o gerente de projeto precisa ser informado regularmente. Isso pode ocorrer na forma de reuniões regulares da equipe do projeto, relatórios, visitas ao local, etc. O aspecto importante é que o gerente do projeto possui um mecanismo para monitorar e atualizar continuamente o progresso, para identificar atrasos no cronograma ou quaisquer problemas que precisam ser abordados, ou delegados para a estrutura de governança do projeto.

O que	Uma revisão contínua do progresso do projeto nos níveis de atividade e resultados Identifica as ações corretivas necessárias
Por quê	Analisa a situação atual Identifica problemas e encontra soluções Descobre tendências e padrões Mantém as atividades do projeto dentro do cronograma Avalia o progresso em relação às saídas Toma decisões sobre recursos humanos, financeiros e materiais
Quando	Contínuo
Como	Visitas de campo Registros Relatórios

Tabela 25: O que, Por quê, Quando e Como Monitorar (MEAL)

Avaliação

A Avaliação do projeto tende a se concentrar no acompanhamento do progresso nos níveis mais altos do marco lógico - ou seja, nos objetivos do projeto. As avaliações tendem a responder questões como: “O projeto é bem-sucedido em alcançar seus objetivos?” “O projeto está contribuindo para seu impacto final?” Os dados da avaliação são coletados e analisados com menos frequência e geralmente requerem uma intervenção mais formal (geralmente por consultores técnicos ou avaliadores externos) para mostrar os resultados do projeto.

O que	Reúne e analisa informações para determinar: Progresso em relação à entrega de atividades/resultados; e a contribuição para alcançar os objetivos/impactos.
Porque	Para medir a eficácia do projeto Determinar se os objetivos foram alcançados Para aprender como as coisas estão sendo feitas Para aprender lições para melhorias futuras
Quando	Periodicamente (a frequência depende dos recursos que o projeto está disposto a investir)
Como	Avaliações internas Avaliações externas

Tabela 26: O que, Porque, Quando e Como Avaliar (MEAL)

As avaliações geralmente ocorrem no nível do programa, mas também no nível do projeto, dependendo da duração, orçamento, complexidade e tipo de projeto que está sendo implementado. No entanto, quando o projeto faz parte de um programa, é preciso estar ciente de quais avaliações estão ocorrendo e quando. Cada tipo de avaliação tem um objetivo específico e é feito em um ponto específico do projeto.

As avaliações finais geralmente são ordenadas por uma agência de financiamento ou exigidas pela própria política de uma organização de desenvolvimento, e são realizadas ao final do projeto. Abaixo estão perguntas mais comuns que podem ser incluídas:

- O projeto conseguiu alcançar as metas, objetivos e impacto desejados?
- O projeto foi relevante, eficaz e eficiente?
- O projeto tem potencial para ser sustentável em suas operações e impacto?
- A teoria expressa no marco lógico é mantida?

As avaliações Intermediárias oferecem a vantagem de responder a muitas das mesmas perguntas feitas nas avaliações finais, mas também oferecem a oportunidade de fornecer sugestões para melhorar a eficiência e o impacto do projeto enquanto as atividades ainda estão em andamento.

As avaliações ex post examinam o impacto do projeto em um período definido após sua conclusão, às vezes um ano após o fechamento oficial do projeto. Às vezes chamada de avaliação de impacto sustentável, uma avaliação ex post mede até que ponto os objetivos e os impactos do projeto foram realizados através da apropriação dos participantes. Os resultados da avaliação ex post podem ser uma maneira especialmente útil de usar evidências para advogar uma abordagem de desenvolvimento aprimorada. Por exemplo, um relatório ex post foi usado por uma organização de desenvolvimento para ajudar a convencer um doador a apoiar o treinamento em numeracia e alfabetização dentro de um programa de microfinanças.

Se o gerente de projeto estiver conduzindo uma avaliação como parte do projeto, também precisará planejá-la. São necessários recursos e fundos substanciais para fazer uma avaliação, principalmente se um avaliador externo fizer parte do processo. Também é preciso considerar o prazo para a avaliação ser conduzida e explorar quaisquer restrições que o avaliador possa ter. O planejamento das avaliações deve ser feito durante a fase de Planejamento e não no encerramento do projeto. O uso da seguinte Tabela de Resumo de Avaliação pode ser útil para descrever a frequência e o objetivo das avaliações dentro do seu projeto.

Objetivo da Avaliação	Perguntas-chave da avaliação	Tempo	Interna ou Externa	Início e fim		Orçamento da Avaliação
				Início	Fim	

Tabela 27: Tabela de Resumo de Avaliação

Accountability (prestação de contas) e Aprendizagem

A *accountability* (prestação de contas), no contexto do MEAL, nada mais é que garantir a existência de mecanismos para solicitar e receber feedback das partes interessadas durante o projeto, aprender com esse feedback e usá-lo como uma ferramenta para o planejamento iterativo do projeto. *Accountability* também significa que a equipe de projeto deve ser o mais transparente e participativa possível, incluindo as partes interessadas (principalmente a comunidade e os beneficiários) nos processos e no compartilhamento de informações sobre o projeto, se e quando possível. Durante a fase de Planejamento, você precisará trabalhar com a equipe do MEAL para garantir que os mecanismos de *accountability* (prestação de contas) sejam planejados e implementados. Sejam pôsteres explicando os direitos dos beneficiários ou um canal de comunicação direta para obter feedback dos beneficiários e das partes interessadas, o importante é garantir que haja maneiras pelas quais as partes interessadas possam fornecer feedback à equipe do projeto sobre suas experiências e necessidades durante o projeto.

O aprendizado deve ser incorporado ao longo de toda a vida do projeto. Estabelecer pontos no projeto em que a equipe e as partes interessadas refletirão sobre o projeto - usando informações e dados do monitoramento, *accountability* e progresso do plano de implementação - contribuirá para garantir que o projeto alcance o que se propõe a alcançar e forneça uma cultura de aprendizado dentro do projeto. O aprendizado do projeto também pode ser incorporado ao processo de planejamento iterativo do planejamento em ondas sucessivas, fornecendo feedback ao gerente do projeto, à equipe e às partes interessadas.

O Plano MEAL

O plano MEAL deve estar diretamente relacionado aos seus indicadores, atividades e resultados. O gerente de projeto precisa garantir que desenvolveu um plano MEAL integrado e abrangente, para que as informações e dados obtidos possam ajudar a informar a tomada de decisão sobre o projeto.

Esses processos exigem muito pensamento e contribuição da equipe MEAL em sua organização. Também é importante lembrar que o plano MEAL provavelmente consistirá em vários documentos. Qualquer plano MEAL padrão deve incluir elementos básicos como:

- Tabela de Acompanhamento de Desempenho de Indicadores
- Plano de Monitoramento de Performance
- Mecanismos de Feedback e de *Accountability*
- Plano de Avaliação e Termos de Referência
- Mecanismos de *Accountability*
- Plano de Aprendizado

Independentemente do formato final que um projeto emprega para estabelecer seu plano para o MEAL, como padrão mínimo, todo sistema de monitoramento deve obedecer aos seis elementos essenciais de indicadores, cronograma e orçamento, equipe e parceiros, ciclo completo de dados, gerenciamento de dados e vínculos com o próximo nível. Os elementos estão listados na tabela abaixo.

Indicadores	Claramente definidos Com Linha de Base de referência Sistematicamente medidos
Cronograma e orçamento	Tempo e dinheiro são alocados para tarefas de monitoramento É preciso programar processos detalhados para coleta, revisão, resumo, análise e feedback de dados
Equipe/parceiros	Responsabilidades de monitoramento claramente identificadas Competências Planejamento de atividades de monitoramento com a comunidade Desenvolvimento da capacidade dos membros da comunidade em sistemas de monitoramento baseados na comunidade Utilização de técnicas de monitoramento participativo Reunião e verificação de dados de monitoramento Dados de monitoramento de processo
Um ciclo completo de dados	Um ciclo completo para gerenciar dados de monitoramento inclui: 1. Coleta; 2. Revisão; 3. Resumo; 4. Análise; 5. Feedback
Gerenciamento de dados	Procedimentos existem e eles são usados para garantir a integridade e o armazenamento adequado dos dados
Vínculo com o próximo nível	O sistema de monitoramento do projeto está vinculado ao próximo nível do programa ou portfólio da organização.

Tabela 28: Seis Elementos Essenciais do MEAL

Controles Internos

Se a organização estiver bem estabelecida, provavelmente terá sistemas de controle interno desenvolvidos. No entanto, pode haver casos em que alguns sistemas de controle não sejam desenvolvidos ou não sejam abrangentes o suficiente para atender aos requisitos dos doadores e do projeto. O gerente de projeto deve estar ciente dos sistemas de controle interno existentes e trabalhar para garantir que eles sejam integrados ao projeto.

Os processos de controle interno devem ser projetados com os objetivos de:

- Promover a eficácia e eficiência das operações;
- Aumentar a confiabilidade dos resultados do projeto;
- Promover a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis;
- Proteger os recursos da organização, tanto físicos (por exemplo, recursos humanos, máquinas e propriedade) quanto intangíveis (por exemplo, reputação, propriedade intelectual);

- Reduzir o risco de fraude e corrupção.

Um componente primordial da capacidade organizacional do projeto inclui o estabelecimento de controles internos que abordam de maneira abrangente a totalidade dos sistemas de suporte, administrativos e logísticos necessários para uma implementação bem-sucedida. As áreas que se beneficiam dos controles internos incluem:

- Sistemas e Capacidade de Recursos Humanos
 - ✓ As políticas de Recursos Humanos estão documentadas e estão em conformidade com as leis e regulamentos organizacionais locais?
 - ✓ Existem sistemas para quadros de horários, análises de desempenho e divisão de funcionários?
- Aquisições
 - ✓ Existem sistemas para selecionar fornecedores?
 - ✓ Existem critérios de seleção de fornecedores?
 - ✓ Existem sistemas para gerenciar fornecedores?
 - ✓ Existem sistemas semelhantes para consultores?
- Financeiro
 - ✓ Existem sistemas para gerenciamento de caixa? Gerenciamento de despesas? Relatório financeiro?
 - ✓ Existe uma divisão de responsabilidades para funções financeiras?
- Inventário
 - ✓ Existem sistemas para identificação e rastreamento de inventário?
 - ✓ Existem sistemas para o uso/transferência/descarte de equipamentos após o fechamento do projeto?
- Contratos e acordos
 - ✓ Existem sistemas para gerenciamento de doações?
 - ✓ Existem sistemas para gerenciar relacionamentos com organizações implementadoras?
- Infraestrutura
 - ✓ Quais sistemas existem para comunicações? Telefones, internet, rádio?
 - ✓ Quais sistemas existem para gerenciar veículos e transporte?
- Protocolos de segurança
 - ✓ Há necessidade de disposições especiais de segurança? Orientação de viagem? Programas de acompanhamento? Outros?
- Gerenciamento de frota
 - ✓ Existem registros de quilometragem que controlam o uso de veículos de serviço?
- Gerenciamento de informações
 - ✓ Existe um sistema de manutenção de registros (papel/eletrônico) em vigor?
 - ✓ Existem políticas e padrões para o gerenciamento de informações?
 - ✓ Os documentos, contratos e recibos estão acessíveis para atender aos requisitos de auditoria do projeto?

É importante reconhecer que os controles internos podem fornecer apenas segurança razoável - e não segurança absoluta - em relação à consecução dos objetivos de uma organização. Além disso, controles internos ruins ou excessivos reduzem a produtividade, aumentam a complexidade dos

sistemas, aumentam o tempo necessário para concluir os processos e não agregam valor às atividades. No entanto, bons controles internos são essenciais para garantir o cumprimento dos impactos e objetivos. Eles ajudam a garantir operações eficientes e eficazes que cumprem os objetivos do projeto e ainda protegem funcionários e ativos.

Planejamento de Comunicação e Envolvimento das Partes Interessadas

A comunicação e o envolvimento das partes interessadas não acontecem automaticamente. É necessário que exista um plano específico que descreva a comunicação que precisa ocorrer no projeto, além de especificar como e quando envolver quais partes interessadas. A parte desafiadora é entender quem precisa ser comunicado o que deve ser comunicado e quando. Pode ser um bom momento para envolver a governança do projeto, o gerente de programa e as partes interessadas para garantir que seus feedbacks e recomendações sejam considerados.

Alguns exemplos do que pode ser incluído em um Plano de Comunicação:

- Relatórios descritivos e financeiros
- Horários Regulares de Reuniões
- Comunicados de Imprensa e Publicações Externas

Um plano de comunicação identifica o que precisa ser comunicado a quem, como e quando. O uso do modelo de plano de comunicação abaixo fornece clareza sobre a comunicação necessária durante o projeto.

Parte Interessada	Método de Comunicação	O que comunicar	Frequência	Membro da Equipe Responsável
Financiador/Doador	Relatório	Progresso em relação a objetivos e resultados e situação financeira	Mensal	Coordenador de Projeto
Ministério de Recursos Hídricos	Encontro Presencial	Progresso das atividades	Trimestre	Gerente de Projeto

Tabela 29: Plano de Comunicação

Uma Estratégia de Envolvimento das Partes Interessadas foi desenvolvida durante a fase de Configuração e Aprovação. Uma vez iniciado o planejamento, o gerente e a equipe de projeto terão mais clareza na direção do projeto. A atualização e a revisão da estratégia de envolvimento das partes interessadas durante a fase de Planejamento garantirão que ela se alinhe ao plano de implementação e que as partes interessadas certas estejam envolvidas no momento certo.

Parte Interessada	Função na Atividade	Interesse na Atividade	Envolvimento	Acompanhamento
Quem é a parte interessada?	Que função a parte interessada tem na atividade?	Qual o interesse da parte interessada em participar da atividade?	Como o gerente e a equipe de projeto irão envolver a parte interessada para garantir sua participação?	Que tipo de feedback e acompanhamento são necessários?

Parte Interessada	Função na Atividade	Interesse na Atividade	Envolvimento	Acompanhamento
Funcionário Municipal	Fazer um discurso de abertura para o lançamento do projeto.	A participação fornecerá exposição ao município e ao funcionário e demonstrará que eles estão interessados em fornecer apoio a projetos que ajudarão a comunidade.	Coordenando e comunicando sobre o objetivo do projeto por meio de uma carta oficial seguida de uma reunião para solicitar adesão e participação no lançamento.	Uma carta de agradecimento oficial que inclua a função da parte interessada na atividade no comunicado de imprensa oficial. Uma reunião de acompanhamento com o (s) funcionário (s) para responder a quaisquer perguntas e solicitar seu envolvimento em atividades futuras.

Tabela 30: Estratégia de Envolvimento das Partes Interessadas

Envolvimento Formal e Informal das Partes Interessadas

O envolvimento das partes interessadas pode ser complicado. Há estratégias formais que podem ser usadas, mas também há canais informais usados para envolver as partes interessadas. Por exemplo, uma ligação telefônica com parceiros de implementação que não faz parte "oficialmente" da estratégia de participação programada, mas é importante para garantir que os canais de comunicação estejam abertos e disponíveis. Embora esses métodos informais possam não ser planejados, eles são algo que o gerente de projeto deve ter em mente durante todo o projeto.

Planejamento de Funções e Responsabilidades (RACI)

Um gerente de projeto raramente trabalha sozinho. Até os menores projetos dependem de redes de partes interessadas. À medida que a complexidade dos projetos aumenta, a rede de relacionamentos se expande até poder incluir grupos comunitários, ministérios do governo, fornecedores, organizações não-governamentais locais, universidades, organizações religiosas e outros.

Um dos desafios ao gerenciar uma rede de partes interessadas é garantir que haja clareza quanto às funções, responsabilidades, autoridade e comunicação dos diferentes atores do projeto. Uma ferramenta que ajuda nesse desafio é a matriz RACI - uma matriz normalmente criada com um eixo vertical (coluna da esquerda) de tarefas ou resultados, e um eixo horizontal (linha superior) de funções e que deriva seu nome de um acrônimo de as quatro funções principais mais tipicamente identificadas na matriz:

Responsável Uma pessoa responsável é aquela que faz o trabalho para realizar a tarefa. Para cada tarefa, normalmente há um responsável principal pela conclusão do trabalho, embora outras pessoas possam colaborar na execução da tarefa.

Aprovador Uma pessoa Aprovadora deve aprovar (assinar) o trabalho que a pessoa Responsável realiza. **Deve haver** apenas uma pessoa aprovadora especificada para cada tarefa ou entrega.

Consultado São aqueles cujas opiniões são buscadas e levadas em conta; e com quem há comunicação bidirecional.

Informado Aqueles que são mantidos atualizados sobre o progresso, geralmente apenas após a conclusão de uma tarefa ou entrega; e com quem há apenas uma comunicação de mão única.

O gráfico a seguir fornece um exemplo de um RACI simplificado para o Projeto do Rio Delta:

Atividade	Responsável	Aprovador	Consultado	Informado
Obter especificações de engenharia para cavar os poços	Gerente do Projeto	Diretor de <i>Compliance</i>	Departamento Municipal de Construções	Equipe do projeto
Comprar insumos para a construção das latrinas	Assistente Adm/Fin	Gerente do Projeto	Diretor Administrativo	Equipe do projeto
Cavar poços para as latrinas	Equipe liderada pelo Líder Paulo	Gerente do Projeto	Famílias	
Preparar relatório de progresso do projeto	Paulo	Gerente do Projeto	Equipe do projeto	Partes Interessadas principais
Preparar relatório financeiro do projeto	Assistente Adm/Fin	Gerente do Projeto	Departamento financeiro	Partes Interessadas principais
Monitoramento do Projeto	Gerente do Projeto	Gerente do Programa	Equipe do projeto	Partes Interessadas principais

Tabela 31: Matriz RACI Rio Delta

A Matriz RACI deve ser desenvolvida de forma colaborativa, obtendo consenso e adesão dos membros da equipe e das partes interessadas sobre as tarefas e responsáveis de cada tarefa. Uma vez desenvolvida, a matriz RACI pode ser compartilhada entre a equipe do projeto e as partes interessadas do projeto, para ajudar a garantir o entendimento e as expectativas sobre os papéis e responsabilidades do projeto.

Planejamento da Cadeia de Suprimentos

O planejamento da Cadeia de Suprimentos deve ser integrado ao desenvolvimento do plano de cronograma e envolver as partes interessadas relevantes no processo. Todos os três componentes da cadeia de suprimentos precisam ser planejados em coordenação com o cronograma.

Considerações devem ser tomadas em relação a quaisquer restrições existentes, principalmente para compras e logística. Esse processo de planejamento deve ser realizado com os membros da equipe da cadeia de suprimentos e também pode ser benéfico incluir o gerente do programa. O gerente do programa terá uma visão geral de quais são os requisitos da cadeia de suprimentos em todos os projetos do programa. Pode haver a oportunidade de combinar os esforços entre os projetos para gerenciar a cadeia de suprimentos.

Aquisições - É aconselhável criar um Plano de Aquisições sempre que o projeto exigir que os itens sejam comprados de fornecedores. Um bom Plano de Aquisições vai um passo além, descrevendo o processo pelo qual o gerente de projetos passará para nomear esses fornecedores contratualmente. As etapas do planejamento de compras incluem:

- Definir os itens que o gerente de projeto precisa adquirir;
- Definir o processo de aquisição desses itens;
- Agendar os prazos para entrega.

Logística - Um Plano de Logística define os produtos e serviços que o projeto receberá de fornecedores externos. Como muitos projetos dependem da entrega pontual de materiais, o suporte logístico adequado é uma necessidade importante. Logística significa ter a coisa certa, no lugar certo, na hora certa. No seu sentido mais limitado, a logística envolve o transporte de materiais, mas há mais do que isso. Em um sentido muito mais amplo, a logística inclui todas as atividades necessárias para entregar os itens de maneira precisa, eficiente e pontual ao local e à pessoa para a qual tais itens devem ser enviados. Essa definição mais ampla de logística eficaz envolve:

- Gerenciamento de estoque e armazenamento
- Transporte de materiais

Ativos - Todos os equipamentos, suprimentos e outras propriedades financiadas ou fornecidas pelo projeto devem ser consideradas um ativo do projeto. Como tal, o projeto deve identificar uma política de gerenciamento de ativos pela qual os materiais de valor para o projeto sejam monitorados, mantidos e descartados de maneira consistente com os requisitos da organização e/ou do (s) doador (es). Esta política deve incluir orientações sobre os seguintes tópicos:

- **Definição de ativos:** cada organização precisará determinar sua própria definição de valor e vida útil que define o que é um ativo. Essa definição varia de acordo com a organização, o doador e ou o projeto. O PNUD, por exemplo, identifica o limite para ativos fixos como US\$ 1.000 ou mais, com duração de pelo menos três anos. A tabela abaixo fornece uma visão geral de várias das principais categorias de ativos que o PNUD gerencia e a vida útil de cada uma dessas categorias.

CATEGORIA	DURAÇÃO	OUTROS FATORES
Itens típicos de escritório que funcionam com eletricidade: (por exemplo, impressoras e computadores)	3 anos	
Máquinas de grande porte: (por exemplo, geradores, condicionadores de ar)	20 anos	
Mobília	10 anos	
Veículos	5 anos	OU 100.000 quilômetros

Tabela 32: Categorias de ativos do PNUD

O gerente de projeto é responsável por garantir que esses componentes estejam sendo planejados de maneira participativa com a equipe responsável pela cadeia de suprimentos. É importante que o gerente de projeto os envolva no processo de planejamento e peça um feedback honesto sobre os recursos necessários e o prazo necessário para implementar suas atividades de forma eficaz. Ter um plano de cadeia de suprimentos preciso e claramente definido será extremamente benéfico à medida que se avança na implementação do projeto.

Planejamento de Recursos Humanos

São pessoas que fazem os projetos. O fator fundamental de todos os projetos é o poder dos recursos humanos. O planejamento de necessidades de recursos humanos deve ser feito em coordenação com o departamento de RH e quaisquer outras partes interessadas internas e/ou externas relevantes. Isso é particularmente verdadeiro ao se trabalhar com parceiros de implementação. Atrasos nos projetos geralmente ocorrem como resultado do tempo necessário para recrutar membros da equipe e da rotatividade da equipe durante o projeto. Durante as fases de Identificação e Definição e Configuração e Aprovação, fizemos uma análise de alto nível do que será necessário em termos de recursos humanos para projeto. O pessoal, um organograma do projeto e os níveis de esforço também podem ter sido descritos para a proposta. No entanto, há uma quantidade substancial de planejamento que precisa ser abordada no aspecto de recursos humanos do projeto. Se você se lembra, uma das competências de um gerente de projetos é a liderança/habilidades interpessoais, parte da “arte” do gerenciamento de projetos. Um gerente de projeto completo terá um plano abrangente de recursos humanos que considerará o seguinte:

- Quem será necessário e quando?
- Serão necessários especialistas técnicos?
- O gerente de projetos irá trabalhar com contratados e fornecedores e qual o papel que eles irão desempenhar?
- Quais são as capacidades e o plano de desenvolvimento da equipe?
- Como os membros da equipe serão avaliados?
- Que tipo de sistema motivacional existe? Como os funcionários serão recompensados/advertidos?
- Como é o quadro organizacional do projeto?

Planejamento de Etapas

Ao longo do projeto, é importante tratar o plano de implementação como um documento “vivo”, não estático e imutável.

Se o projeto for de longo prazo ou de natureza complexa, o planejamento do escopo usando etapas poderá ser mais apropriado. Para cada etapa do projeto, um escopo abrangente de trabalho é identificado. Tome, por exemplo, um projeto dividido em 4 etapas. Durante o planejamento, um escopo abrangente de trabalho será desenvolvido para a etapa 1, com base nos resultados finais nesta etapa. Atividades e produtos de alto nível serão identificados para as três etapas restantes, mas não serão detalhados até a implementação. À medida que a etapa 2 se aproxima, a equipe se reúne novamente e valida as entregas e atividades para essa etapa e desenvolve um escopo abrangente e detalhado de trabalho para essa etapa. O processo continua em todas as etapas do projeto.

Um planejamento de etapas permite mais adaptabilidade no plano de implementação, estabelecendo resultados de alto nível para cada etapa - frequentemente representados como um período de tempo - e desenvolvendo Planos de Implementação Detalhados para cada etapa à medida que elas se aproximam. Conforme ilustrado na Figura 38, um plano de etapa permite mais flexibilidade para se adaptar à situação em mudança e valida continuamente que o projeto deve avançar (ou valida também quaisquer alterações no projeto) através do processo de portas de decisão.

Planejamento de Etapas para Projetos Longos

Projetos de longo prazo podem se beneficiar do processo de planejamento do etapas. É praticamente impossível planejar um ano, dois anos, três anos de antecedência. O planejamento de etapas para projetos de longo prazo oferece à equipe a oportunidade de revisitar, revalidar e justificar as atividades, o cronograma e o orçamento das próximas etapas, tornando o plano de implementação vivo e mais relevante.

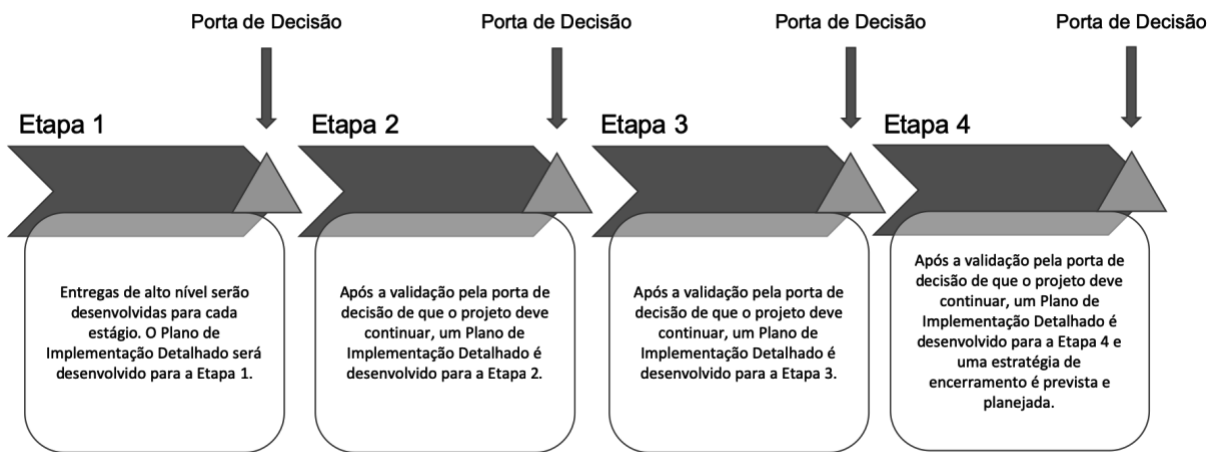


Figura 38: Planejamento de Etapas

Planejamento de Etapas para Projetos Humanitários:

Os projetos humanitários são de natureza dinâmica e exigem que o gerente e a equipe do projeto passem rapidamente pelas duas primeiras fases do projeto. Durante o Planejamento, pode ser mais eficaz utilizar o planejamento de etapas para garantir que o projeto esteja respondendo às necessidades variáveis dos beneficiários. Nos projetos de resposta humanitária, o número e o tipo de beneficiários que precisam de assistência geralmente mudam.

Por exemplo, se o gerente de projeto estiver executando um projeto que consiste em distribuir alimentos, itens não alimentares e abrigos (tendas) que ocorrem ao longo de 6 semanas e envolvem várias distribuições em vários locais, cada distribuição pode ser considerada uma etapa. Assim, o gerente pode planejar a primeira distribuição em detalhes e empregar uma porta de decisão na conclusão de cada etapa para reexaminar as necessidades, número de beneficiários e métodos de distribuição.

Planejamento de Sustentabilidade

A sustentabilidade nos projetos tornou-se fundamental para doadores e partes interessadas. A eficácia da sustentabilidade em um projeto será tão boa quanto o planejamento para ela. Existem vários elementos que precisam ser considerados. Nas fases de Identificação e Definição e Configuração e Aprovação deste guia, o conceito de sustentabilidade foi explorado. No planejamento, planos mais concretos de sustentabilidade precisam ser desenvolvidos. Esse processo acompanhará o processo de planejamento de encerramento. O plano de sustentabilidade pode não ser absoluto ou claro até a metade do projeto. Pode até mudar em algum momento, dependendo do contexto. Dito isto, é fundamental que o planejamento da sustentabilidade seja revisado (portas de decisão podem ser bons pontos para visitar esses planos) à medida que o projeto avança.

Planejar o encerramento é essencial para garantir a sustentabilidade do projeto. Uma ferramenta que pode ser usada para orientar a maneira como a sustentabilidade é abordada é a Matriz de Planejamento de Transição. Essa ferramenta descreve as perguntas, princípios e desafios que o gerente de projeto, a equipe e as partes interessadas (incluindo o comitê de governança) precisam considerar ao planejar o encerramento do projeto.

Componente	Questões Principais	Princípios Norteadores	Desafios
1. Planejar o encerramento desde as primeiras fases do projeto	Que tipo de encerramento está previsto? Qual é o cronograma e quais são os benchmarks (parâmetros)?	Revisão e reavaliação de projetos em andamento Transparência; especialmente com financiamento	Equilibrar compromissos firmes com flexibilidade Permitir tempo suficiente para desenvolver capacidade
2. Desenvolver parcerias e vínculos locais	Estamos selecionando os parceiros certos? O que os parceiros trazem?	Diversidade: podem ser necessários outros insumos Objetivos claros e comuns	Alinhar necessidades e objetivos de diversas partes interessadas Apoiar parceiros locais
3. Criar capacidade organizacional e capacidade humana local	Que capacidades são necessárias? Que capacidades existem?	Desenvolver a capacidade existente, se possível Criar ambientes para apoiar capacidades	Projetar o monitoramento para rastrear a capacitação Fornecer incentivos e manter funcionários experientes
4. Mobilizar recursos locais e externos	Que entradas são necessárias para manter os serviços? Os benefícios podem ser sustentados sem insumos contínuos?	Adquirir recursos locais, sempre que possível Colocar cada vez mais recursos externos sob controle local	Dificuldade em encontrar recursos locais adequados ou disponíveis Outros financiadores que não apoiam os objetivos originais
5. Escalonar as fases para diferentes atividades	Quais são os principais elementos do projeto? Quais elementos são dependentes de outros?	Flexibilidade; sequência pode mudar após a implementação	Tempo suficiente permitido no ciclo do projeto para começar a ver o impacto e os resultados pretendidos
6. Permitir que papéis e relacionamentos evoluam após a transição	Que tipos de suporte contínuo (aconselhamento, orientação, assistência técnica etc.) é necessário? Como o apoio contínuo será financiado?	Impedir que os resultados pretendidos do projeto se percam ao incluir uma extensão, expansão ou redesenho	Disponibilidade de financiamento para apoio contínuo Disponibilidade de pessoal que possa concentrar tempo e energia suficientes no suporte contínuo

Tabela 33: Matriz de Planejamento de Transição

Reflexões sobre o Planejamento do Projeto

Planejamento, planejamento e mais planejamento. O gerente de projeto planejará o plano e, em seguida, planejará novamente o plano. O gerente de projeto é uma máquina de planejamento! O sucesso do projeto depende da capacidade do gerente de projeto de planejar de maneira participativa, abrangente e iterativa.

Muito do trabalho inicial foi realizado na fase de Identificação e Definição e Configuração e Aprovação, estabelecendo uma base para o processo de planejamento, desenvolvendo estimativas e análises de alto nível. Não se deve subestimar a importância desses processos e procedimentos que são realizados no início do ciclo de vida do projeto. Eles podem ser essenciais para acelerar o processo de planejamento e estabelecer uma base sólida a partir da qual começar.

Apenas uma palavra rápida sobre portas de decisão, adivinhem? Planejá-las! É importante ter portas de decisão planejadas em pontos específicos do projeto para que os processos e documentos vivos possam ser revisados, atualizados e o projeto justificado. Pode haver momentos em que surjam portas de decisão que não foram planejadas, e tudo bem. No entanto, se não forem planejadas, provavelmente não acontecerão.

Planejamento de Encerramento

Os planos abrangentes do projeto precisam incluir um plano de encerramento do projeto que descreva como o projeto pretende evoluir após a sua conclusão. Um plano de encerramento pode incluir vários cenários ou contingências para tratar de riscos e também pode alocar recursos adicionais quando não for possível sair completamente do local. Também é necessário incluir ações específicas que precisam ser tomadas para garantir que o processo de encerramento do projeto seja tão eficiente e compatível quanto possível.

- **Avaliações:** o tipo, prazo e recursos para a realização de avaliações.
- **Requisitos para relatórios:** quando e em que formato os relatórios precisarão ser fornecidos, incluindo relatórios financeiros e descritivos.
- **Atividades de encerramento:** atividades contratuais, financeiras e administrativas que garantem que todos os elementos do projeto foram conduzidos.
- **Atividades de transição:** Se o projeto estiver sendo transferido a outra ONG ou organização ou entidade local, garantindo tempo e recursos suficientes ao longo do projeto para garantir uma entrega eficiente.

Esses procedimentos devem ser planejados como parte do processo de planejamento do cronograma do projeto, como parte do escopo de trabalho do projeto, incorporando os recursos e o prazo necessários para a conclusão de todas as atividades.

2.4 Implementação do Projeto

O que abordamos neste capítulo:

- ✓ Gerenciamento de pessoas
- ✓ Gerenciamento do cronograma do projeto
- ✓ Gerenciamento do orçamento do projeto
- ✓ Atividades de MEAL durante a implementação
- ✓ Gerenciamento da cadeia de suprimentos
- ✓ Gerenciamento de problemas
- ✓ Gerenciamento de mudanças em projetos

“A gestão é, acima de tudo, uma prática em que arte, ciência e ofício se encontram.”

– Henry Mintzberg

2.4.1 Introdução

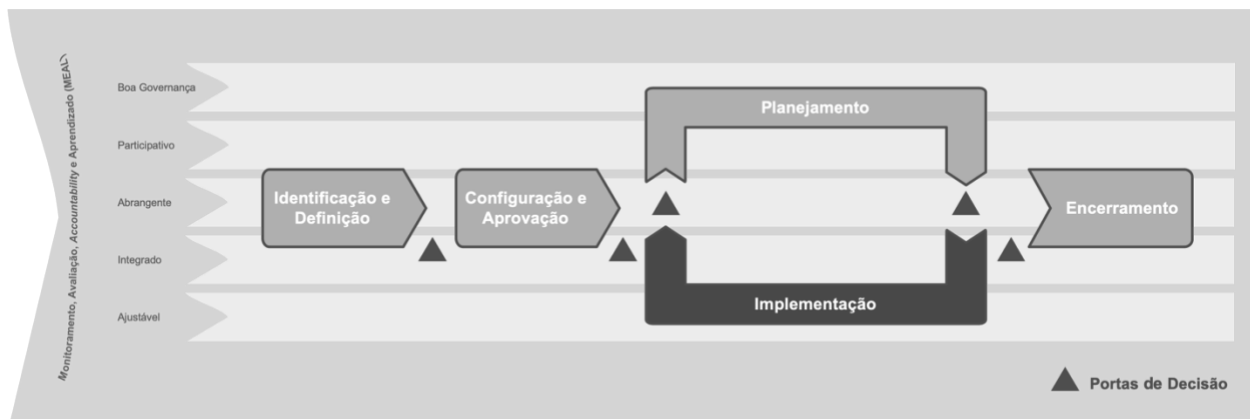


Figura 39: Modelo de Fases do Project DPro - Implementação

A fase de Implementação de um projeto geralmente é a mais intensa, exigindo que o gerente de projeto supervisione todos os elementos do projeto para garantir que ele seja entregue no prazo, dentro do orçamento, dentro do escopo e com o produto ou serviço da mais alta qualidade possível. Esse malabarismo de gerenciar o Triângulo de Gestão, riscos e problemas pode ser incrivelmente assustador, e é por isso que é tão importante que o gerente de projetos tenha todos os processos, ferramentas e planos em vigor antes do início da implementação do projeto.

O gerenciamento de partes interessadas e pessoas será essencial durante esta fase. Nesse ponto, o gerente de projeto deve ter concluído uma análise abrangente das partes interessadas, bem como um plano de comunicação e uma estratégia de envolvimento das partes interessadas. O gerente de projeto também deve ter um plano de recursos humanos em vigor. Esses planos e estratégias fornecerão uma base sólida, na fase de Implementação, na qual o gerente e a equipe de projeto possam envolver as partes interessadas relevantes em momentos apropriados ao longo do projeto. Esses planos e estratégias também garantirão que o projeto incorpore o princípio participativo.

2.4.2 Principais Resultados

Registro de Problemas: O Registro de Problemas é a ferramenta usada para rastrear todos os problemas do projeto, alertando o gerente de projetos sobre decisões, situações ou problemas não resolvidos que podem impedir que o projeto seja entregue no prazo, orçamento, dentro do escopo e com alta qualidade.

Relatórios de Monitoramento: Uma das ferramentas mais úteis que o gerente de projetos terá durante a fase de Implementação são os relatórios de monitoramento. Esses relatórios fornecem ao gerente de projeto informações essenciais sobre se o projeto está programado para atingir as metas até o final do projeto.

Avaliações: Se o projeto for de longo prazo ou particularmente complexo, poderá ser realizada uma avaliação intermediária para garantir que o projeto correto esteja sendo realizado da maneira correta para alcançar os resultados e objetivos no final do projeto. As avaliações intermediárias são focadas no aprendizado, fornecendo informações sobre o que correu bem e o que precisa ser aprimorado para o restante do período de implementação.

Relatórios Descritivos e Financeiros: Dependendo dos requisitos dos doadores, dos requisitos organizacionais e/ou do programa, os relatórios farão parte da implementação do projeto. Os relatórios descritivos normalmente descrevem o progresso que o projeto fez, descrevem os problemas que ocorreram e comunicam o progresso em relação às metas. Dependendo do doador, pode haver componentes adicionais necessários para os relatórios descritivos, por isso é sempre bom verificar a *compliance* (conformidade com leis e regulamentos) do doador e do financiador.

Os relatórios financeiros fornecem informações sobre a taxa de execução (gastos) do projeto, previsões e projeções, bem como qualquer documentação de apoio que seja necessária. O relatório deve ter sido incluído como parte do escopo do trabalho do projeto e planejado de acordo com isso na fase de Planejamento.

Planejamento de Etapas: Na fase de Configuração e Aprovação, um mapa de etapas foi desenvolvido e, na fase de Planejamento, um plano detalhado foi desenvolvido para a etapa inicial do projeto. À medida que se avança na implementação do projeto, planejamentos de etapas adicionais serão criados à medida que as etapas se aproximam, detalhando o trabalho a ser concluído em cada etapa subsequente após a realização de um processo de porta de decisão em relação à etapa anterior, contexto, riscos e problemas que ocorreram.

Plano de Risco Atualizado: Na fase de Planejamento, o plano e o registro de riscos devem ser revisados e atualizados, possivelmente várias vezes, dependendo da duração e complexidade do processo.

Relatórios Durante a Implementação

Os relatórios são muitas vezes vistos como algo que é feito para fins de conformidade com as partes interessadas e os doadores, o que é certamente o caso. No entanto, os relatórios de qualidade também fazem parte da *accountability* (prestação de contas) e da transparência do projeto.

Os relatórios devem incluir todas as informações necessárias, ser claramente escritos, apresentados de acordo com os prazos acordados e incluir quaisquer documentos de apoio relevantes.

2.4.3 Quem está envolvido nessa fase?

Bem, TODO MUNDO! Neste momento do projeto, haverá envolvimento da equipe de projeto, do comitê de governança, do gerente de programa e da maioria das outras partes interessadas. O gerente de projeto terá que gerenciar muitas pessoas, partes interessadas e comunicações durante essa fase.

Os planos de envolvimento das partes interessadas e as estratégias de comunicação fornecerão orientação sobre quem envolver e quando. O plano de implementação também deve descrever quem executará as tarefas (usando a RACI), quem é aprovador, consultado e informado.

O comitê de governança e o gerente de programa estarão envolvidos em decisões que estão acima das tolerâncias do gerente de projetos nesta fase. Eles também podem fazer parte dos processos de planejamento das portas de decisão e de etapas, fornecendo uma visão geral do cenário em que o projeto se encaixa.

2.4.4 O que isso significa na prática

Planejamento em Ondas Sucessivas: o processo iterativo de adicionar mais detalhes ao plano de implementação à medida que o projeto passa pela implementação é chamado de planejamento em ondas sucessivas. Raramente, se é que alguma vez, um plano de projeto é 100% correto desde o início. Isso sugere um ambiente de implementação perfeito, no qual nenhum de nós opera. O Planejamento em Ondas Sucessivas é uma ótima ferramenta para garantir que o Plano de Implementação permaneça adaptável e relevante ao contexto em que o projeto está operando. O planejamento de etapas é uma das ferramentas que podem ser usadas para o planejamento em ondas sucessivas.

Portas de decisão: Uma ferramenta ajustável, as portas de decisão fornecem a oportunidade para os membros da equipe do projeto e as partes interessadas revisarem e justificarem que o projeto avance como está, se são necessárias alterações ou se o projeto precisa ser interrompido por completo. A utilização de um processo formal de tomada de decisão durante a fase de Implementação proporcionará a oportunidade para que as partes interessadas do projeto reflitam e tomem decisões para garantir que o projeto correto ainda esteja sendo feito da maneira correta. Os processos formais de tomada de decisão podem assumir a forma de reuniões de revisão regulares com os membros da equipe do projeto, o gerente do programa e as partes interessadas, nas quais a informação da equipe MEAL, registros de risco, situação financeira e registros de problemas são revistos e atualizados.

2.4.5 Entradas

O documento principal que o gerente de projeto precisará durante a fase de implementação é o plano de implementação. O objetivo do plano de implementação é orientar a equipe de projeto durante a fase de implementação. Planos adicionais, como os listados abaixo, também serão úteis durante a implementação do projeto.

- Plano de risco abrangente
- Plano MEAL
- Plano de Gestão e de Recursos Humanos
- Plano de Envolvimento das Partes Interessadas e Plano de Comunicação
- Quaisquer outros planos subsidiários que serão úteis

2.4.6 Processos

Gerenciamento de Pessoas

São as pessoas que fazem os projetos. Os gerentes de projeto trabalham em equipe e geralmente só conseguem atingir seus objetivos como resultado do compromisso, cooperação e contribuição das pessoas da equipe de projeto. Como resultado, gerenciar pessoas pode se tornar o trabalho mais importante e mais difícil do gerente de projetos.

Na maioria das vezes, quando pensamos em gerentes de projeto especialmente talentosos em gerenciar pessoas, tendemos a focar em seu domínio da “arte” do gerenciamento de pessoas. Esses são os gerentes de projeto que são eficazes para motivar os membros da equipe, comunicar a visão, capacitar a equipe, reconhecer conquistas, ouvir, liderar pelo exemplo, resolver conflitos e gerar confiança.

Todas essas “habilidades artísticas” estão relacionadas à competência de liderança/interpessoal do gerente de projetos e são extremamente importantes para o sucesso do projeto. Portanto, os gerentes de projeto devem se esforçar para aprimorar sua capacidade de liderar, motivar, inspirar, mediar, comunicar e incentivar.

Isso não significa, no entanto, que não haja habilidades de “ciência” envolvidas na gestão de pessoas. Ser capaz de saber quais ferramentas de gerenciamento de projetos usar e quando, identificar e gerenciar variações, desenvolver planos abrangentes são todas as habilidades técnicas de gerenciamento de projetos necessárias para gerar os resultados e os e alcançar os objetivos dos projetos. O sucesso de um projeto exige que o gerente de projeto tenha um equilíbrio entre arte e ciência. Na seção Introdução deste guia, discutimos as competências dos gerentes de projeto

- **Desenvolvimento da Equipe de Projeto** - Que habilidades são necessárias? Quais são as necessidades de capacitação? Existem requisitos de certificação? (certificações específicas) O desenvolvimento da equipe do projeto pode ser desafiador, principalmente se houver alta rotatividade, recursos humanos limitados para o projeto ou membros da equipe que estejam trabalhando em vários projetos. No entanto, o desenvolvimento da equipe do projeto servirá a vários propósitos e precisa ser considerado antes que o projeto entre no modo de implementação completa. Por exemplo, o desenvolvimento da equipe do projeto irá:
 1. Certificar-se de que os membros da equipe tenham as habilidades e ferramentas necessárias para implementar o projeto com mais eficiência.
 2. Incentivar os membros da equipe a permanecerem no projeto ou organização, demonstrando que o projeto ou organização está investindo em seu desenvolvimento.
 3. De modo geral, criar capacidade individual e institucional.

Modelo de Competência do PMD

Uma ótima ferramenta para avaliar as competências do gerente de projeto nas várias áreas do projeto é o Modelo de Competência do PMD, que pode ser encontrado no Anexo x.

- **Realização de Avaliações de Desempenho** - O gerente de projeto deve estar ciente dos procedimentos organizacionais para realizar avaliações de desempenho com os membros da equipe do projeto e seguir esses procedimentos. Avaliações de desempenho são a avaliação formal ou informal documentada do desempenho dos membros da equipe de projeto. Após analisar as informações, os gerentes de projeto podem identificar e resolver problemas, reduzir conflitos e melhorar o trabalho geral da equipe.
- **Manutenção das normas de comunicação da equipe** - Como líder da equipe do projeto, o gerente de projeto deve garantir que haja um fluxo constante e proativo de informações e comunicação (por meio de reuniões, workshops, relatórios, memorandos, boletins, blogs, etc.). O desenvolvimento de uma cultura de comunicação dentro da equipe do projeto permite que a equipe compartilhe informações, trabalhe ativamente para identificar problemas e conflitos e interaja criativamente para resolver problemas, contribuindo para um ambiente de projeto mais eficiente.

Gerenciamento do Cronograma do Projeto

Os gerentes de projeto devem monitorar seus cronogramas regularmente, de acordo com o que foi detalhado no plano de implementação para garantir que o cronograma do projeto permaneça no caminho certo. Se o cronograma do projeto começar a variar, a equipe de projeto terá várias opções para reajustar o projeto. Por exemplo, os prazos podem ser reajustados ou o escopo do projeto pode ser reduzido.

No entanto, se os cronogramas do projeto forem fixos e o escopo do projeto não puder ser alterado, talvez não seja possível que o projeto retorne aos trilhos através das técnicas típicas de gerenciamento de cronograma. Como alternativa, em cenários em que o escopo e o cronograma são inflexíveis, duas técnicas alternativas a serem consideradas são o 'procedimento acelerado' e 'compressão da duração'

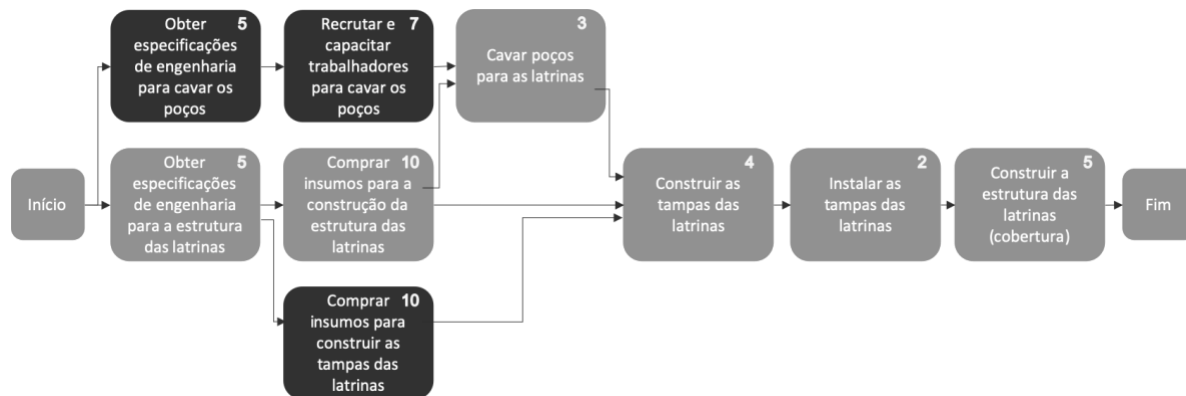


Figura 40: Diagrama de Rede do Projeto de Latrinas do Rio Delta

O "**Procedimento Acelerado**" de um cronograma de projeto envolve a realização de atividades que normalmente seriam concluídas em sequência e, em vez disso, são realizadas paralelamente. Para aproveitar ao máximo o procedimento acelerado, as equipes de projeto devem direcionar as tarefas primeiro ao caminho crítico, pois as atividades no caminho crítico oferecem o maior potencial para acelerar o cronograma geral do projeto.

Por exemplo, no diagrama de rede para o projeto de construção da latrina, o plano original era que a construção da tampa da latrina ocorresse APÓS a escavação do buraco da latrina. No cenário

de procedimento acelerado (Figura 41), o diagrama de rede foi ajustado para que a tampa da latrina agora seja construída ao mesmo tempo que a escavação dos buracos. Ao concluir as atividades em paralelo, o caminho crítico do projeto é reduzido dos 29 dias originais para 26 dias, permitindo assim que o projeto recupere o tempo perdido.

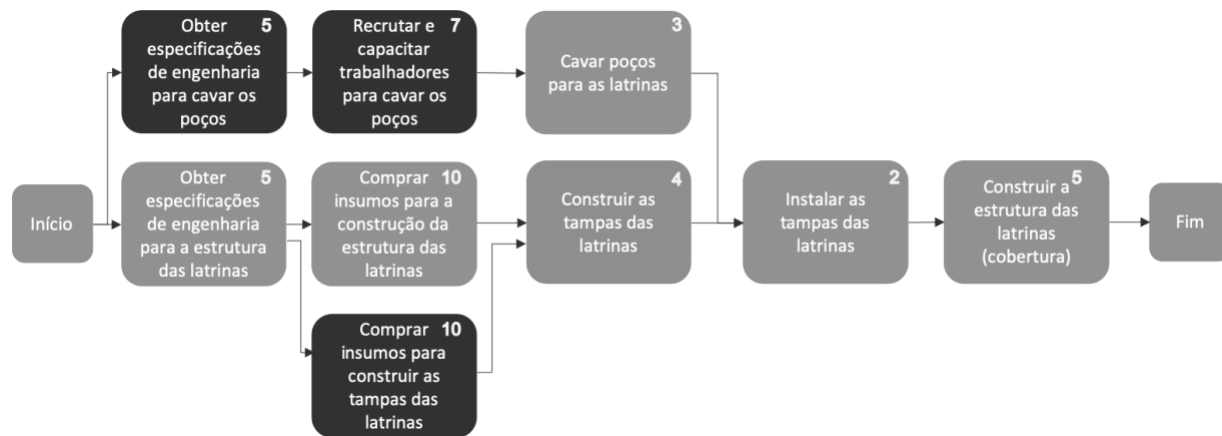


Figura 41: Procedimento Acelerado no Cronograma do Projeto de Latrinas

"Comprimir a Duração" do cronograma significa acrescentar recursos adicionais ao caminho crítico para acelerar o progresso, no entanto, sem necessariamente obter o mais alto nível de eficiência. Por exemplo, digamos que o plano original para o projeto de latrina tivesse uma pessoa trabalhando 14 dias para cavar um buraco. Para comprimir esse período, uma opção seria adicionar uma segunda pessoa à atividade de escavação. Provavelmente, isso aumentará a velocidade na qual a atividade de escavação do buraco é concluída. No entanto, não presuma que a duplicação de recursos dobrará a produtividade. Frequentemente, a produtividade adicional do segundo recurso é menor. A menor produtividade dos recursos marginais pode resultar de várias razões. Por exemplo, pode não haver espaço suficiente no buraco para duas pessoas trabalharem de forma eficiente ou o projeto pode não ter os materiais de escavação (pás, baldes, palhetas, cordas, etc.) para dar suporte para o trabalho de dois escavadores.

No caso do projeto de latrina, a adição de um segundo escavador à equipe de escavação reduz o tempo gasto na atividade de escavação de poços de 3 dias para 1 dia. Portanto, como resultado da compressão do projeto, o caminho crítico é reduzido de 29 para 27 dias.

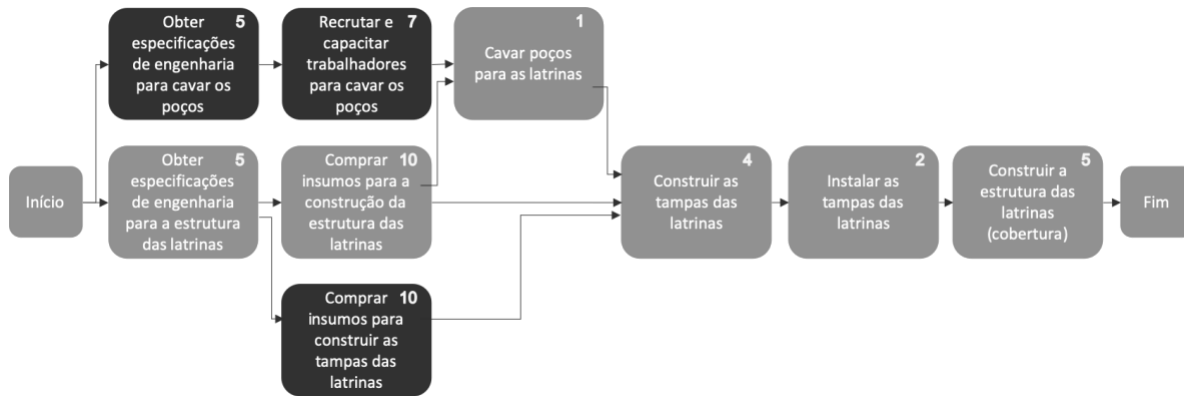


Figura 42: Compressão da duração no Projeto de Latrinas

Gerenciando o Orçamento

As organizações do setor humanitário e de desenvolvimento geralmente contam com doadores individuais ou organizacionais para financiar programas - e esperam que os fundos sejam bem gerenciados. Essas organizações também têm uma obrigação com as comunidades e parceiros a que servem, sendo responsáveis por garantir que os recursos obtidos em seu nome sejam utilizados da maneira ideal para maximizar o impacto.

Para exercer um gerenciamento financeiro prudente do projeto, o gerente de projeto precisará desenvolver habilidades nessas três áreas:

- Desenvolvimento De Orçamentos
- Identificação de Estimativas de Custo
- Monitoramento de Orçamentos e Despesas

Em alguns casos, o gerente de projeto pode não ter controle total sobre todos os processos financeiros. Para ter sucesso, um gerente de projeto precisará colaborar e coordenar-se estreitamente com um gerente financeiro (e a equipe da cadeia de suprimentos em muitos casos), além de várias outras pessoas em todas as etapas do processo de gerenciamento financeiro. Mesmo se houver elementos de gerenciamento financeiro nos quais o gerente de projetos não tenha total autoridade e controle sobre os processos, o gerente de projetos ainda será o responsável dentro do projeto (relacionado à *accountability*). Essas seis áreas de coordenação e colaboração em finanças são especialmente importantes:

1. Compilar informações de despesas do projeto
2. Coletar informações e entender as variações de orçamento
3. Gerenciar pagamentos
4. Autorizar despesas
5. Gerenciar fluxo de caixa, gastos, previsão e despesas
6. Supervisão dos procedimentos de compra

Como discutido anteriormente, a atribuição do gerente de projeto é assumir a responsabilidade de garantir o sucesso geral do projeto. Nos elementos financeiros de um projeto, o gerente de projeto precisa garantir que os papéis e responsabilidades de todas as pessoas envolvidas nos processos financeiros sejam claros E que as pessoas cumpram seus compromissos.

Ao monitorar o desempenho financeiro do projeto, a primeira pergunta geralmente é: “O projeto está acima ou abaixo do orçamento?” Para responder a essa pergunta, a maioria das equipes de

projeto extrai os dados mais recentes do orçamento e compara os custos planejados cumulativos aos custos reais cumulativos do projeto até uma determinada data. Infelizmente, esse cálculo costuma ser limitado em sua utilidade. Embora possa fornecer uma captura instantânea de se um projeto gastou mais ou menos dinheiro do que o estimado em um determinado período, ele não fornece dados para explicar por que existe alguma variação.

Tomemos, por exemplo, os dados fornecidos na Tabela 34. A análise inicial dos dados do terceiro mês deste projeto indicaria que esse projeto está acima do orçamento. Isso ocorre porque o custo planejado acumulado no final do mês três (1100) é menor que o custo acumulado real (1300).

Atividade	Custo Planejado	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
A	100	100					
B	200		200				
C	100		100				
D	400			400			
E	100			100			
F	200			200			
G	200				200		
H	100				100		
I	300					300	
J	100						100
Custo planejado por mês		100	300	700	300	300	100
Custo Planejado Acumulado		100	400	1.100	1.400	1.700	1.800
Custo realizado por mês		150	350	800			
Custo realizado acumulado		150	500	1.300			

Tabela 34: Exemplo de Orçamento de 6 meses (custos realizados até o Mês 3)

Infelizmente, esse cálculo rápido não fornece uma imagem completa da situação financeira do projeto. Sim, o projeto gastou 200 (11%) a mais do que foi orçado nos três primeiros meses do projeto. No entanto, embora seja tentador supor que a variação de custo no final do mês três significa que o projeto está "acima do orçamento"; é preciso tomar cuidado para tirar conclusões precipitadas! Os custos acima do esperado podem ser atribuídos a um dos dois motivos:

- **Cenário A:** O projeto pode ser mais caro do que o inicialmente estimado. Nesse caso, as atividades do projeto estão dentro do cronograma, mas custam mais do que o previsto no orçamento. Análise: O cenário A é definitivamente problemático. Aponta para uma tendência que, se continuada, resultará em um projeto que excederá o orçamento. Nessa situação, será necessário tomar uma ação corretiva para garantir que o projeto evite déficits orçamentários.
- **Cenário B:** O projeto pode estar gastando mais do que o esperado, porque o projeto está avançado no cronograma. Como resultado, o projeto está gastando mais do que o previsto nos três primeiros meses do projeto. Análise: O cenário B não é necessariamente problemático. Sim, o projeto no cenário B está gastando mais dinheiro por mês do que o planejado originalmente; no entanto, também está concluindo mais trabalho do que o planejado. Nesse cenário, o projeto precisa coletar mais informações para decidir se está gastando mais dinheiro do que o previsto para a quantidade de trabalho que está concluindo.

Nota - Nos dois cenários, o projeto precisará garantir que haja dinheiro suficiente (fluxo de caixa) disponível para continuar as operações porque está gastando mais dinheiro por mês do que o inicialmente previsto.

O cenário B oferece um desafio interessante para uma equipe de projeto. Esse cenário ressalta a importante mensagem de que não é suficiente examinar apenas se um orçamento gastou mais ou menos dinheiro do que o estimado em um determinado período. Em vez disso, o monitoramento do desempenho financeiro também deve observar dois indicadores separados, porém relacionados: monitorar o fluxo de caixa e monitorar os custos por meio da análise do valor agregado.

Para monitorar melhor os custos do projeto, é preferível monitorar o custo do trabalho concluído durante um período de tempo. **A Análise de Valor Agregado é uma ferramenta que compara o custo planejado e real de cada tarefa executada e TAMBÉM compara a taxa de progresso de cada tarefa com o planejado no plano do projeto.** Isso significa que, para realizar a Análise de Valor Agregado, o gerente de projeto precisa de um conjunto mais completo de dados que combine elementos do orçamento do projeto e do cronograma do projeto no plano de implementação.

A Tabela 35 fornece uma visualização atualizada do projeto de seis meses apresentado anteriormente, mas desta vez inclui duas novas colunas que fornecem o custo real de cada tarefa e a porcentagem de trabalho concluído para cada tarefa.

Atividade	Custo Planejado	Custo Realizado	% da Atividade Realizada	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
A	100	150	100%	150/100					
B	200	200	100%		200/200				
C	100	100	100%		100/100				
D	400	400	100%			400/400			
E	100		0%			0/100			
F	200	100	50%			100/200			
G	200	200	100%			200/0	200		
H	100	50	50%		50/0		100		
I	300	100	50%			100/0		300	
J	100		0%						100
Custo planejado por mês				100	300	700	300	300	100
Custo Planejado Acumulado				100	400	1.100	1.400	1.700	1.800
Custo realizado por mês				150	350	800			
Custo realizado acumulado				150	500	1.300			

Tabela 35: Exemplo de Orçamento de 6 meses (dados para Análise de Valor Agregado)

Ao analisar as informações na Tabela 35, há duas conclusões importantes a serem tiradas dos dados:

- Após três meses, o projeto concluiu total ou parcialmente oito tarefas. Ao comparar os custos planejados de cada uma dessas tarefas com o custo real de desempenho dessas tarefas, pode-se demonstrar que o projeto está EXATAMENTE dentro do orçamento quando comparado ao trabalho realizado (o projeto gastou 1300 para realizar 1300 em valor de trabalho)
- O plano do projeto demanda 1100 valor de trabalho a ser realizado em três meses. Em vez disso, 1300 foram realizados. Isso significa que o projeto está 18% adiantado.

Então, que conclusões podem ser derivadas dessa análise?

- Se o projeto continuar na taxa atual de trabalho, ele será concluído antes do previsto;
- Se as tendências de o projeto continuarem inalteradas, o projeto será concluído dentro do orçamento.

Observe que as conclusões da Análise de valor agregado diferem das conclusões da análise de variação de custos acumulada na seção anterior. Isso ocorre porque a Análise de Valor Agregado está fornecendo dados mais avançados que integram dados de escopo, orçamento e calendário no nível de atividade do projeto.

Como resultado, a Análise de valor agregado ajuda a ressaltar que nem todos os cenários em que os custos cumulativos excedem o orçamento do projeto são "ruins". Por outro lado, nem todos os cenários em que os custos cumulativos de um projeto estão abaixo do orçamento são "bons". O gerente do projeto deve explorar mais essas informações para obter uma compreensão mais clara da situação orçamentária em comparação com a conclusão programada das entregas do projeto.

A Tabela 36 fornece uma visão geral das combinações de resultados que podem ocorrer ao realizar a Análise de Valor Agregado e identifica a implicação dos diferentes cenários. Observe que as células da tabela fornecem algumas combinações de orçamento/cronograma que são "boas", outras que são "ruins" e algumas que exigem mais dados para entender o status do projeto.

	Atrasado no Cronograma	Dentro do Cronograma	Adiantado no Cronograma
Abaixo do Orçamento	São necessários mais dados	Bom	Bom
Dentro do Orçamento	Ruim	Bom	Bom
Acima do Orçamento	Ruim	Ruim	São necessários mais dados

Tabela 36: Combinações de resultados para Análise de Valor Agregado

Embora as classificações de status na Tabela 36 sejam úteis, elas devem ser um ponto de partida para explorar ainda mais a situação: “Por que nosso status atual de Análise de Valor Agregado é o que é? Nosso status atual é resultado de decisões tomadas pelo projeto em relação à gestão da qualidade, gerenciamento de riscos, gerenciamento de partes interessadas ou algum dos muitos outros tópicos que influenciam o orçamento e o cronograma?”

Ao concluirmos esta análise do monitoramento financeiro, há uma observação final que é importante destacar. Embora a Análise de Valor Agregado possa fornecer dados avançados que ajudam a monitorar melhor o status financeiro do projeto, também exige um sistema preciso de contabilidade do projeto que integre dados de custo e cronograma baseados em atividades. Juntos, esses dados podem ser usados para calcular medidas de valor agregado para o custo geral do projeto e o desempenho do cronograma. O sistema contábil precisará se basear em uma estrutura de detalhamento de trabalho prático e orientado a atividades e incluir informações de custo oportunas. Qualquer atraso no relatório de custos é um atraso na capacidade de avaliar o custo atual e o status do cronograma do projeto. Esses pré-requisitos geralmente estão ausentes nos sistemas das organizações de desenvolvimento, dificultando a adoção dessa ferramenta de gerenciamento no contexto de projetos de desenvolvimento.

Gerenciamento de Riscos

Durante a fase de Implementação, o gerente de projeto monitorará continuamente os riscos para identificar qualquer alteração em seu status ou se eles se tornarem um problema. É importante realizar revisões regulares de riscos ao longo desta fase para identificar ações pendentes, probabilidade e impacto, remover riscos que já foram resolvidos e identificar novos riscos.

O Registro de Riscos foi desenvolvido na fase de Configuração e Aprovação do Projeto e deve ter sido atualizado e revisado ao longo da fase de Planejamento. Durante a implementação do projeto, o registro de riscos precisa ser revisado e atualizado nos pontos acordados ao longo do projeto. A lista de riscos e as estratégias de resposta associadas ao gerenciamento de riscos provavelmente mudarão à medida que o projeto amadurece e novos riscos se desenvolvem ou os riscos previstos desaparecem. Revisões de risco do projeto agendadas regularmente podem ser usadas para garantir que os riscos do projeto sejam um item da agenda em todas as reuniões de gerenciamento do projeto. Se surgirem riscos imprevistos ou o impacto de um risco for maior que o esperado, a resposta planejada ou a alocação de risco pode não ser adequada. Nesse ponto, a equipe do projeto deve executar um planejamento de resposta adicional para controlar o risco.

Gerenciamento de Problemas

No mundo do boxe, o ditado diz que "todo mundo tem um plano ... até que você seja atingido". A mesma dinâmica existe ao gerenciar um projeto. Assim como um boxeador no ringue, a vida de um projeto é arriscada, complexa e às vezes simplesmente bagunçada. Mesmo com um plano abrangente e detalhado, haverá "socos" (problemas) que desafiam o projeto durante sua implementação. Como qualquer bom boxeador, o gerente de projetos deve aprender a gerenciar os problemas, navegar na complexidade e adaptar o plano para refletir a realidade mais recente.

Um problema é uma decisão não tomada, uma situação ou problema não resolvido que afetará significativamente o projeto e que a equipe do projeto não consegue resolver imediatamente. O gerenciamento de problemas consiste em ter um processo para identificar esses problemas e gerenciá-los até que sejam resolvidos. A resolução de problemas pode estar além da autoridade do gerente e da equipe de projeto. No entanto, mesmo que um problema precise ser escalado para o próximo nível ou delegado a outra pessoa para resolvê-lo, ele ainda precisará ser monitorado pelo gerente de projeto. O gerente de projeto precisa estar pronto durante toda a fase de implementação do projeto para aplicar recursos para abordar e resolver esses problemas.

O gerenciamento de problemas deve ser feito de forma colaborativa, incluindo todos os membros da equipe, especialmente aqueles que estão realizando o trabalho localmente. Embora o gerente de projetos não deva ser diretamente responsável por tomar medidas com relação a todos os problemas, ele ou ela deve estar bem informado sobre os problemas e encaminhar esses problemas para a governança do projeto, caso esses problemas estejam acima dos níveis de tolerância. O esforço colaborativo da equipe no gerenciamento de problemas exigirá que a equipe:

- Identifique problemas do projeto;
- Contribua para a resolução de problemas do projeto (Nota: a experiência mostra que as pessoas mais próximas do trabalho geralmente sabem como resolver problemas. Portanto, é tarefa do gerente de projeto estabelecer um ambiente em que cada membro da equipe esteja em posição de resolver o maior número possível de problemas em seu nível e entender suas tolerâncias para tomar decisões e responder a riscos (estruturas

claras de governança e tolerâncias são essenciais para o gerenciamento eficiente de problemas);

- Encaminhe problemas importantes (que estão acima de suas tolerâncias) para o gerente de projeto o mais rápido possível.

No entanto, embora o gerenciamento de problemas seja um esforço colaborativo, o gerente de projetos é o responsável final pelo gerenciamento de problemas (lembre-se de que, em um gráfico RACI, existe apenas um indivíduo responsável por uma determinada tarefa/atividade).

Ter um processo de gerenciamento de problemas bem documentado é crucial para comunicar e aplicar esse processo com toda a equipe. Se os problemas não forem resolvidos, as consequências negativas podem incluir o seguinte:

- Incapacidade de cumprir os prazos, custo e cronograma do projeto;
- Qualidade do projeto ruim ou inaceitável;
- Má reputação entre comunidades, doadores e outros; e
- Litígios pós-implementação.

O gerente de projeto precisa gerenciar todos os processos de gerenciamento de problemas e pode fazer isso da seguinte maneira:

1. **Identificação e Acompanhamento de Problemas** - Identificar questões, decisões e outros problemas pendentes antes que eles afetem negativamente o projeto. Como tal, o processo de identificação e acompanhamento de problemas está intimamente relacionado ao tópico de gerenciamento de riscos e ao monitoramento do projeto.
2. **Análise de Problemas** - Compreender o problema o suficiente para considerar as consequências futuras dos planos de ação projetados para resolvê-lo.
3. **Comunicação de Problemas** - Comunicar os problemas ao nível certo da organização para resolvê-los. Além disso, é importante comunicar quando e como os problemas são resolvidos.
4. **Controle de Problemas** - O gerente de projetos é responsável por estabelecer um ambiente em que a equipe do projeto e os parceiros de implementação possam realizar ações para garantir que os problemas sejam resolvidos de maneira oportuna e efetiva.

O processo de controle de problemas está intimamente relacionado a atividades de monitoramento do projeto, avaliação, accountability (prestação de contas) e aprendizado e deve incluir o estabelecimento e o rastreamento de um plano para resolver os problemas. Os problemas também estão intimamente ligados ao controle de alterações no projeto. As alterações geralmente ocorrem como resultado de problemas; portanto, esses processos de gerenciamento andam de mãos dadas.

A ferramenta de controle mais importante é o registro de problemas, que resume os problemas, descreve seu status atual e identifica quem é responsável por resolver o problema. O registro de problemas pode assumir uma variedade de formas técnicas, desde papel até um banco de dados totalmente integrado. Um exemplo de formato pode ser encontrado na tabela de registros de problemas abaixo:

Referência de Problema	Reportado por	Descrição	Data do Relato de Problema	Atribuído a	Data da Atribuição	Status	Resolução
Atraso na Atividade: Construção de Latrina	Supervisor de Campo	Chuva atrasou o trabalho de perfuração de poços para as latrinas	21 Março	Supervisor de Campo	23 Março	23 Março: perfuração dos poços para as latrinas está atrasada devido às chuvas que iniciaram em 21 de Março. Atividades estão suspensas até que a chuva cesse 24 Março: Chuva segue atrasando as atividades 25 Março: Chuva cessou, mas terreno está muito molhado para retomar os trabalhos. 26 Março: Terreno segue muito molhado para a perfuração. Nova verificação será feita após o final de semana. 29 Março: Terreno está em condições de retomar as atividades.	Número de dias em atraso está acima do nível de tolerância para supervisor de campo (5 dias), por isso problema foi encaminhado ao gerente de projeto. Gerente de projeto está contratando trabalhadores adicionais para realizar compressão de cronograma.

Tabela 37: Registro de Problemas

Tenha em mente que o gerenciamento de problemas requer que toda a equipe esteja ciente dos processos em vigor e entenda quais são suas tolerâncias para tomar decisões sobre os problemas. É também essencial que a equipe de projeto comunique os problemas ao Gerente de Projeto em todos os casos.

Monitoramento, Avaliação, Accountability (prestação de contas) e Aprendizado (MEAL)

Durante a implementação, uma quantidade substancial de monitoramento, *accountability* (prestação de contas) e aprendizado será realizada. A frequência da avaliação dependerá da duração do projeto, dos requisitos dos doadores e da complexidade do projeto. As atividades do MEAL durante a implementação são vitais para manter e gerenciar o triângulo de gestão. O gerente de projeto precisa trabalhar em estreita colaboração com a equipe MEAL para fornecer informações oportunas e relevantes sobre o andamento do projeto, bem como incorporar mecanismos que darão às partes interessadas a oportunidade de fornecer feedback e garantir a inclusão intencional de processos de aprendizado no projeto.

Monitoramento

O monitoramento deve ser realizado durante toda a vida útil do projeto, mas é especialmente importante durante a implementação, pois é usado para informar a tomada de decisões, garante que o projeto esteja no caminho certo de acordo com as metas planejadas e pode identificar riscos e problemas que não tenham sido identificados pelo gerente e equipe do projeto.

Os indicadores do marco lógico serão usados para medir o progresso em direção ao alcance dos objetivos à medida que o projeto avança na implementação, garantindo que sejam alcançados de acordo com o plano.

Para isso, o gerente de projeto e a equipe MEAL podem usar uma **tabela de monitoramento de indicadores** que inclui todos os indicadores do projeto, a frequência com que são medidos, as metas a serem alcançadas, bem como os valores da linha de base e valores finais.

Nível do Indicador	Indicador e Descrição	Meta Geral	Linha de Base	Meta T1	Realiza do T1	Meta T2	Realiza do T2	Valor Final
Objetivo: Acesso melhorado a latrinas de qualidade na comunidade do Rio Delta	% de aumento no uso das latrinas ao final do projeto em comparação com o início do projeto (separado por gênero)	60%	18% (6% mulheres, 12% homens)	30%	23%	50%	48%	
Resultado: Latrinas de qualidade construídas.	No. de latrinas construídas em um raio de 50 metros das residências até o final da etapa 2 do projeto.	100	0	50	35	50	58	

Tabela 38: Tabela de monitoramento de indicadores

Conforme demonstrado na Tabela de Monitoramento de Indicadores, as metas para cada indicador são divididas em períodos de tempo. Esta tabela fornece uma forma de o gerente de projeto e a equipe MEAL identificarem as variações entre o planejado e o realizado e fornece informações valiosas a serem consideradas sobre o plano de implementação, além de examinar se/porque variações estão ocorrendo.

Dê uma olhada nos dois exemplos na Tabela de Monitoramento de Indicadores: de acordo com o plano, haveriam 100 latrinas construídas até o final do segundo trimestre (T2), com 58 construídas no primeiro trimestre e 50 no segundo trimestre. Conforme demonstrado nas colunas reais, apenas 35 foram construídas no primeiro trimestre e 52 construídas no segundo trimestre, totalizando 93, que é uma variação de 7 latrinas abaixo do planejado (100). O gerente de projeto e a equipe MEAL serão alertados após o primeiro trimestre de que a meta não estava sendo atingida e eles investigarão as causas da falha em atingir o objetivo. No registro de problemas acima, podemos ver que a chuva foi a causa do atraso no primeiro trimestre do projeto e o gerente do projeto adicionou mais recursos para tentar alcançar o número total da meta até o final do segundo trimestre .

O atraso na atividade no nível resultados (menos latrinas construídas no final do primeiro trimestre) teve um efeito prejudicial no indicador de nível de objetivos, que requer a construção de latrinas para que as pessoas comesçassem a usá-las e, assim, haja um aumento no uso de latrinas . Este exemplo destaca como os problemas, MEAL e gerenciamento de cronograma estão integralmente vinculados.

A Tabela de Monitoramento de Indicadores é apenas uma das muitas ferramentas que a equipe MEAL e o gerente de projetos podem usar para monitorar o projeto. Independentemente das ferramentas utilizadas, elas devem ser revisadas e atualizadas regularmente para que o gerente de projeto e outras partes interessadas (por exemplo, o comitê de governança) tenham a capacidade de usar as informações do monitoramento para informar a tomada de decisão no projeto.

Avaliação

Durante a implementação, as avaliações intermediárias podem ser uma ferramenta muito valiosa para o gerente de projeto usar, oferecendo a oportunidade de análises mais aprofundadas a serem conduzidas durante o projeto. O objetivo de uma avaliação intermediária é fornecer ao gerente de projeto, equipe e partes interessadas um exame geral do projeto para aprimoramento e aprendizado, para que ajustes possam ser feitos no projeto, se necessário.

Para realizar uma avaliação intermediária, o tempo e os recursos necessários devem ter sido planejados durante a fase de Planejamento.

Accountability (Prestação de contas)

A *accountability* (prestação de contas) abrange quatro componentes principais: transparência, padronização, capacidade de resposta e participação. Em essência, a *accountability* visa se comprometer, responder e equilibrar as necessidades das partes interessadas em um projeto.

Muitos relatórios serão feitos durante a implementação; este é um exemplo de como o projeto pode respeitar o componente de **transparência** da *accountability*, fornecendo informações às partes interessadas e compartilhando o progresso do projeto.

A **padronização** está diretamente relacionada à conformidade (*compliance* - cumprimento de leis e regulamentos), na medida em que garante que o projeto está cumprindo todas as regras, regulamentos e normas para as melhores práticas do MEAL.

Como parte da **capacidade de resposta**, os mecanismos devem ter sido planejados e projetados nas fases anteriores. Durante a implementação, esses mecanismos serão lançados e a equipe de projeto deve receber feedback por meio desses mecanismos. Deve haver um processo para receber o feedback no qual ele é classificado e fornecido ao membro da equipe apropriado. Por exemplo, caso a equipe de projeto decida usar uma caixa de comentários em um centro de saúde em que os pacientes possam fornecer feedback, deve haver momentos regulares em que esse feedback é coletado (duas vezes por semana, semanalmente), documentado, classificado e encaminhado ao membro da equipe certo para ação ou resposta.

A **participação** tem sido um tema importante em todo o Project DPro e esse tema continua também nas atividades do MEAL. Garantir que as partes interessadas sejam incluídas no processo, quando e onde for apropriado, promove a adesão ao projeto, além de *accountability* (prestação de contas) e transparência. A parte desafiadora é entender quais partes interessadas devem ser incluídas em quais atividades para se promover uma cultura mais participativa dentro do projeto.

Aprendizado

O aprendizado intencional deve ser realizado durante todo o projeto, principalmente durante a implementação. Durante o Planejamento, o aprendizado deve ter sido integrado ao plano MEAL, estabelecendo pontos no projeto em que a equipe e as partes interessadas relevantes fazem uma pausa e refletem sobre as informações recebidas por meio do monitoramento, *accountability*, problemas, etc.

O aprendizado deve ser participativo, documentado e compartilhado com as partes interessadas. Também é importante que as lições aprendidas sejam incorporadas aos níveis do programa e do portfólio.

Gerenciamento de Mudanças

Ao refletir sobre a evolução, Charles Darwin observou que "não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, mas as que mais respondem à mudança". Da mesma forma, os gerentes de projeto também devem reconhecer que mudanças sempre, ou quase sempre, são necessárias para que seus projetos tenham êxito.

Essas mudanças são normais, aceitáveis e (às vezes) até desejáveis. Os planos de projeto não se destinam a ser documentos estáticos e deve-se tomar cuidado para garantir que eles não sejam considerados estáticos ou excessivamente difíceis de alterar. As equipes de projeto precisam lembrar que um plano de implementação é um "meio para atingir um fim", não é um fim em si! Mais especificamente, a equipe precisa reconhecer as armadilhas que existem quando os planos do projeto são tratados como documentos estáticos, incluindo:

- Falha em reconhecer que os planos originais são falhos;
- Medo de expor aos doadores externos (e internos) que o plano original não é mais viável;
- Relutância em revisar os documentos originais para desenvolver um plano novo e mais apropriado; e
- Falta de clareza em relação a qual processo precisa ser seguido para atualizar os documentos do projeto.

No entanto, quando se trata de gerenciar solicitações de mudança, o gerente de projeto deve equilibrar duas considerações. Por um lado, os documentos do projeto não devem ser considerados imutáveis, independentemente da mudança da realidade do projeto. Por outro lado, deve-se tomar cuidado para não fazer alterações no projeto sem passar pelos processos e canais adequados.

Para gerenciar esse equilíbrio, os gerentes de projeto precisam estabelecer normas que lhes permitam incorporar mudanças de projeto de forma flexível quando necessário, mas também precisam ter certeza de que as mudanças de projeto propostas sejam gerenciadas por meio de um processo de controle de mudanças rigoroso e integrado que garanta que quaisquer mudanças de projeto sejam:

- a. Gerenciadas através de um processo formal de gerenciamento de mudanças;
- b. Analisadas para garantir que as implicações dessas mudanças sejam cuidadosamente pensadas;
- c. Documentadas para ilustrar seu impacto completo em todos os elementos integrados do projeto
- d. Comunicadas às principais partes interessadas do projeto.

Depois de ficar claro qual nível de autoridade é necessário, de acordo com o termo de abertura do projeto, para tomar decisões sobre uma solicitação de mudança de projeto, a próxima etapa é responder às seguintes perguntas adicionais:

- A solicitação de mudança é permitida nos acordos existentes?
- Os impactos da solicitação de mudança no cronograma, recursos, custos e qualidade foram explorados e aprovados?
- As partes interessadas do projeto foram consultadas com relação à mudança proposta?

- O plano de implementação do projeto abrangente e integrado foi atualizado para documentar as implicações da mudança proposta?
- Existem recursos (tempo, materiais, dinheiro, recursos humanos) para implementar a mudança proposta?

Um mapa de processo de solicitação de mudança como o apresentado na Figura 43 pode fornecer um recurso útil para identificar e controlar o processo de gerenciamento de mudanças no plano de implementação do projeto e faz parte do princípio do gerenciamento ajustável do projeto. Um Mapa de Solicitação de Mudança é um processo que o gerente de projeto, a equipe e as partes interessadas podem usar para garantir que as mudanças sejam documentadas e que seu impacto no projeto (por exemplo, no Triângulo de Gestão) seja avaliado.

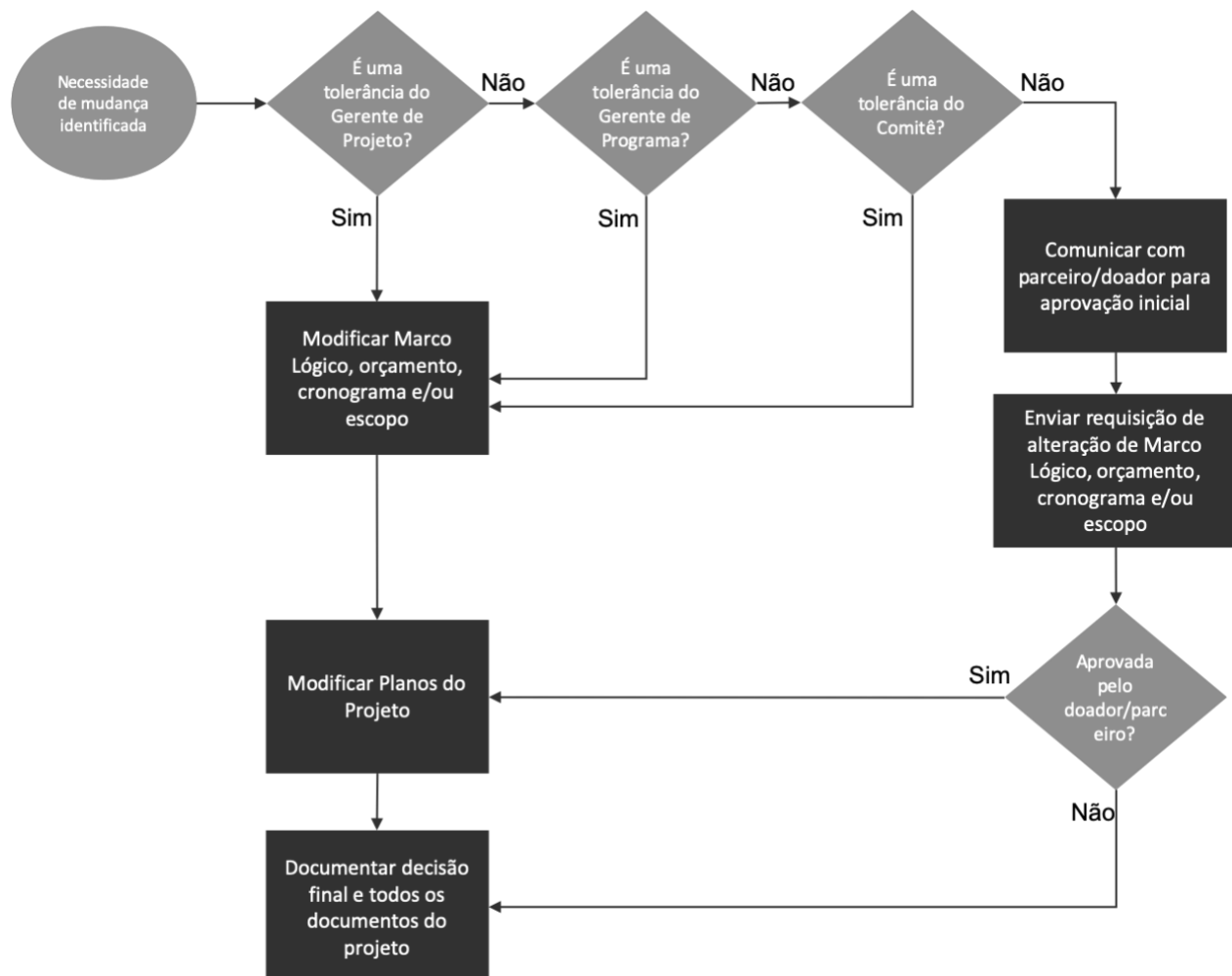


Figura 43: Exemplo de Mapa de Processo para Solicitação de Mudanças

No entanto, embora um mapa de processos como o da Figura 43 seja útil, é extremamente importante reconhecer que o mapa de processos para solicitações de mudança variará substancialmente dependendo da estrutura de governança do projeto, relacionamentos com doadores, requisitos contratuais, parceiros de implementação e muito mais.

Portanto, é importante personalizar o mapa de processo para solicitação de mudanças para a realidade do contexto operacional dos projetos.

Como Funciona Na prática: Esta situação soa familiar?

Um projeto de três anos entrou no segundo ano da sua fase de implementação. Em geral, o projeto está indo bem. A lógica da intervenção do projeto ainda é válida e os produtos finais ainda são viáveis. Existe, no entanto, um problema significativo com o plano do projeto. A realidade de campo do segundo ano de execução tem pouco em comum com o que foi previsto quando os planos do projeto foram desenvolvidos 20 meses antes. É cada vez mais evidente que certas estimativas orçamentárias foram significativamente subestimadas, enquanto outros itens de linha deixaram de ser necessárias devido a alterações nas funções dos parceiros responsáveis pela execução.

Embora estes desafios possam ser enfrentados através de uma combinação de gerenciamento de problemas e solicitação de mudança, alguns projetos o enfrentaram através de uma estratégia de planejamento iterativo de projetos.

Independentemente do mapa de processo específico para solicitações de mudança, é especialmente importante que todas as mudanças sejam gerenciadas de maneira integrada. Isto é, garantir que quaisquer revisões do plano do projeto identifiquem claramente as implicações que a mudança possa ter em outras seções do plano de gerenciamento do projeto. As pessoas familiarizadas com cada uma das áreas do plano do projeto (escopo, custo, cronograma, risco, compras, qualidade etc.) precisarão avaliar o impacto das alterações propostas em **todo** o plano do projeto. Quando for acordado que a mudança proposta será benéfica e que as implicações são aceitáveis, a solicitação de mudança poderá ser aprovada. Uma vez aprovada, o plano revisado do projeto deve ser comunicado a toda a equipe do projeto, para que todos trabalhem com o plano atualizado.

Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

É importante deixar claro que a responsabilidade final pelo financiamento do projeto, cadeia de suprimentos e gerenciamento de recursos humanos cabe ao gerente do projeto. Isso é verdade mesmo que o gerente de projeto não tenha responsabilidade direta sobre os membros da equipe da cadeia de suprimentos. O trabalho do gerente de projetos é garantir que as finanças do projeto sejam bem gerenciadas; quais bens, serviços e materiais são gerenciados de maneira eficaz e eficiente; e que a equipe do projeto tenha todas as habilidades necessárias para alcançar o sucesso.

Gerenciamento de Aquisições

O gerenciamento de aquisições inclui o processo completo de obtenção de bens e serviços, desde a preparação e processamento de uma requisição até o recebimento e aprovação da fatura para pagamento. O gerente do projeto pode ser responsável pela aquisição real dos serviços ou produtos necessários para desenvolver e implementar o projeto, ou pode dirigir essas atividades por meio de um líder da equipe de contratação ou aquisições. Independentemente do papel e responsabilidade do gerente de projetos, essas atividades podem ter um impacto significativo no

orçamento e no cronograma do projeto e devem ter sido contabilizadas e incluídas no plano de implementação. As funções da cadeia de suprimentos devem ter sido integradas ao plano de implementação, mas precisarão ser monitoradas e possivelmente ajustadas durante a fase de implementação.

Exemplos de aquisições típicas associadas a um projeto incluem:

- **Materiais:** podem variar de produtos comuns, como mobília e computadores pessoais, a produtos altamente especializados para o projeto, como equipamentos médicos, máquinas de perfuração de poços ou materiais de construção de estradas.
- **Consultores:** frequentemente, ainda que os recursos internos estejam disponíveis para executar uma quantidade significativa do trabalho do projeto, são necessários recursos adicionais para concluir o projeto no prazo ou para fornecer outras habilidades necessárias. Uma estratégia é obter recursos externos, geralmente consultores, para aumentar a equipe do projeto.
- **Fornecedores:** nesse caso, o fornecedor assume a responsabilidade pela execução de todos os aspectos de um serviço selecionado, geralmente de acordo com padrões específicos e por um custo fixo. Nesse tipo de cenário, o projeto adquire o serviço específico. Exemplos podem incluir serviços de demolição, serviços de transporte, serviços de segurança e serviços de construção.

Existem três passos no gerenciamento de aquisições:

- Atualização e revisão do plano de aquisições
- Identificação de fornecedores
- Seleção, negociação e concessão

Vários documentos de aquisições podem ser usados para solicitar informações de possíveis fornecedores de serviços e materiais. Alguns exemplos podem incluir:

- **Solicitação de estimativas:** uma estimativa independente do tempo e custo para fornecer o serviço ou materiais geralmente é fornecida quando os critérios de avaliação para a seleção do fornecedor são relativamente simples e serão decididos principalmente/exclusivamente pelo preço.

Embora o preço seja uma consideração especialmente importante na avaliação de estimativas, deve-se tomar cuidado para avaliar se o custo proposto é uma estimativa realista e não excessivamente otimista que leva em consideração as tecnologias e habilidades envolvidas no projeto. Se houver variações significativas entre as estimativas de custo e cronograma para materiais e serviços nas estimativas enviadas, a estimativa mais baixa nem sempre será o melhor valor. Se o lance baixo for significativamente menor do que outras estimativas, ele deve ser analisado com muito cuidado, pois pode haver uma diferença na qualidade ou algo mais que seja crítico para a equipe do projeto saber antes de aceitar a estimativa.

- **Solicitação de propostas:** quando os critérios de seleção para fornecedores em potencial forem mais complexos, os documentos de estimativa não contém necessariamente todas as informações necessárias para tomar uma decisão informada. Esses tipos de aquisições podem coletar informações adicionais por meio de um processo de licitação ou de Solicitação de proposta. A Solicitação de Proposta deve conter uma declaração de trabalho abrangente e concisa que defina claramente os produtos desejados, seus requisitos funcionais,

características operacionais e de desempenho e interfaces necessárias com outros sistemas e processos da agência.

O processo de aquisição deve ser projetado para permitir que a organização obtenha e avalie estimativas/propostas de vários fornecedores diferentes, usando uma variedade de critérios que podem ser relevantes para a decisão. Durante esse processo, lembre-se de que a equipe de projeto precisará cumprir todos os procedimentos de conformidade (*compliance* - estar de acordo com leis e regulamentos) dos doadores relacionados à compras, bem como aos controles internos da organização.

Os critérios de seleção podem ser limitados à cotação e prazo, se o material ou serviço estiver prontamente disponível e relativamente simples em sua configuração. Geralmente, no entanto, a seleção de fornecedores será baseada em uma combinação de considerações financeiras e técnicas.

Quaisquer que sejam os critérios de seleção empregados, o grupo de tomada de decisão deve ser claro sobre os critérios a serem usados para tomar decisões e seus pesos relativos. Esse entendimento informará a escolha final para facilitar a avaliação das respostas.

Gerenciamento de Logística

Como muitos projetos dependem da entrega pontual de materiais, o suporte logístico adequado é uma necessidade importante. Logística significa ter a coisa certa, no lugar certo, na hora certa. No seu sentido mais limitado, a logística envolve o transporte de mercadorias, mas é muito mais do que isso. Em um sentido mais amplo, a logística inclui todas as atividades necessárias para entregar os itens de maneira precisa, eficiente e pontual ao local e à pessoa para a qual eles deve ser enviados. Essa definição mais ampla de logística eficaz envolve:

- Gerenciamento de estoque e armazenamento
- Transporte de materiais

Dependendo do projeto, o inventário pode representar um grande custo do valor total do projeto. Esse valor é constituído pelo custo do próprio inventário, somado ao custo de transporte de mercadorias, custo de gerenciamento de mercadorias (mão-de-obra, embalagem, etc.) e manutenção de mercadorias em depósitos. A equipe de projeto precisa estabelecer um gerenciamento de inventário que garanta que o estoque esteja disponível para atender às necessidades do projeto, como e quando necessário.

Para este fim, o gerente de projeto deve coordenar-se com os membros da equipe diretamente responsáveis pelo gerenciamento de inventário, conectando constantemente os requisitos de inventário às necessidades e prioridades variáveis do projeto. Como parte desse desafio, o projeto deve estabelecer um equilíbrio entre oferta e demanda, estabelecendo estoques mínimos para cobrir os prazos de entrega.

À medida que a equipe do projeto estabelece esse equilíbrio, o gerente de projetos deve garantir a existência de políticas apropriadas para estabelecer os padrões e controles para o gerenciamento de todos os elementos de controle de estoque e armazenamento.

O objetivo do transporte é mover fisicamente os suprimentos de maneira confiável e segura, dentro do prazo, de maneira econômica e eficiente para seu destino.

Uma estratégia de transporte não depende apenas das necessidades do projeto; também pode variar de situação para situação.

Gestão de Ativos

Os equipamentos e os insumos do projeto são de propriedade do projeto. Isso geralmente significa que esses ativos são devolvidos após o encerramento do projeto ou alocados para outro projeto. O gerente de projeto precisa garantir que exista um processo eficaz para o gerenciamento de ativos durante a fase de implementação, para que esses ativos possam ser devolvidos ou realocados após a conclusão do projeto. O gerenciamento de ativos deve incluir:

Registro de Ativos: Os projetos devem manter registros completos e precisos de todas as aquisições de ativos fixos. Todos os ativos adquiridos para o projeto (via compra, transferência ou doação) devem ser registrados.

Rotulagem de Ativos: Os ativos do projeto devem ser rotulados para facilitar sua supervisão e controle. Qualquer convenção de rotulagem adequada pode ser usada desde que aplicada de forma consistente e que sirva ao propósito de monitorar ativos.

Monitoramento e Registros de Ativos: As informações de ativos devem ser atualizadas regularmente para contabilizar as informações de aquisição, ajuste, transferência e descarte. Isso inclui uma contagem física, e discrepâncias precisam ser investigadas, entendidas e documentadas no registro de problemas do projeto.

Proteção de Ativos: Estabelecer controles adequados para que os ativos fixos sejam devidamente preservados e protegidos. Estes controles variam de acordo com o ativo e o risco. Por exemplo, uma organização pode exigir que os notebooks sejam protegidos por meio de um cabo de travamento apropriado e colocados com segurança em uma gaveta ou gabinete de arquivamento trancado quando não estiverem em uso. Outro exemplo seria a exigência de que o equipamento de escritório emprestado aos membros da equipe deve sempre ser registrado nos registros de registro/empréstimo do equipamento.

Plano de Sustentabilidade do Projeto

Durante a implementação do projeto, principalmente durante as Portas de Decisão, o plano de sustentabilidade do projeto deve ser revisado e justificado. Haverá informações adicionais disponíveis durante a implementação que podem ser úteis na validação do plano de sustentabilidade. Por exemplo, você pode receber feedback da equipe MEAL (por exemplo, dados e feedback dos mecanismos de *accountability*) ou pode haver algo relevante a ser considerado no registro de problemas. O gerente do projeto deve garantir que o plano de sustentabilidade ainda seja relevante e com base nas evidências reunidas ao longo do projeto.

Algumas coisas a considerar ao dar continuidade das justificativas da sustentabilidade do projeto:

- A maneira pela qual planejamos fazer a transição do projeto ainda é válida e apropriada?
- Se o projeto é entregue a outra entidade, estamos fornecendo suporte e capacidade à entidade que assumirá o controle?
- O contexto mudou? O plano de sustentabilidade ainda é viável?

Se forem utilizados planos de etapas, as portas de decisão que estão presentes no final de cada etapa são bons pontos para verificar continuamente a viabilidade e relevância do plano de sustentabilidade. Se os planos de etapas não forem usados, o gerente de projeto precisará

estabelecer pontos na implementação do projeto nos quais o plano de sustentabilidade seja revisto e ajustado conforme necessário.

Reflexões sobre a implementação do projeto - Direcionando o Projeto para o Sucesso

Muito tempo, energia e recursos são gastos na implementação. É também aqui que a maioria dos problemas acontece, o que pode afetar diretamente a capacidade de o gerente de projeto entregar o projeto dentro do prazo, orçamento, escopo e qualidade previstos. A forma como a implementação decorre é um resultado direto de quão bem o gerente de projeto identificou, configurou e planejou o projeto. Muitas questões podem ser diretamente ligadas a um mau planejamento, seja um escopo de trabalho que não é abrangente, ou um plano que não inclui as partes interessadas certas, afetando, portanto, as estimativas, levando a uma grande quantidade de estresse, realinhamento e redação de justificativas durante a implementação.

O gerente de projeto é como o capitão de um navio, dirigindo todos os membros da tripulação e atividades para garantir que a carga chegue ao destino intacta. Embora certamente haja coisas que acontecem fora do controle do gerente de projeto, há um monte de cenários que podem ser evitados se os processos em fases anteriores forem feitos de forma abrangente, de forma participativa, e forem revistos ao longo da implementação para garantir que o projeto ainda está sendo feito da maneira correta.

A governança também se torna realmente fundamental nesta fase. Muitas vezes os problemas levam a mudanças, muitas vezes as mudanças levam a decisões que precisam ser tomadas. Se a estrutura de governança for clara, isso agilizará o processo de tomada de decisão e dará clareza aos parceiros implementadores, ao gerente de projeto e à equipe sobre quais decisões eles podem tomar e quando.

Essencialmente, a implementação pode ser confusa, mas se o gerente de projeto fizer o trabalho necessário para configurar e planejar adequadamente o projeto antes do início da implementação, isso significa que o gerente de projetos irá melhorar suas habilidades para fazer o projeto da maneira correta.

2.5 Encerramento do Projeto

O que abordamos neste capítulo:

- ✓ Cenários de encerramento
- ✓ Encerramento administrativo, financeiro e contratual
- ✓ Planejamento de sustentabilidade
- ✓ Avaliações de projetos
- ✓ Relatório de projeto
- ✓ Lições aprendidas e revisões pós-ação

"Todas as coisas são criadas duas vezes; primeiro mentalmente e depois fisicamente. A chave para a criatividade é começar com o fim em mente, com uma visão e um plano para os resultados desejados."

- Stephen Covey

2.5.1 Introdução

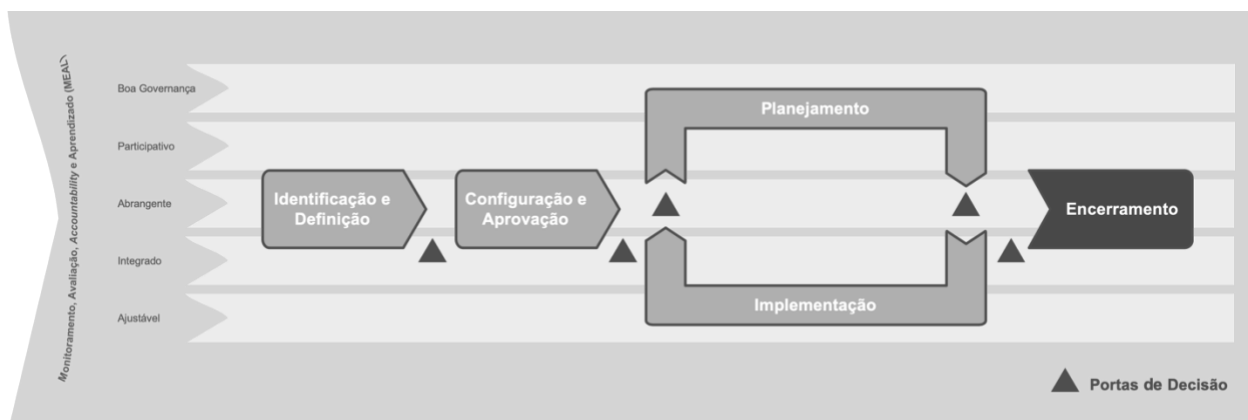


Figura 44: Modelo de Fases do Project DPro - Encerramento

Um projeto, por definição, é um empreendimento temporário, com um começo e um fim definidos (geralmente restritos por data, mas possivelmente por financiamento ou resultados). A natureza temporária dos projetos os diferencia das operações comerciais normais de uma organização (ou dos negócios tradicionais, que possuem trabalhos funcionais repetitivos, permanentes ou semi-permanente para produzir produtos ou serviços). Nos setores humanitário e de desenvolvimento, no entanto, frequentemente encontramos projetos que estão em operação há anos - com uma fase do projeto continuando o trabalho das fases anteriores. Essa observação ressalta a realidade de que o final de um projeto no setor de desenvolvimento costuma ser caracterizado com mais precisão como uma fase de transição do que como um encerramento estritamente definido do projeto.

Conforme mencionado na discussão da fase de Planejamento do projeto, os planos abrangentes do projeto precisam incluir um plano de encerramento do projeto que descreva como o projeto pretende evoluir após a sua conclusão, garantindo ao mesmo tempo que o progresso em direção aos objetivos e impactos continuará. Um plano de sustentabilidade e encerramento do projeto

pode incluir vários cenários ou contingências que abordam riscos e também pode alocar recursos adicionais quando não for possível sair completamente.

Nas fases anteriores, enfatizou-se a importância de garantir de que um plano de sustentabilidade estivesse em vigor para que os preparativos pudessem ser feitos ao longo do projeto para garantir que, quando o projeto fosse encerrado, todos os componentes da sustentabilidade tivessem sido planejados e contabilizados.

Projetos de Sustentabilidade e Ajuda Humanitária

O principal objetivo dos projetos de ajuda humanitária é prestar assistência imediata após uma catástrofe. Essa assistência imediata pode ser sob a forma de alimentos, água, abrigo, cuidados de saúde e necessidades básicas. Estes resultados são pouco ou nada sustentáveis e, na realidade, não é esse o objetivo dos projetos de ajuda humanitária. Os planos de sustentabilidade e a sustentabilidade, em geral, são mais voltados para projetos de desenvolvimento, de modo que é improvável que os projetos de ajuda humanitária incluam elementos de sustentabilidade.

No entanto, é possível abordar os projetos de ajuda humanitária de forma mais sustentável, o que significa que os recursos são utilizados de forma otimizada, com a menor quantidade de desperdício possível em função do contexto. Os recursos estão sendo usados da maneira mais eficiente possível? Estamos considerando o impacto na comunidade e no meio ambiente com a intervenção que estamos buscando? Sustentabilidade não se trata apenas de garantir que os resultados do projeto sirvam a longo prazo, mas também da forma como abordamos o nosso trabalho.

Infelizmente, embora o encerramento do projeto seja de grande importância, geralmente esse encerramento é ignorado e/ou poucos recursos são destinados a ele. Com pressões para avançar para novos projetos e realocar funcionários para outras atividades, a maneira mais prática de garantir um encerramento completo do projeto é incluí-lo no plano do projeto. Tendo isso em mente, existem vários cenários que podem ocorrer no final de um projeto, conforme ilustrado na Figura 45.



Figura 45: Cenários de encerramento

A maneira pela qual o projeto será encerrado deve ser considerada a partir da fase de Identificação e Definição, principalmente porque a abordagem e o planejamento que ocorrem durante o projeto diferem dependendo do fechamento desejado. No caso de extensão, isso geralmente não é planejado, mas algo que acontece como resultado de mudanças nas circunstâncias ou ineficiências no desenho e no planejamento do projeto.

Extensão de Projeto Sem Custo Adicional

O termo "extensão sem custo adicional" é frequentemente utilizado no setor para descrever as circunstâncias em que as atividades não puderam ser concluídas dentro do prazo acordado. Portanto, a equipe de implementação solicita uma extensão para completar as atividades sem custos adicionais para o doador.

Neste cenário, uma extensão sem custo adicional - embora não acrescentando custos adicionais para o doador - implica custos adicionais para a equipe e organização do projeto. Os salários ainda precisam ser pagos, as instalações usadas e os recursos gastos para que as atividades sejam concluídas.

Outro cenário é que há um orçamento excedente do projeto que pode ser gasto para alcançar mais beneficiários ou incluir atividades adicionais que contribuirão para os objetivos e impactos do projeto.

Independentemente do cenário, em uma extensão sem custo adicional, é preciso ter muito cuidado ao examinar e compreender o impacto que ocorrerá no triângulo de gestão. A governança do projeto também deve ser comunicada, informada e participar da tomada de decisão sobre a extensão sem custo adicional e seu impacto

2.5.2 Principais Resultados

Plano de Sustentabilidade: O plano de sustentabilidade é desenvolvido desde as primeiras fases do projeto e será mais detalhado durante o Planejamento e Implementação, fornecendo níveis mais altos de detalhes e pontos de ação específicos para a organização, entidade ou instituição pública que assumirá o cargo após o projeto ter sido encerrado.

Relatórios: Os relatórios finais quase sempre são um requisito no final de um projeto. Estes podem ser relatórios descritivos, finais e financeiros fornecidos à ONG Internacional, parceiro, doador e/ou outras partes interessadas no final de um projeto.

Avaliação Final do Projeto: Embora as avaliações finais do projeto nem sempre sejam feitas no nível do projeto, em alguns casos, isso pode ser um requisito do doador ou do programa. A avaliação pode ser feita interna ou externamente.

Lições aprendidas: As lições aprendidas devem ser reunidas durante todo o projeto, mas uma sessão de lições aprendidas abrangente e participativa deve ser conduzida no final do projeto pela equipe do projeto e com as partes interessadas relevantes.

2.5.3 Quem está envolvido nesta fase?

A maioria das partes interessadas estará envolvida nesta fase. Também é provável que as partes interessadas estejam menos focadas no final do projeto, com sua atenção em novas fases ou novas intervenções. O envolvimento regular das partes interessadas ajudará a mitigar este desafio e garantirá que as partes interessadas continuarão envolvidas no projeto até que este seja oficialmente encerrado.

Algumas partes interessadas a serem consideradas durante esta fase são:

- Equipe do Projeto
- Equipes de Operações /Suporte (RH, segurança, cadeia de suprimentos e finanças)
- Governança do Projeto
- Gerente de Programa
- Fornecedores e Contratados Externos
- Equipe do Programa ou da ONG Internacional parceira
- Comunidade Beneficiária
- Parceiros

O envolvimento dessas partes interessadas também ajudará nas lições aprendidas e nos processos de avaliação final que acontecem durante essa fase. Obter uma ampla gama de perspectivas sobre o valor do projeto é essencial para o processo de aprendizado. Embora não seja necessário que todas as partes estejam envolvidas em todos os processos, deve haver envolvimento estratégico delas - a estratégia de envolvimento das partes interessadas é uma ótima ferramenta a ser usada - na fase de Encerramento.

2.5.4 O que significa na prática?

O Encerramento do Projeto pode ser um desafio para as equipes de projeto se o planejamento adequado não tiver sido feito para garantir que todos os componentes sejam levados em conta durante o encerramento. Na prática, as partes interessadas desempenharão um papel

importante durante esta fase e devem ser reunidas para garantir que o encerramento do projeto seja o mais robusto e eficaz possível.

Os princípios desempenham um grande papel durante esta fase. Por exemplo, o princípio **participativo** garante que as partes interessadas sejam incluídas nos processos de encerramento, procedimentos, revisões pós-ação e lições aprendidas. O encerramento **abrangente** do projeto determina que todas as atividades (incluindo as atividades de encerramento) sejam planejadas e concluídas. Um fechamento **bem governado** envolve a estrutura de governança nesta fase, cumprindo com todos os requisitos e obtendo aceitação formal sobre as entregas, resultados e objetivos do projeto. Todos os procedimentos de encerramento foram **integrados** no plano do projeto, as partes interessadas foram informadas de que ele será encerrado, e as informações do projeto são compiladas em um relatório final. O encerramento inclui elementos do princípio **ajustável** através da realização de lições aprendidas e da utilização de informações dos relatórios/dados do MEAL e dos registros de problemas em desenhos futuros de projetos e programas.

2.5.5 Entradas

Para encerrar um projeto com sucesso, as seguintes entradas são necessárias:

- Plano de Implementação e de Etapas detalhado
- Relatórios MEAL (incluindo todas as lições aprendidas que foram documentadas durante o projeto)
- Relatórios Descritivos e Financeiros
- Registro de problemas
- Registro de risco atualizado

O nível de detalhe e a profundidade dessas entradas dependerão de se e como elas foram usadas durante a vida útil do projeto. No mínimo, deve haver um plano de implementação e relatórios de monitoramento disponíveis para conduzir os procedimentos de encerramento.

2.5.6 Processos

Plano de Sustentabilidade e Transição

Em teoria, o gerente de projeto planeja a sustentabilidade do projeto desde que identifica e define a intervenção, fornecendo ajustes e detalhes à medida que o projeto avançava. Agora é hora de garantir que todos os elementos estejam no lugar para que a organização parceira, instituição governamental ou comunidade possa continuar o trabalho feito após o encerramento do projeto.

Há muitas coisas a se considerar quando se trata de sustentabilidade. Todo o trabalho realizado no projeto até este ponto pode ser perdido se uma análise abrangente do que é necessário para a sustentabilidade não for realizada. Por exemplo, em nosso projeto de construção de latrinas no rio Delta, parte da sustentabilidade que queremos ver é que a comunidade continue a usar as latrinas após o encerramento do projeto. No entanto, isso não será possível se o governo municipal, que é responsável por assumir o controle, não possuir as máquinas e equipamentos necessários para fazer a manutenção das latrinas.

Em muitos casos, a sustentabilidade está diretamente ligada à transição do projeto a um parceiro local, uma vez encerrado. A lista de verificação na Tabela 39 fornece algumas orientações sobre os detalhes necessários para finalizar o plano de sustentabilidade.

Elemento	Descrição
Recursos	Este componente inclui os recursos humanos e não humanos necessários para dar continuidade ao produto ou aos serviços após o encerramento do projeto. Que tipo de habilidades pessoais serão necessárias para dar continuidade aos resultados da intervenção? Há alguma necessidade específica de maquinário ou equipamento? A continuação do produto ou serviço requer algum equipamento tecnológico específico?
Capacidade	A capacidade é outro componente importante que determinará a sustentabilidade de um projeto. Ao entregar um projeto, o gerente de projeto deve assegurar que a organização, instituição governamental ou comunidade tenham o conhecimento e as habilidades necessárias para sustentar o produto ou serviço. Construir a capacidade ao longo do projeto, utilizando uma abordagem participativa - do início ao fim - irá inerentemente fornecer uma intervenção mais sustentável, pois essas partes interessadas terão sido envolvidas nos processos de gerenciamento do projeto com sua equipe. Provavelmente, elas terão aprendido ao longo do caminho, como melhor abordar questões como gerenciamento de partes interessadas, riscos e elementos técnicos também.
Riscos e Respostas	Há sempre riscos ao transferir um projeto para um parceiro local, comunidade ou governo local. Quanto mais preparados estiverem para lidar com quaisquer problemas e riscos potenciais, mais provável será que sustentem o projeto. No entanto, o gerenciamento de riscos e respostas pode ser desgastante, ainda mais quando não há um sistema de apoio para auxiliar com riscos, problemas e respostas. Antes de transferir um projeto, seria altamente benéfico explorar os riscos potenciais com a entidade à qual o gerente de projeto está transferindo o projeto. Além disso, é preciso orientá-los através de estratégias de resposta que incluem ações específicas que devem ocorrer para ajudá-los a não ficar presos ou sobrecarregados por riscos que se tornam problemas. Caminhar através do processo de análise de risco e resposta também irá desenvolver a capacidade do gerente de projeto de entender como lidar com riscos e problemas, construir resiliência e fornecer uma base mais sólida para a continuação do projeto.
Partes Interessadas	Raramente há apenas 1 parte interessada envolvida na transição de um projeto. Muitas vezes são necessárias várias partes interessadas para sustentar os resultados de uma intervenção e essas partes interessadas precisam ser introduzidas e envolvidas antes que a transição ocorra.
Processos e Redes	Muitas vezes, a sustentabilidade requer a coordenação e colaboração de uma multiplicidade de partes interessadas e processos e redes claros para dar continuidade ao trabalho após o encerramento do projeto. Existem sistemas apropriados para garantir que o produto ou serviço possa ser sustentado? Precisamos facilitar as redes para promover a sustentabilidade do produto ou serviço?
Motivação	Este componente específico é muito mais difícil do que os outros porque requer a adesão dos beneficiários, comunidade e partes interessadas e o desejo de dar continuidade aos resultados e objetivos. A base para motivar a comunidade ou organização a dar continuidade ao trabalho é o envolvimento regular durante o projeto e a conscientização sobre a importância e o valor da continuidade do produto ou serviço.

Tabela 39: Verificação do plano de sustentabilidade

Plano de Sustentabilidade e Encerramento do Projeto

Um projeto não precisa ser transferido a um parceiro local para ter um elemento de sustentabilidade. No entanto, se o gerente de projeto estiver simplesmente encerrando um projeto, terá que considerar que não haverá nenhuma organização ou entidade para continuar o trabalho depois que ele for concluído. Então, neste caso, como é que fica a sustentabilidade? Ela foi considerada no desenho do projeto? Como o gerente de projeto prevê que isso afetará os beneficiários e a comunidade em 6 meses? 3 anos? Todas estas questões devem ser consideradas se o projeto for simplesmente encerrado e não for mantido através de organizações parceiras ou outros acordos.

Relatório

Quando se trata da coisa favorita de todos sobre gerenciamento de projetos, raramente se encontra alguém que mencione os relatórios. Os relatórios evocam uma *queixa* coletiva da maioria dos gerentes de projeto e equipes, feitos apenas porque são exigidos pelo doador ou parceiro. No entanto, algo a lembrar quando se trata da importância de escrever relatórios é: se não for relatado, não aconteceu.

Os relatórios no final de um projeto podem ser intensos, com prazos apertados e muitos procedimentos. Isso é parte do trabalho indireto de um projeto, tempo e recursos devem ter sido alocados para completar os requisitos de relatórios.

Relatório Descritivo Final: Ao longo do projeto, vários relatórios de progresso muito provavelmente terão sido apresentados ao parceiro ou doador. O relatório descritivo final será mais robusto, geralmente contendo um resumo detalhado do que aconteceu durante o projeto. O conteúdo de um relatório descritivo final geralmente inclui o seguinte, mas pode ter mais ou menos requisitos, dependendo da organização ou do doador.

- ✓ Resumo do Projeto
- ✓ Resultados do projeto (metas alcançadas, indicadores, Resultados e Objetivos)
- ✓ Desafios e Problemas
- ✓ Lições aprendidas
- ✓ Resumo/Retorno/Descarte de Ativos e Inventário

Relatório Financeiro Final: Em teoria, quando o projeto está se preparando para ser encerrado todo o dinheiro foi recebido. Provavelmente, os relatórios financeiros terão sido fornecidos durante todo o projeto e o relatório financeiro final será um resumo da alocação de recursos financeiros, incluindo todos e quaisquer documentos comprobatórios necessários.

Relatório Final de Indicadores: Muitas vezes, a equipe MEAL conduzirá um relatório final de projeto que é então comparado com o relatório de linha de base para determinar até que ponto as metas e indicadores foram atingidos. Este relatório é frequentemente incluído no relatório descritivo final e fornece informações valiosas para a avaliação final do projeto.

Relatórios para as Partes Interessadas

Parte da transparência e da *accountability* (prestação de contas) na gestão de projetos é a comunicação com as partes interessadas. Embora o gerente de projeto não possa compartilhar todos os relatórios com todas as partes interessadas, é importante certificar-se de que as conclusões, lições aprendidas e informações gerais sobre o projeto sejam comunicadas a todas as partes interessadas, particularmente à comunidade e aos beneficiários. Seja a avaliação final, um resumo das conclusões finais do projeto ou uma reunião de encerramento onde as lições aprendidas sejam conduzidas e os resultados do projeto compartilhados, é essencial que as partes interessadas sejam informadas sobre o que aconteceu no projeto e tenham a capacidade de participar dos procedimentos de encerramento quando for apropriado.

Procedimentos de Encerramento do Projeto

Se o projeto fosse auditado dois anos após o encerramento, o que aconteceria? Existem sistemas para garantir que os elementos administrativos, financeiros e contratuais do encerramento do projeto estão completos? Esses sistemas são fundamentais não apenas porque ajudam a evitar problemas com as auditorias de projetos, mas também porque reduzem o risco de que haja litígios com fornecedores, funcionários e doadores sobre a situação das contas. Os sistemas devem ser identificados para ajudar em cada uma das três áreas de atividade a seguir:

Encerramento Contratual

Ao trabalhar com as equipes de apoio ao projeto (RH, Aquisições, Finanças), todos os contratos precisam ser oficialmente encerrados antes que o projeto possa ser encerrado.

- ✓ Todos os contratos estão encerrados? Fornecedores? Subcontratados? Doadores? Outros? Organizações de implementação?
- ✓ O doador examinou e aceitou as entregas do projeto?

Verificação do Escopo do Produto

Quando um projeto entra na fase de encerramento, o gerente de projeto deve entrar em contato com as partes interessadas internas e externas (incluindo o Conselho do Projeto ou o *Sponsor* do Projeto) para verificar se o escopo do projeto foi realizado e se os resultados finais foram aceitos. Muitas vezes, a verificação do escopo é medida em qualquer avaliação final que é realizada para o projeto. No entanto, em situações em que uma avaliação final não é realizada, a verificação das entregas ainda deve ser realizada. Isso geralmente ocorre em um processo de duas etapas:

- A equipe de implementação do projeto se reúne para cruzar o trabalho realizado com o plano de implementação do projeto. Pode haver, por exemplo, atividades que foram atrasadas no início do projeto e nunca executadas posteriormente.
- Reunião com as principais partes interessadas (doadores, grupos comunitários) para:
 - ✓ Analisar os resultados positivos do projeto em relação ao plano do projeto e, em seguida, obter sua aprovação documentada por algum tipo de reconhecimento ou ratificação formal.
 - ✓ Certificar-se de que elas estejam satisfeitas, não apenas com os aspectos técnicos do projeto, mas também com os resultados gerais (isso geralmente tem tanto a ver com a percepção quanto com a existência de produtos e a concretização dos objetivos).

Encerramento Financeiro

O ponto focal (pessoa responsável) do departamento financeiro deve trabalhar em estreita colaboração com o gerente de projeto a fim de garantir que todos os requisitos do projeto tenham sido completados. Isto inclui qualquer documentação de apoio, bem como relatórios. A seguir, questões a se considerar:

- ✓ Foram recebidos do doador todos os fundos autorizados?
- ✓ Todos os recebíveis (adiantamentos de projetos, adiantamentos de viagens e adiantamentos a fornecedores) foram liquidados ou transferidos para outro número de projeto ou código contábil?
- ✓ Todas as contas a pagar foram pagas?

Descarte dos Ativos do Projeto

Devem ter sido estabelecidos processos claros para o descarte de ativos que incluem quaisquer requisitos relacionados a aprovações, publicidade, requisitos de doadores e relatórios. Se necessário, a política deverá incluir quaisquer requisitos especiais relacionados ao valor do ativo ou ao tipo de ativo que está sendo gerenciado (veículo, computadores, etc.). A má disposição dos ativos pode ter um grande impacto no financiamento do projeto, já que os doadores podem se recusar a permitir gastos com ativos que não tenham sido descartados corretamente e podem exigir reembolso ou podem reduzir os pagamentos dos pagamentos finais do contrato.

Encerramento Administrativo

O encerramento administrativo inclui pessoal, ativos e relatórios de *compliance* (conformidade - relacionado ao cumprimento de leis e regulamentos)

- ✓ O pessoal do projeto foi liberado ou remanejado?
- ✓ Os equipamentos, veículos e escritórios do projeto foram realocados? Vendidos? Transferidos?
- ✓ Os relatórios e documentos de encerramento do projeto estão completos?
- ✓ Os arquivos do projeto estão atualizados?

Encerramento do Projeto e Auditoria

Provavelmente, à medida que o projeto for sendo encerrado, o gerente de projeto terá que passar por algum tipo de processo de auditoria. A auditoria é geralmente feita pelo doador ou pela ONG internacional e examina a documentação, os processos e os procedimentos do projeto. Algumas coisas que a equipe de projeto deve ter em mente em relação às auditorias são as seguintes:

- Garantir que toda a documentação seja completa, abrangente e em conformidade com os requisitos do doador.
- A facilidade de acesso à documentação, processos e procedimentos.
- Acesso aos membros da equipe do projeto e à equipe de apoio ao projeto.

*Os doadores e as ONGs Internacionais geralmente exigem que as organizações de implementação mantenham cópias impressas e cópias digitais por um determinado número de anos, sejam eles 3, 5 ou 10 anos. As informações estarão disponíveis no contrato e não são negociáveis. A importância da documentação adequada não pode ser suficientemente enfatizada.

Avaliações do Projeto

Como mencionado anteriormente, as avaliações finais nem sempre são realizadas em nível de projeto. No entanto, se forem necessárias, devem ser abordadas de forma sistematizada. Apressar o processo de avaliação não irá fornecer o tipo de feedback e recomendações necessárias para entender o valor do projeto e ser capaz de usar as informações da avaliação para o aprendizado, desenho de novos projetos e do programa, e às vezes até mesmo para o desenvolvimento de políticas.

Uma avaliação final deveria ter sido planejada desde o início do projeto, com um esboço do propósito e das questões-chave de avaliação desejadas para serem respondidas pela equipe de avaliação ou pelo avaliador. Dependendo do tamanho e da complexidade do projeto, um cronograma e um orçamento preliminares também deveriam ter sido alocados para este exercício, fornecendo ao avaliador e à equipe recursos suficientes para que eles possam fazer um julgamento baseado em dados sobre o valor do projeto.

O avaliador e a equipe trabalharão em estreita colaboração com a equipe MEAL e do projeto para desenvolver uma metodologia, um plano de trabalho e ferramentas para a avaliação. Os documentos do projeto e os planos de monitoramento devem ser fornecidos pela equipe; o avaliador e a equipe provavelmente precisarão coordenar em conjunto com a equipe MEAL e do projeto para conduzir a coleta de dados com as partes interessadas.

Uma vez concluída a avaliação, os resultados precisam ser compartilhados com as partes interessadas relevantes, principalmente se o projeto estiver dentro de um programa. Os resultados da avaliação serão filtrados até o nível do programa, na medida em que os objetivos do projeto se tornam resultados ao nível do programa.

Se for realizada uma avaliação *ex-post*, o gerente de projeto, a equipe MEAL e outras partes interessadas (por exemplo, o gerente de programa e o comitê de governança) devem preparar toda a documentação, termos de referência, dados MEAL e informações que serão usados para conduzir a avaliação *ex-post*.

Lições Aprendidas

As lições aprendidas são a memória da organização. Idealmente, a equipe de projeto irá desenvolver um registro de lições aprendidas à medida que elas ocorrem, ou pelo menos nos principais pontos de avaliação ou marcos ao longo do projeto. Quando o projeto entra na Fase de Encerramento, é importante garantir que as lições aprendidas relacionadas ao projeto sejam adequadamente detalhadas e arquivadas e facilmente acessíveis à organização e às equipes do programa. Isto significa que todos os arquivos (tanto impressos quanto digitais) precisam ser devidamente organizados e nomeados para facilitar que outras pessoas possam acessá-los.

No entanto, não é suficiente simplesmente elaborar as lições aprendidas e arquivá-las, um processo precisa ser colocado em prática para garantir que as lições aprendidas de um projeto sejam usadas dentro da organização. Se o seu projeto se enquadra no âmbito de um programa, as lições aprendidas podem ser usadas no nível do programa para ajudar a informar futuros desenhos de projeto e para assegurar que os problemas não se repitam em outros projetos que estejam ocorrendo no âmbito desse programa.

Lições Aprendidas e Colaboração no Setor

Sem dúvida, há hesitação em compartilhar informações entre as organizações. Isto se deve geralmente à competição por financiamento e a um ambiente geral de desconfiança. No entanto, nossos projetos, nossas organizações não podem causar um impacto substancial sozinhas, isso exige o trabalho e a colaboração de uma variedade de organizações e partes interessadas. Compartilhar as lições aprendidas com uma variedade de partes interessadas, incluindo grupos setoriais ou organizações que trabalham em áreas temáticas semelhantes, fornece uma base sólida para garantir que todos os projetos dessa área temática trabalhem em busca de um objetivo comum e trabalhem juntos para atingir esse objetivo.

Além disso, é fundamental que o gerente de projeto compartilhe as lições aprendidas com aqueles que podem se beneficiar delas. Sem um sistema para capturar o aprendizado ao final do projeto, a organização continuará a reinventar a roda cada vez que for tomada a decisão de realizar um projeto semelhante. Os doadores estão frequentemente interessados em assegurar que o aprendizado seja disseminado por todo o setor para garantir que os novos projetos se beneficiem

do aprendizado gerado por outros projetos que financiaram. Hoje em dia, as ONGs frequentemente publicam relatórios de avaliação, e existem bases de dados que incluem milhares de relatórios de avaliação de muitas organizações diferentes.

Uma ótima ferramenta para usar no processo de lições aprendidas é o Registro de Problemas. Os problemas muitas vezes resultam em mudanças ou fornecem explicações sobre o porquê de algo ter ocorrido ou não. Modificar o Registro de Problemas e incluir uma coluna para as lições aprendidas é uma ótima maneira de iniciar o processo de pensar sobre os problemas.

Referência do Problema	Reportado por	Descrição	Data do Registro do Problema	Atribuído a	Data da atribuição	Status	Data do Status	Resolução	Lições Aprendidas

Tabela 40: Registro de Modificação de Problemas

As lições aprendidas devem ser reunidas durante toda a vida do projeto e compiladas à medida que o projeto se encerra. Usar o processo de porta de decisão é uma ótima maneira de garantir que as lições aprendidas sejam coletadas em todas as fases do projeto e torna o processo menos complicado à medida que o projeto é encerrado.

Outra excelente ferramenta que pode ser usada para o fim da aprendizagem do projeto é uma 'Revisão Após a Ação'. Esta é uma atividade de aprendizado simples, rápida e versátil que pode ser usada para identificar e registrar lições e saberes resultantes de um projeto, envolvendo uma variedade de participantes no debate e na discussão.

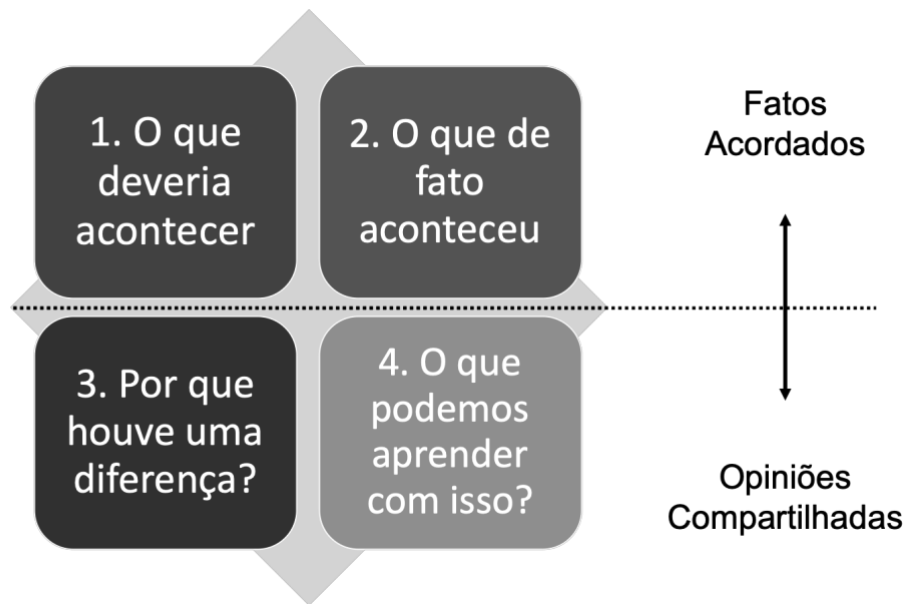


Figura 46: Revisão Após a Ação

As Revisões Após a Ação são relativamente simples de organizar e implementar. Durante a revisão, são feitas perguntas que ajudam os participantes a entender o que foi planejado versus o que realmente aconteceu:

- ✓ O que nos propusemos fazer?
- ✓ O que foi alcançado? É preciso concentrar-se mais nos fatos do que nas opiniões;
- ✓ O que deu realmente certo? Novamente, é importante olhar para os fatos. Por que deu certo? É importante comparar o plano com a realidade.
- ✓ O que poderia ter sido melhor? É importante comparar o plano com a realidade. O que nos impossibilitou de fazer mais?
- ✓ O que podemos aprender com isso?

A vantagem de uma revisão de aprendizado é que ela pode coletar informações úteis de forma relativamente rápida e sem gastar grandes recursos. A finalidade da revisão é ser rápida, aberta e não focada no pensamento e discussão profundos. A intenção principal é informar as decisões sobre operações, políticas ou estratégias relacionadas com as intervenções do programa em curso ou intervenções futuras.

Reflexões Sobre o Encerramento do Projeto - O Projeto só é considerado um sucesso quando termina.

O encerramento de um projeto pode ser caótico. Os membros da equipe podem estar em processo de saída ou em processo de migração para outros projetos. Novos projetos podem estar começando enquanto um está terminando, e muitas vezes há uma escassez de tempo para concluir todos os procedimentos de encerramento de um projeto.

O problema é que o gerente de projeto pode fazer um trabalho impecável identificando o projeto, estabelecendo o projeto, planejando e implementando as atividades, mas se o fechamento do projeto for ruim, isso é o que será lembrado. Este é especialmente o caso no relatório final e na documentação do projeto, bem como na avaliação e nas lições aprendidas.

Algo que é útil para assegurar que todas as atividades sejam concluídas e bem feitas durante esta fase é fazer um bom planejamento para as mesmas. Um plano de implementação abrangente deve incluir os procedimentos de encerramento e qualquer entrega que precise acontecer. O gerente de projeto não quer que essas atividades sejam pontuais, mas que sejam bem pensadas, abrangentes e intencionais.

O gerente de projeto não irá desejar que essas atividades sejam feitas rapidamente apenas para atender aos requisitos de conformidade (*compliance*).

O projeto só é considerado um sucesso quando termina, portanto, é importante planejar o encerramento desde as fases iniciais e disponibilizar tempo e recursos suficientes para garantir que todas as atividades possam ser concluídas.

SEÇÃO 3. PRINCÍPIOS DO PROJECT DPRO

Os Princípios orientam a forma como abordamos os projetos, fornecendo uma matriz para estruturar o nosso gerenciamento de intervenções. Como brevemente descrito na Introdução, o Project DPro descreve 5 Princípios de Gerenciamento de Projetos: Boa Governança, Participativo, Abrangente, Integrado e Ajustável.



Figura 47: Princípios da Gestão de Projetos

Os princípios de gerenciamento de projetos são apresentados nesta seção do Guia Project DPro

3.1 Princípio: Boa Governança

“A rapidez da tomada de decisões é a essência da boa governança.”

– Piyush Goyal

3.1.1 O que significa o princípio da Boa Governança e por que é importante?

A governança do projeto é uma parte importante do gerenciamento de projetos, mas que muitas vezes carece de clareza e precisão. A governança do projeto serve a uma infinidade de propósitos que são fundamentais para o sucesso do projeto. Os componentes do princípio Boa Governança exigem que as partes interessadas pensem e considerem substancialmente como as decisões são tomadas dentro do projeto.

Parte do desafio na implementação de um projeto com Boa Governança é entender o que ela significa. O termo pode ser muito ambíguo e intimidador para os gerentes de projeto e partes interessadas, na medida em que eles sabem que devem ter uma estrutura de governança, mas não estão realmente seguros de como proceder para isso.

Há várias maneiras pelas quais a estrutura de governança interage com o gerente de projetos e o próprio projeto, incluindo:

- Garante o compromisso organizacional e a *accountability* (prestação de contas) pelo projeto;
- Decide sobre as mudanças propostas no projeto (escopo, orçamento, cronograma ou outros) que vão além das tolerâncias acordadas pelo gerente do projeto;
- Supervisiona o projeto, fornecendo recursos, orientação e insights, conforme necessário;
- Monitora a viabilidade contínua do projeto, tomando decisões para finalizá-lo, se necessário;
- Dá suporte e aconselha o gerente de projetos no gerenciamento do projeto, especialmente em problemas que vão além do seu controle;
- Garante que uma variedade de perspectivas das partes interessadas seja incluída no projeto;
- Defende o suporte organizacional necessário e os recursos para o projeto; e
- Garante que a organização “seja dona” do processo e dos resultados do projeto.

Um projeto com Boa Governança terá linhas e autoridades claras para o gerente de projeto, garantindo que as decisões sejam tomadas dentro de um quadro específico delineado na estrutura de governança. A Boa Governança também proporciona uma rede de apoio muito necessária ao gerente de projeto ao longo da vida do projeto.

3.1.2 Gestão da Boa Governança e a Fase de Identificação e Definição

Sponsor (patrocinador), Conselho, Comitê de Governança

É durante esta fase que a equipe do projeto - em colaboração com as partes interessadas - começa a examinar que tipo de estrutura de governança seria mais apropriada, dados os recursos e o contexto em que o projeto estará operando. O gerente de projeto tem os recursos para um comitê de governança ou um conselho? Um *sponsor* de projeto seria mais apropriado?

Alinhamento com a Estrutura de Programa e Portfólio

Um projeto deve estar alinhado com a estratégia delineada nos níveis de programa e portfólio. O gerente de projeto deve estar ciente de como o projeto se encaixa na estratégia geral. A entrada das partes interessadas da governança durante a fase de Identificação e Definição irá garantir que o projeto se encaixe dentro dessas estratégias e também irá fornecer informações valiosas sobre a definição dos parâmetros do projeto.

3.1.3 Gestão da Boa Governança e a Fase de Configuração e Aprovação

Estrutura de Governança

O *brainstorming* sobre o tipo de estrutura de governança deve ter sido previsto durante a fase de Identificação e Definição. É durante a fase de Configuração e Aprovação que este brainstorming é colocado em uma estrutura formal que é então comunicada às partes interessadas relevantes. A estrutura de governança deve ser incluída no Termo de Abertura do Projeto que é elaborado durante esta fase.

Tolerâncias do Projeto

Durante a Fase de Configuração e Aprovação do Projeto, devem ser estabelecidas tolerâncias para identificar os parâmetros dentro dos quais as entregas do projeto sejam aceitáveis - os níveis gerais de tolerância do projeto. As tolerâncias devem ser estabelecidas e aprovadas pela estrutura de governança do projeto. Este pode ser o conselho do projeto; no entanto, se não existir um conselho, as tolerâncias terão de ser estabelecidas pelo *sponsor* do projeto ou pelo doador. Se, em algum momento durante o monitoramento do projeto, o gerente de projeto perceber que um nível de tolerância pode ser excedido, o órgão de governança do projeto deve ser consultado.

3.1.4 Gestão da Boa Governança e a Fase de Planejamento

Comunicação

O planejamento precisa ser equilibrado e abrangente, e parte disso é o desenvolvimento de um plano de comunicação que descreve quem deve comunicar o que, para quem e quando.

Parte da ciência da boa comunicação é identificar cuidadosamente a estratégia de comunicação apropriada em relação ao tamanho e complexidade do projeto. Por exemplo, no contexto de um projeto pequeno, práticas de comunicação muito formais podem rapidamente tornar-se um problema administrativo, interferindo com outras atividades do projeto. No contexto de um projeto grande, práticas de comunicação informais ou ad hoc podem rapidamente transformar o sucesso em desastre se problemas e oportunidades importantes forem desconsiderados através de um planejamento e implementação de comunicação negligente e descuidada.

Portas de Decisão

Durante o planejamento, as portas de decisão formais são definidas para garantir que o projeto correto ainda esteja sendo feito da maneira correta. Em um projeto com boa governança, uma infinidade de perspectivas das partes interessadas estará envolvida no processo de tomada de decisão. O gerente de projeto deve estabelecer pontos de referência no projeto onde vários dos processos "vivos" são revistos através das portas de decisão. Por exemplo, as análises de risco e das partes interessadas e o Termo de Abertura do projeto (TAP) devem ser revistos, atualizados e revisados de acordo com o contexto do projeto. O planejamento dessas portas de decisão, em colaboração com a governança, garantirá que elas ocorram e que as partes interessadas certas estejam participando do processo no momento certo.

Planejamento de Riscos

O planejamento de riscos é fundamental para o processo de gerenciamento de riscos. Parte da análise de risco deve incluir quais as tolerâncias aos riscos, com os níveis de autoridade claramente definidos, bem como o planejamento de respostas a esses riscos. Durante a fase de planejamento é preciso trabalhar em conjunto com a governança do projeto para determinar quais riscos estão acima dos níveis de tolerância e o planejamento para esses riscos nessa fase proporcionará um curso de ações mais claramente delineado se esses riscos se tornarem problemas a qualquer momento no projeto.

3.1.5 Gestão da Boa Governança e a Fase de Implementação

Gerenciamento de Riscos e Problemas

A maioria dos problemas do projeto acontece durante a fase de implementação à medida em que as atividades ocorrem. Parte do gerenciamento de problemas requer que as tolerâncias sejam definidas para a tomada de decisão sobre riscos, caso se tornem um problema. Conhecer essas tolerâncias ajuda o gerente de projeto a determinar que tipo de resposta ou encaminhamento é necessário.

Além disso, os riscos irão mudar - especialmente durante a fase de implementação. Novos riscos podem surgir, riscos já identificados podem sofrer alterações em seu impacto e probabilidade de ocorrência, de modo que o processo de análise de risco precisa ser iterativo.

Controle de Mudanças

Problemas quase sempre causam algum tipo de mudança no projeto - seja uma mudança pequena ou uma mudança grande. Em um projeto com boa governança, quaisquer mudanças serão

avaliadas quanto ao seu impacto no Triângulo de Gestão e pelas várias partes interessadas no projeto.

No entanto, o processo real de mudança não é o único componente de um projeto com boa governança. A comunicação dessas mudanças também é muito importante, particularmente porque é provável que a mudança afete pelo menos um aspecto do Triângulo de Gestão.

3.1.6 Gestão da Boa Governança e a Fase de Encerramento

O gerente de projeto precisa garantir que haja um processo sistematizado para o encerramento do projeto, que deve incluir orientação e colaboração com a estrutura de governança. Isto também deve ter sido planejado desde o início do projeto e validado à medida que o projeto avançava. Os procedimentos contratuais, administrativos e financeiros de encerramento devem seguir as diretrizes organizacionais e dos doadores e os requisitos de *compliance* (conformidade). É responsabilidade do Gerente de Projeto certificar-se de que todos os procedimentos tenham sido seguidos.

Lições Aprendidas e Revisões Após a Ação

Conduzir e disseminar as lições aprendidas é padrão em um projeto com boa governança. Estas lições tornam-se parte da memória institucional e podem ser úteis no desenho de projetos futuros.

As lições aprendidas e as Revisões Após a Ação podem também incluir como participantes: o *sponsor* do projeto, o conselho ou comitê de governança. Como a governança tem uma visão panorâmica do projeto, seus membros podem ser capazes de fornecer uma perspectiva diferente nessas sessões e contribuir para uma análise mais rica do projeto.

Termo de Abertura de Projeto (TAP) Autorizado

À medida que o projeto termina, a estrutura de governança - seja ela um *sponsor* ou um conselho - deve receber o Termo de Abertura do Projeto (TAP) atualizado e assiná-lo, bem como quaisquer outros documentos remanescentes que sejam relevantes. O TAP deve conter todas as informações atualizadas sobre o projeto e deve ter sido atualizado durante toda a vida do projeto.

Gerenciamento de Riscos e Problemas e a Gestão da Boa Governança

No Projeto do Rio Delta, um dos riscos é que a ocorrência de chuvas pode atrasar as atividades de cavar os buracos. Vamos considerar que este risco se transforme em um problema e que venha a chover por 5 dias consecutivos. O gerente do projeto tem um nível de tolerância para tomar decisões até 3 dias de atraso no projeto. O que isto significa na prática? Como o atraso está acima da tolerância do gerente do projeto, ele(a) deverá levar o problema para o nível superior – o comitê de governança. Uma vez que o comitê tenha revisado o problema e desenvolva uma estratégia de resposta, pode-se então tomar uma decisão de como prosseguir com o projeto.

3.2 Princípio: Participativo

“Reunir-se é um começo. Manter-se juntos é progresso. Trabalhar juntos é sucesso.”

– Henry Ford

3.2.1 O que significa uma gestão Participativa e por que é importante?

Um gerente de projeto competente é capaz de determinar quando e como usar técnicas de gestão participativa em um projeto. Como líder e gerente, é importante incentivar a contribuição e a participação das partes interessadas durante toda a vida do projeto, construir confiança com as partes interessadas e estabelecer uma visão comum para a qual as partes interessadas possam trabalhar.

Técnicas participativas incluem uma capacidade comprovada de saber ouvir e levar em conta diversas perspectivas, e de ser capaz de empregar liderança situacional culturalmente relevante que é apropriada para o contexto de um programa. Trabalhar dessa maneira é a melhor maneira de construir um senso de propriedade no projeto e de manter seu valor e relevância.

O gerenciamento participativo de projetos estabelece as bases para:

- Gerenciamento de expectativas
- Identificação, definição e planejamento abrangentes do projeto
- Comunicação Clara
- Sustentabilidade do Projeto
- Envolvimento de Partes Interessadas

As partes interessadas terão diferentes níveis de envolvimento em um projeto e nas fases do projeto. Aqueles que estão mais envolvidos devem ser incluídos e consultados de uma forma que promova confiança e fortaleça sua adesão ao projeto. Isso pode ser feito garantindo que as vozes certas sejam ouvidas no momento certo, criando um clima de projeto no qual as partes interessadas sejam encorajadas a participar e se envolver. Isso não significa que todas as partes interessadas devam ser consultadas toda vez que uma decisão precise ser tomada ou que as decisões devam ser tomadas por consenso ou por comitê. Em vez disso, o Gerente de Projeto deve identificar e envolver várias partes interessadas em momentos diferentes ao longo do projeto, gerenciando suas expectativas e deixando claro como sua contribuição irá melhorar os processos de tomada de decisão.

3.2.2 Gestão Participativa e a Fase de Identificação e Definição

A fase de Identificação e Desenho do Projeto fornece uma oportunidade, no início da vida do projeto, para começar a estabelecer a cultura da participação. O gerente de Projeto deve usar esta fase como uma oportunidade para construir relacionamentos que preparem o caminho para comunicação e colaboração futuras.

Embora as abordagens participativas nesta fase possam exigir mais tempo e recursos, os resultados finais se beneficiarão das seguintes vantagens:

- As partes interessadas têm a oportunidade de assumir o controle de seu próprio processo de desenvolvimento;
- A concepção final do projeto será mais sólida; e
- Aumenta a propriedade do projeto entre as partes interessadas.

É também durante esta fase que a análise das partes interessadas tem início através da identificação das partes interessadas e do mapeamento do seu poder e influência utilizando o Diagrama de Venn. Isso deve proporcionar clareza ao gerente de projeto e à equipe sobre quem precisa estar envolvido em qual fase e processo.

Coleta de Dados, Necessidades e Análise de Problemas

Ganhar diferentes perspectivas durante a coleta de dados, a análise de necessidades e a análise de problemas oferece uma visão mais holística do projeto. Embora não seja necessário que todas as partes interessadas estejam envolvidas em todos os processos, o gerente de projeto deve ser capaz de identificar e envolver as partes interessadas em momentos apropriados durante todo o projeto.

Estimativas de Alto Nível

Estimativas de alto nível (nível estratégico) são desenvolvidas durante esta fase, principalmente como um ponto de lançamento para a proposta de projeto e para obter uma melhor compreensão do que será necessário durante o projeto. Para que isto seja bem feito, as partes interessadas e os membros da equipe devem ser envolvidos. Por exemplo, ao elaborar o orçamento de alto nível para a proposta, é importante que a equipe de finanças ajude a delinear os custos necessários. Se o projeto exigir especialistas técnicos, é necessário envolver o departamento de recursos humanos para explorar a disponibilidade de especialistas técnicos no mercado e o tempo necessário para recrutar e contratar estes profissionais. Além disso, se o projeto estiver dentro de um programa, o Gerente de Programa deve ser consultado também nesta fase.

3.2.3 Gestão Participativa e a Fase de Configuração e Aprovação

A fase de Configuração e Aprovação oferece a oportunidade de envolver ainda mais as partes interessadas e usar uma abordagem participativa. Durante essa fase, a estrutura de governança é determinada, os riscos são identificados, o Termo de Abertura do Projeto desenvolvido e o projeto é oficialmente lançado. Todos esses processos podem utilizar uma abordagem participativa.

Identificação e Avaliação de Riscos

A identificação e avaliação de riscos é detalhada na fase de Configuração e Aprovação, principalmente para que o plano de riscos possa ser incorporado na fase de planejamento de forma mais abrangente. Pode ser realmente desafiador identificar de forma abrangente os riscos em um projeto, mas este processo pode ser aprimorado através de uma abordagem participativa. Por exemplo, envolver os beneficiários na identificação e avaliação de riscos pode trazer riscos que a equipe do projeto talvez não tenha considerado. A equipe de cadeia de suprimentos ou MEAL

também podem fornecer informações sobre os riscos a partir de suas perspectivas. Da mesma forma, essas partes interessadas podem ser capazes de desenvolver estratégias de resposta a riscos mais apropriadas porque elas têm mais conhecimento sobre como o risco irá impactar o projeto. A moral da história é que um processo de risco abrangente precisa incluir a participação de uma variedade de partes interessadas.

Lançamento do Projeto

O lançamento do projeto é uma oportunidade de reunir todas as partes interessadas para garantir que haja clareza sobre o projeto, é também a oportunidade de gerir as expectativas e promover a adesão ao projeto. O lançamento também pode ser uma oportunidade para compartilhar o Termo de Abertura do Projeto, que fornece uma descrição do projeto de forma concisa.

3.2.4 Gestão Participativa e a Fase de Planejamento

Muito trabalho é necessário para planejar um projeto de forma abrangente. O plano de implementação incluirá vários documentos que são usados para guiar o gerente de projeto e a equipe durante a implementação.

Planejamento de Cronograma

A base para o planejamento do cronograma está na identificação de um escopo abrangente de trabalho. O Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é a ferramenta usada para definir o escopo do produto e do projeto. Isso pode ser feito de forma mais eficaz envolvendo aqueles que farão o trabalho na definição do escopo. Por exemplo, ao trabalhar com parceiros de implementação, é importante envolvê-los na decomposição das atividades e não esquecer de incluir todo o escopo necessário para concluir todas as atividades do projeto.

A participação das partes interessadas também cria estimativas mais precisas de recursos e tempo para as atividades. Mais uma vez, aqueles que farão o trabalho podem ter uma ideia melhor do que será necessário para concluir e com eficiência as atividades do projeto.

Planejamento de Sustentabilidade

Muita ênfase é colocada na sustentabilidade das intervenções. Então, como desenvolver planos de sustentabilidade que sejam relevantes? Honestamente, incluindo as partes interessadas no planejamento da sustentabilidade. A adoção de uma abordagem participativa para o planejamento da sustentabilidade irá:

1. Tornar os planos mais relevantes e precisos;
2. Ajudar a identificar quaisquer lacunas que precisem ser abordadas antes do encerramento do projeto;
3. Promover a adesão das partes interessadas e motivá-las a manter os resultados, produtos ou serviços.
4. Capacitar as partes interessadas que possam estar assumindo a atividade, resultados, serviço, produto etc. quando o projeto for encerrado.

3.2.5 Gestão Participativa e a Fase de Implementação

A implementação é um momento dinâmico no projeto, com múltiplas partes interessadas envolvidas e muitas atividades acontecendo. O processo iterativo de planejamento e implementação é o momento em que os gerentes de projeto devem garantir a participação plena e completa de todas as partes interessadas. Quando as equipes seguem os processos estabelecidos e se comunicam de forma consistente, o gerente de projeto estará melhor preparado para alocar recursos, priorizar atividades e gerenciar riscos.

Controle de Mudanças do Projeto

Mudanças podem ser necessárias durante a implementação do projeto. O gerente de projeto contará com informações obtidas através do processo MEAL e gerenciamento de problemas, entre outros, para determinar se alguma mudança precisa ser feita no projeto. Embora as decisões devam ser informadas a partir dos dados, elas também devem incluir as perspectivas das partes interessadas no processo de controle de mudanças. Parte do controle de mudanças é avaliar o tipo de impacto que a mudança terá sobre o projeto e o triângulo de gestão. As partes interessadas são uma grande parte do projeto e qualquer impacto sobre elas também deve ser considerado.

Portas de Decisão

As portas de decisão são pontos de referência no projeto em que as partes interessadas podem ser envolvidas e participar na tomada de decisões do projeto. Ao utilizar o planejamento de etapas, estas portas de decisão terão lugar no final de cada etapa e são grandes oportunidades para envolver as partes interessadas na: revisão diária da informação e dos dados; avaliação da justificativa do projeto, determinando se é necessário fazer mudanças; e atualização de todos os documentos vivos para o projeto.

Se o planejamento de etapas não faz parte do seu projeto, as portas de decisão ainda podem ser usadas como uma ferramenta para envolver as partes interessadas e estabelecer uma precedência para a tomada de decisão e revisão no projeto.

Planejamento Iterativo do Projeto

O planejamento de etapas e o planejamento em ondas sucessivas provavelmente ocorrerão durante a fase de implementação. Ter as partes interessadas certas envolvidas neste processo aumenta a precisão e a credibilidade dos planos de implementação. As pessoas que estão fazendo o trabalho estão participando do planejamento? O gerente de projeto recebeu feedback suficiente de suas equipes de MEAL, RH, cadeia de suprimentos e outras equipes sobre a situação no local da intervenção?

3.2.6 Gestão Participativa e a Fase de Encerramento

Assim como as outras fases do projeto, o encerramento também deve ser participativo. Isto será particularmente benéfico se as atividades, serviços ou produtos seguirão sendo entregues uma vez que o projeto tenha sido concluído. Se as partes interessadas foram consultadas e informadas durante todo o ciclo de vida do projeto, esta fase não deve ser nenhuma surpresa. A estratégia de envolvimento das partes interessadas deve incluir sua participação durante os processos de encerramento.

Lições Aprendidas e Revisão Após a Ação

As lições aprendidas e as revisões após a ação podem ser aprimoradas através de uma abordagem participativa, examinando os componentes do projeto através de diferentes perspectivas e fornecendo insights que podem ser usados em futuros desenhos de projeto.

Reunião/Evento de Encerramento do Projeto

Uma reunião ou evento que estabeleça o encerramento formal de um projeto deve fazer parte dos procedimentos de encerramento. A reunião ou evento pode ser simples ou pomposa, o que importa é destacar o que foi realizado durante o projeto, os desafios, e reconhecer formalmente as relações e agradecer formalmente as partes interessadas que contribuíram para o projeto.

3.3 Princípio: Abrangente

“A gestão é, acima de tudo, uma prática onde a arte, a ciência e o talento se encontram.”

– Henry Mintzberg

3.3.1 O que significa uma gestão Abrangente e por que ela é importante?

A responsabilidade principal do gerente de projeto é o gerenciamento geral do projeto. Isso requer que o gerente de projeto combine habilidades estratégicas, de liderança e técnicas, que tenha um olhar para os detalhes e que seja responsável por moldar, orientar e dar suporte às atividades que ocorrerão durante o projeto.

A capacidade de definir, planejar e sequenciar o fornecimento de recursos de entregas é uma habilidade que deve ser aplicada em todas as fases do projeto. À medida que um projeto passa pelas fases, o gerente de projeto garante que o aprendizado de uma etapa seja transferido para a seguinte, construindo e reforçando o projeto de uma forma que seja adequada ao seu ambiente interno e externo.

Em suma, o gerenciamento abrangente de projetos envolve a aplicação de igual rigor e atenção a cada fase do projeto, garantindo que todos os componentes do projeto (diretos e indiretos) sejam entregues e documentados de forma eficaz.

Um gerente de projeto é obrigado a operar e navegar em ambientes dinâmicos e em constante mudança. Se as equipes não estiverem envolvidas e a documentação estiver incompleta, haverá uma maior probabilidade de partes importantes serem negligenciadas, expondo o projeto a riscos e falhas.

O gerenciamento abrangente de projetos requer que o gerente de projetos tenha a capacidade de identificar e gerenciar todo o trabalho direto e indireto do projeto de uma forma holística. É também uma abordagem essencial para navegar pelas incertezas e ser capaz de equilibrar as expectativas, interesses e envolvimento das partes interessadas. Essencialmente, o gerenciamento abrangente de projetos é um malabarismo que requer que o Gerente de Projetos seja ágil em sua abordagem, garantindo que nenhuma bola seja derrubada no processo.

Para fazer isso, o Gerente de Projetos deve assegurar que as considerações sobre o que será exigido em todos os aspectos do projeto sejam examinadas e integradas para produzir os resultados desejados.

3.3.2 Gestão Abrangente e a Fase de Identificação e Definição

Durante a fase de Identificação e Definição, o esboço do projeto será determinado através de uma análise de problemas, necessidades, contexto etc. Os princípios de trabalho Abrangente e Participativo trabalham lado a lado durante esta fase, uma vez que a identificação das

necessidades é determinada através de um processo cooperativo com as partes interessadas e um processo de coleta de dados triangulados.

Identificação e Análise das Partes Interessadas

À medida que o marco de referência do projeto é elaborado, um exercício abrangente de identificação e análise das partes interessadas deve ser feito. Identificar o maior número possível de partes interessadas e avaliar seu poder e influência no projeto garantirá uma estratégia mais sólida de envolvimento das partes interessadas durante o projeto. Esse processo também proporcionará relações mais fortes com as partes interessadas e gerenciará as expectativas de forma mais eficaz, estabelecendo a base para o envolvimento proativo das partes interessadas durante todo o projeto.

Análise das Necessidades

As necessidades dentro das comunidades podem ser vastas e complexas, e é por isso que uma análise abrangente das necessidades é muito útil. No entanto, os projetos não operam em um vácuo, e exigem que a análise incorpore elementos do ambiente externo, prioridades organizacionais e programáticas internas, bem como a capacidade da equipe.

3.3.3 Gestão Abrangente e a Fase de Configuração e Aprovação

Análise e Planejamento de Riscos

Um Gerente de Projetos precisará desenvolver sistemas e processos abrangentes para identificar, analisar, monitorar e gerenciar todos os riscos associados ao projeto. Os níveis de tolerância para o gerenciamento de riscos devem ter sido determinados na fase de Identificação e Definição e incluídos no Termo de Abertura do Projeto (TAP), que é um resultado da fase de Configuração e Aprovação.

O Gerente de Projeto também deve identificar pontos no projeto nos quais os riscos serão reavaliados para determinar se novos riscos surgiram, se o impacto e a probabilidade dos riscos mudaram e se as estratégias de resposta ainda são válidas e viáveis. A determinação desse processo na fase de Configuração permite que o planejamento de riscos seja incorporado ao processo de planejamento.

3.3.4 Gestão Abrangente e a Fase de Planejamento

O planejamento do projeto precisa incorporar o trabalho direto e indireto do projeto. Quantas vezes o processo de recrutamento, compras ou relatórios causaram atrasos em seus projetos? Isso pode ser porque esses processos levaram mais tempo do que o previsto, mas também pode ser porque essas atividades não foram incluídas como parte de um processo de planejamento abrangente. Incluir o trabalho direto e indireto e envolver as partes interessadas que irão realizar as atividades resultará em estimativas mais precisas e planos de implementação mais abrangentes.

Plano de implementação

Embora o gerente de projeto se sinta tentado a pensar que os documentos desenvolvidos durante a Fase de Identificação e Desenho (marco lógico, proposta de projeto, etc.) sejam suficientes para definir o escopo do projeto, esse certamente não é o caso. O marco lógico e a proposta de projeto foram escritos para fins muito distintos. Embora sejam especialmente fortes em delinear a lógica de alto nível do projeto e vender o projeto aos doadores, **eles não são concebidos para orientar uma equipe na implementação do projeto.**

Antes do início do trabalho real do projeto, o gerente de projeto precisa confirmar que o escopo do projeto seja abrangente e detalhado. Deve-se tomar cuidado para garantir que as informações sobre o trabalho indireto do projeto sejam incluídas no escopo, por exemplo, detalhes relacionados a compras, coordenação, comunicações, recursos humanos, relatórios e gerenciamento de riscos.

3.3.5 Gestão Abrangente e a Fase de Implementação

Gerenciamento de Componentes do Projeto

Durante a implementação é onde muitos dos problemas e desafios irão surgir. Esses problemas e desafios podem desviar o foco de outras partes do projeto que precisam ser gerenciadas durante a implementação. O Gerente de Projeto deve criar um ambiente dentro do projeto no qual todos os aspectos do projeto sejam contabilizados e gerenciados adequadamente. Enquanto algumas das tarefas e atividades são delegadas, o Gerente de Projeto é o responsável (*accountable*) final pelo projeto e, portanto, deve gerenciar todos os componentes do projeto de forma abrangente.

Monitoramento, Revisão e Atualização de Riscos

Enquanto a atenção do plano MEAL está focada no acompanhamento do progresso do projeto em relação aos indicadores em cada um dos níveis do marco lógico do projeto, a equipe de projeto também deve monitorar os riscos do projeto ao longo da vida do projeto. O monitoramento de risco, em comparação com o monitoramento MEAL, envolve o levantamento contínuo do ambiente do projeto e a antecipação da possibilidade de que algo possa dar errado, ou não funcionar como planejado. O gerente de projeto precisa fazer um levantamento contínuo e abrangente dos riscos que têm o potencial de ameaçar o sucesso do projeto e gerenciar ativamente essas ameaças durante toda a vida do projeto.

3.3.6 Gestão Abrangente e a Fase de Encerramento

O Gerente de Projeto é responsável (*accountable*) por garantir que todas as atividades sejam encerradas oficialmente e de forma abrangente. Estabelecer tempo e planejar as atividades de encerramento é importante para reduzir o caos e o estresse associados a esta fase e fazem parte da gestão abrangente de um projeto. Além disso, assegurar que todos os aspectos de um projeto sejam encerrados de forma abrangente é a melhor maneira de fazer com que a reputação de uma organização seja assegurada e protegida.

3.4 Princípio: Integrado

"A união faz a força... quando há trabalho de equipe e colaboração, coisas maravilhosas podem ser alcançadas."

– Mattie Stepanek–

3.4.1 O que significa uma gestão Integrada e por que isso é importante?

A aplicação de uma abordagem integrada garante que todos os aspectos de um projeto estejam alinhados e coordenados para que os resultados e objetivos possam ser alcançados e contribuir para o impacto que o projeto pretende gerar. A integração é o processo pelo qual uma série de elementos separados são combinados e coordenados para alcançar um todo harmonioso.

3.4.2 Gestão Integrada e a Fase de Identificação e Definição

Integração da Equipe

Um dos desafios mais importantes no gerenciamento de projetos é garantir que o gerente de projetos, juntamente com a equipe de suporte do projeto (ou seja, finanças, segurança, RH, TI, MEAL e cadeia de suprimentos) e seus gerentes estejam estreitamente alinhados e integrados. Esta construção de relacionamento deve começar durante a fase de Identificação e Definição. À medida que o projeto é definido, a equipe de apoio apropriada deve ser envolvida no estabelecimento de parâmetros orçamentários de alto nível, identificando habilidades e especificando as necessidades de suprimentos.

3.4.3 Gestão Integrada e a Fase de Configuração e Aprovação

Integração de Risco

Durante a fase de Configuração e Aprovação, o gerente de projeto se concentrará em garantir que o projeto esteja pronto para avançar. Parte disso inclui completar uma análise de risco abrangente para que ela possa ser integrada ao processo de planejamento do projeto.

3.4.4 Gestão Integrada e a Fase de Planejamento

Quando um projeto entra na fase de Planejamento, a equipe de suporte pode ser especialmente útil para garantir que os componentes do projeto, como formatos de orçamento, estejam corretos, que as estimativas sejam precisas, que a lista de itens do orçamento seja abrangente e que o orçamento seja detalhado. Eles garantirão que os planos da cadeia de suprimentos sejam

precisos e que o planejamento do recrutamento e do desenvolvimento de habilidades seja incorporado aos planos do projeto.

A integração durante o Planejamento também levará em conta a relação entre o escopo, tempo, orçamento e elementos de qualidade do projeto para desenvolver um plano de implementação preciso

Triângulo de Gestão

Lembra do triângulo de gestão do projeto? Os lados desse triângulo estão todos conectados e é impossível gerenciar uma das principais restrições do projeto (tempo/cronograma, custo/recursos, escopo/qualidade) sem levar as outras em consideração.

Por exemplo, se o seu projeto possui uma restrição de tempo inflexível para o seu projeto - “DEVE ser feito em um ano!” - o gerente de projeto deve garantir que os requisitos do escopo e os recursos (dinheiro, pessoas e materiais) estejam planejados para garantir que o cronograma seja realista.

Por outro lado, se uma das outras principais restrições do projeto for fixa (Orçamento? Escopo? Ambos?), o gerente de projeto deve reconhecer que é provável que essas limitações afetem o cronograma do projeto.

Observe que as principais categorias de trabalho na EAP são consistentes com o conteúdo do marco lógico do projeto.

No entanto, a EAP incluirá um nível de abrangência e detalhe que geralmente está ausente do marco lógico. Pode haver categorias adicionais de trabalho incluídas na EAP que não foram incluídas no marco lógico. A EAP também se destina a fornecer o nível de detalhe específico que geralmente está ausente no marco lógico.

3.4.5 Gestão Integrada e a Fase de Implementação

Durante a Implementação, a equipe de apoio será fundamental para garantir que o projeto permaneça no caminho certo. O gerente de projeto deve pensar em cada membro da equipe como uma peça de um quebra-cabeça. Se uma peça do quebra-cabeça estiver agindo sozinha e não estiver integrada com as outras peças, o quebra-cabeça não estará completo. Será essencial ter uma comunicação e interação contínuas com o MEAL, RH, finanças, segurança, cadeia de suprimentos e outras equipes durante a implementação para garantir que todas as peças do quebra-cabeça se encaixem. Também é fundamental assegurar a integração com quaisquer parceiros de implementação, e, portanto, o gerente de projeto não deve esquecer de incluí-los.

3.4.6 Gestão Integrada e a Fase de Encerramento

Plano de Sustentabilidade

A integração da sustentabilidade ao longo do projeto deve garantir que o plano de sustentabilidade que foi validado (em pontos ao longo do projeto) considere e integre todos os elementos que são cruciais para criar um ambiente que permita que haja sustentabilidade no projeto.

Lições Aprendidas e Avaliações

As lições aprendidas e as avaliações são valiosas para avaliar o projeto, mas também podem ser integradas à memória programática e institucional.

3.5 Princípio: Ajustável

"Os empreendimentos empresariais e humanos são sistemas... tendemos a focar-nos em imagens de partes isoladas do sistema. E nos perguntamos por que nossos problemas mais profundos nunca são resolvidos."

– Peter M Senge

3.5.1 O que significa uma gestão Ajustável e por que isso é importante?

Nenhum projeto existe no vácuo. Projetos "vivem" dentro de programas, portfólios, setores e estratégias nacionais. Além disso, os projetos são gerenciados dentro do contexto de sistemas organizacionais e estruturas de doadores. Em certo sentido, eles são o ambiente operacional mais amplo dos projetos. Como resultado, uma vez que todos esses fatores afetam o desempenho dos projetos, eles devem ser levados em consideração desde a definição do projeto até o encerramento.

O termo "ajustável" dentro do contexto do gerenciamento de projetos significa a capacidade de o gerente de projeto, de a equipe e de as partes interessadas analisarem o ambiente e responderem conforme necessário. Flexibilidade e agilidade são fundamentais para o princípio ajustável, fornecendo uma estrutura dentro da qual o projeto pode responder à mudança do ambiente. Para fazer isso, o gerente de projeto precisa estar ciente das maneiras como as ferramentas podem ser usadas para garantir que o projeto seja mais ajustável.

Monitoramento, Avaliação, *Accountability* (prestação de contas) e Aprendizado

A informação e os dados do monitoramento trazem insights ao gerente de projeto sobre até que ponto as atividades e resultados estão sendo alcançados - se foram concluídos dentro do prazo e dentro do orçamento acordado, atingindo a meta definida. Os dados do monitoramento do projeto fornecem ao gerente de projeto informações em tempo real sobre o status do projeto. Por exemplo, se o projeto planejou construir 30 latrinas até o final da fase 2 e só construiu 15, isso é um sinal vermelho para o gerente do projeto de que algo está errado e deve ser mais bem explorado.

O estabelecimento de mecanismos de *accountability* (prestação de contas) permite que as partes interessadas deem feedback durante o projeto. Quer se trate de uma pesquisa de satisfação ou de uma discussão de grupo focal com a comunidade, esses mecanismos verificam se a intervenção está fornecendo o que se pretendia para a população-alvo, e fornecem informações ao Gerente do Projeto sobre os pontos de vista e perspectivas das várias partes interessadas. A parte mais importante destes mecanismos de *accountability* (prestação de contas) não é apenas dar feedback, mas também aprender com eles. O que é benéfico sobre o feedback que pode ser usado em etapas ou fases futuras do projeto? Como o feedback pode ser usado no planejamento iterativo do projeto? O mecanismo foi eficaz em fornecer feedback substantivo das partes interessadas que pode ser usado para a aprendizagem? Quais são os aprendizados que podemos

usar para influenciar o desenho de projetos futuros e/ou como podemos escalar o aprendizado para o nível de programa?

O monitoramento e a *accountability* (prestação de contas) não podem ser implementados em um vácuo, mas devem ser considerados como parte de um ciclo ou processo com momentos definidos no projeto onde essas informações são revisadas e analisadas para melhorar ou mudar elementos do projeto e alcançar resultados satisfatórios no final do mesmo.

Controle Integrado de Mudanças

Mudanças acontecem, e tudo bem. É a forma como abordamos e respondemos à mudanças que faz a diferença. Também não queremos fazer mudanças aleatórias em projetos, de maneira aleatório. Deve haver uma estrutura e uma avaliação que determinem quais mudanças devem ser feitas, como devem ser feitas e o impacto que elas causam nos projetos. É aqui que o Controle Integrado de Mudanças entra em jogo, fornecendo um conjunto de passos a serem seguidos para garantir que apenas as mudanças autorizadas e necessárias sejam feitas no projeto.

O controle de mudanças pode ser diferente dependendo da complexidade do projeto, da organização e dos níveis de tolerância do gerente de projeto. No entanto, o que o gerente de projeto precisa garantir é que o controle de mudanças no projeto seja:

- **Gerenciado** através de um processo formal de gerenciamento de mudanças.
- **Analisado** para garantir que as implicações dessas mudanças sejam cuidadosamente consideradas no nível do projeto e do programa.
- **Documentado** para ilustrar seu impacto completo em todos os elementos integrados do programa.
- **Comunicado** às principais partes interessadas do projeto.

É necessário estabelecer tolerâncias claras para que haja clareza para as partes interessadas sobre quem pode tomar quais decisões e quais níveis de autoridade terão.

Portas de Decisão

As portas de decisão oferecem oportunidades formais e informais para o gerente do projeto, para os membros da equipe e para as partes interessadas analisarem o projeto e determinarem se mudanças precisam ser feitas, se o projeto deve continuar como planejado ou se deve ser interrompido completamente. Revisar e reanalisar os documentos "vivos" do projeto e revisar as informações e dados dos mecanismos de monitoramento e *accountability* (prestação de contas) do projeto são essenciais para que o projeto permaneça ajustável.

Algumas das ferramentas para revisar nas portas da decisão podem incluir:

- Análise das partes interessadas
- Análise de risco
- Marco lógico - prestando especial atenção aos indicadores e validando os pressupostos
- Termo de Abertura do Projeto
- Plano de implementação detalhado/planejamento de etapas

Queremos garantir que nossas decisões, mudanças e flexibilidade no projeto sejam guiadas por dados, informações e análises, razão pela qual muitas das ferramentas e documentos do Project DPro são considerados documentos "vivos". Isso é parte do princípio Ajustável, pois raramente

existem cenários de projeto em que a equipe de projeto faz tudo certo no início e não precisa fazer nenhuma mudança à medida que o projeto avança. Também raramente é o caso onde as partes interessadas não mudam, os riscos não evoluem, detalhes adicionais não precisam ser fornecidos no plano. Não existe um projeto perfeitamente planejado, então é preciso rever, revisar e reanalisar essas ferramentas à medida que se avança no projeto para garantir que tenhamos as informações mais atualizadas que guiarão nossa capacidade de adaptação e tomada de decisões.

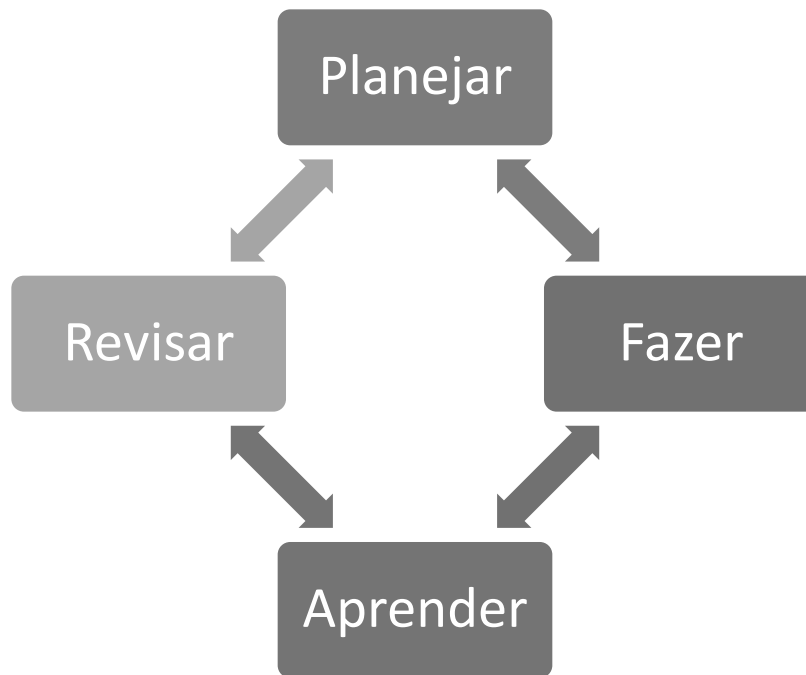


Figura 48: Processo Planejar, Fazer, Aprender, Revisar

3.5.2 Gestão Ajustável e a Fase de Identificação e Definição

Conforme as intervenções são definidas e a população alvo acordada, o gerente de projeto pode usar uma ampla gama de ferramentas para identificar necessidades e determinar prioridades. Também é importante que o gerente de projeto, a equipe e as partes interessadas compreendam que o projeto provavelmente não será implementado em um ambiente padrão. Os projetos de desenvolvimento e humanitários estão respondendo a uma necessidade, e essa necessidade pode ser diferente dependendo das partes interessadas consultadas. A necessidade também pode mudar - o que é particularmente o caso de projetos humanitários. É importante que o processo de coleta de dados inclua uma variedade de perspectivas, para que seja fornecida uma compreensão mais holística do contexto

3.5.3 Gestão Ajustável e a Fase de Configuração e Aprovação

O quadro MEAL, a estrutura de governança e a análise de risco são todas ferramentas ajustáveis relevantes que são desenvolvidas nesta fase. Essas ferramentas são fundamentais para que o

gerente de projeto seja capaz de garantir que a gestão do projeto seja sensível aos contextos e problemas em mudança.

3.5.4 Gestão Ajustável e a Fase de Planejamento

O planejamento iterativo é uma abordagem ágil e ajustável que estabelece o plano do projeto em etapas ao invés de tentar planejar todo o projeto de uma só vez. Em relação ao princípio Ajustável, isso oferece a oportunidade para que as Portas de Decisão sejam incorporadas depois (e às vezes dentro) de cada uma das etapas para que se possa fazer uma análise que explore o que precisa acontecer durante a próxima etapa do projeto.

Gerenciamento Ágil de Projetos

O Gerenciamento Ágil de Projetos é o guarda-chuva sob o qual se enquadram uma variedade de ferramentas diferentes permitem uma abordagem mais ajustável ao gerenciamento de projetos. No Gerenciamento Ágil de Projetos:

- O tempo é fixo dividindo o projeto em intervalos curtos (etapas é a terminologia usada no PMD);
- O custo dos recursos é fixo;
- O escopo é variável. Ele se concentra nos requisitos de maior prioridade, com a expectativa de que o escopo evolua à medida que o projeto avança.

Há uma porta de decisão no final de cada intervalo para redefinir as prioridades dos requisitos existentes, para considerar quaisquer novos requisitos à medida que o projeto avança e para planejar o próximo intervalo. É uma forma de planejamento de ondas sucessivas. O objetivo é entregar os requisitos mais importantes dentro do custo e tempo orçados, mas talvez não todos os requisitos. Para que esse processo funcione, ele precisa ser altamente colaborativo. É essencial que as partes interessadas do projeto estejam estreitamente envolvidas, particularmente os usuários.

Com esta abordagem, os doadores e as partes interessadas estarão mais confiantes na aprovação do projeto porque os custos e cronogramas são definidos antecipadamente e o risco geral é menor. Espera-se que os doadores e as partes interessadas aceitem que não podem ter tudo, mas o que eles recebem irá atender aos principais objetivos do projeto. Portanto, em última análise, a abordagem ágil do gerenciamento de projetos pode obter um resultado mais bem-sucedido.

O elemento essencial do processo Ágil é poder priorizar os requisitos do projeto em quatro categorias de importância:

- Deve ter - a entrega desses requisitos é garantida;
- Deveria ter;
- Poderia ter;
- Não terá neste momento.

O gerenciamento Ágil concentra-se em pequenas alterações incrementais. O desafio pode ser que o cenário mais amplo se perca e gere incerteza entre as partes interessadas. A construção de um consenso leva tempo e desafia muitas normas e expectativas. Os custos dos recursos podem ser mais elevados; por exemplo, equipes de localização conjunta ou o investimento em infraestrutura para que elas trabalhem juntas remotamente. O ônus pode ser percebido como uma mudança do usuário final capacitado para a equipe de projeto capacitada, com o risco de que os benefícios sejam perdidos porque a equipe de projeto está focada em coisas erradas.

3.5.5 Gestão Ajustável e a Fase de Implementação

É na fase de Implementação que a agilidade e a gestão ajustável se tornam fundamentais. Em alguns casos, como em projetos humanitários, o contexto do projeto pode estar em constante mudança, o que requer uma resposta rápida às necessidades em mudança e ambientes em evolução.

Portas de Decisão

As portas de decisão em vigor durante a implementação ajudam a equipe do projeto a fazer com que a revisão da justificativa do projeto aconteça. Também ajudam a estabelecer uma base para a criação deste processo como um hábito durante todo o projeto. Dados e informações dos sistemas de monitoramento e *accountability* (prestação de contas) devem ser inseridos no processo de tomada de decisão, fornecendo justificativa para levar o projeto adiante do jeito que está ou fazendo mudanças com base nos dados, informações e tolerâncias do gerente de projeto.

Portas de decisão de emergência

Parte do ajuste a um ambiente em mudança pode significar que o projeto não é mais relevante ou capaz de operar dentro do contexto atual. É aqui que entram em jogo as Portas de Decisão de Emergência. Embora este cenário não seja desejado ou ideal, a realidade é que ele pode acontecer e pode ser melhor para as partes interessadas encerrarem o projeto em vez de continuarem até o fim. A decisão de encerrar um projeto provavelmente está acima da tolerância de um gerente de projeto, mas o gerente estará envolvido em fornecer informações sobre o contexto e tomar a decisão em colaboração com a estrutura de governança. O gerente de projeto provavelmente também será responsável por comunicar as decisões às partes interessadas.

Problemas e Mudanças

Os problemas provocam mudanças e podem dar destaque às lacunas dos projetos. Os problemas certamente exigem que a resposta ao problema se ajuste ao contexto em que ele acontece, exigindo também frequentemente que a equipe de projeto e o gerente considerem a causa raiz do problema a fim de garantir que ele não ocorra novamente - incorporando a resolução do problema às Lições Aprendidas.

Lições Aprendidas

Uma das melhores maneiras de usar as lições aprendidas é através das Portas de Decisão ou outro processo formal onde os tempos definidos ao longo do projeto são programados para conduzir um processo de aprendizado reflexivo com os membros da equipe do projeto e as partes interessadas. Estas sessões devem ser bem documentadas para que o aprendizado possa ser incorporado em qualquer planejamento iterativo para o projeto e/ou projetos futuros.

3.5.6 Gestão Ajustável e a Fase de Encerramento

A avaliação e as lições aprendidas fornecem ao gerente e à equipe do projeto uma avaliação sobre o projeto e se os objetivos foram alcançados.

- As mudanças foram feitas nos momentos e locais apropriados, baseadas em informações e dados?
- As lições aprendidas foram incorporadas ao longo de toda a vida do projeto?
- Como as informações do MEAL foram incorporadas ao processo de mudança/portas de decisão do projeto?

SEÇÃO 4. ADAPTANDO O PROJECT DPRO

Como adaptar o Project DPro para a sua realidade?

Ferramentas, técnicas, metodologias e assim por diante não alcançam resultado algum se uma equipe de projeto não puder fazê-los trabalhar em seu ambiente real de projeto. Esta seção analisa como adaptar várias ferramentas e técnicas que foram apresentadas, a fim de fazê-las trabalhar para o Gerente de Projeto e a equipe de implementação do projeto.

4.1 Fundamentos da Adaptação

Não existe um roteiro único para gerenciamento de projetos. Cada projeto é único - com seus próprios objetivos específicos. Simplesmente aplicar ferramentas e técnicas sem pensar no contexto, recursos, relações e desafios irá, na melhor das hipóteses, contribuir para um projeto robótico e "baseado em modelos". Além de criar muito trabalho desnecessário, apenas adicionar ferramentas e técnicas sem pensar na sua justificativa e aplicação é suscetível de confundir e desmoralizar as equipes do projeto e do parceiro de implementação.

Dois Gerentes de Projeto concluíram o treinamento Project DPro e adquiriram conhecimento e compreensão claros da metodologia. Nenhuma de suas organizações, infelizmente, tinha muita compreensão ou entendimento de gerenciamento de projetos. Ao retornar ao local de trabalho, um Gerente de Projetos foi informado: "Essas ferramentas do Project DPro estão OK, mas nós não fazemos isso dessa forma aqui". O outro Gerente de Projetos foi informado por um superior: "você deve decidir que ferramentas e técnicas você quer e implementá-las por conta própria".

Embora um gerente de projeto deva estar disposto a tomar iniciativas individuais apesar das restrições organizacionais, ambos os cenários descritos no exemplo acima devem ser evitados sempre que possível. A implementação do Project DPro deve envolver a avaliação das ferramentas e técnicas disponíveis, decidir qual será mais útil em uma situação particular, e então pensar em como essas ferramentas podem ser integradas aos processos e sistemas organizacionais.

Sempre que possível, os Gerentes de Projeto devem se reunir com suas organizações para discutir as seguintes perguntas:

- Uma nova ferramenta complementar ou substituirá uma ferramenta existente?
- Como as informações de uma nova ferramenta se encaixam nos processos existentes?
- Precisamos fazer mudanças nos processos existentes como resultado da integração de uma nova ferramenta ou técnica?

De maneira ainda mais prática, um gerente de projeto deve examinar todas as ferramentas e técnicas e fazer a seguinte pergunta: "Posso implementar essa ferramenta agora - ou quero mais suporte organizacional"?

Tabela 41 - Exemplo de Adaptação de Ferramentas de Gerenciamento de Projetos ilustra um exemplo de plano de adaptação de ferramentas. Ela está preenchida com um exemplo que denota o status e indica se ainda serão necessárias alterações organizacionais para obter uma implementação bem-sucedida da ferramenta.

Ferramenta	Pode ser implementada agora?	É necessário mais suporte?	Que mudanças organizacionais devem ser feitas para que se possa adaptar e utilizar essa ferramenta de forma apropriada?
EAP	Sim	Não	Garantir que a equipe e os colaboradores contribuam com suas experiências e detalhes específicos
Diagrama de Rede	Sim	Não	Garantir que a equipe entenda o propósito e os processos
Termo de Abertura do Projeto	Não	Sim	Encorajar a organização para que aceite um formato aprovado
RACI	Sim	Não	Deve ser utilizado para solicitar contribuições e compartilhar informações com as partes interessadas
Controle de Mudança	Sim	Sim	Deve ser integrado e relacionado com o sistema de governança do projeto

Tabela 41: Exemplo de adaptação das ferramentas de gestão de projetos

4.2 Fatores a considerar ao adaptar o Project DPro

Nenhum projeto existe no vácuo. Projetos “vivem” dentro de programas e portfólios. Além disso, os projetos são gerenciados no contexto de sistemas organizacionais e estruturas de doadores. Em certo sentido, esse é o ambiente operacional mais amplo dos projetos. Como resultado, como todos esses fatores afetam o desempenho dos projetos, eles devem ser levados em consideração ao adaptar o Project DPro aos projetos.

CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROGRAMA - Conforme declarado anteriormente neste Guia, os programas consistem em um grupo de projetos relacionados que são gerenciados de maneira coordenada para obter benefícios e controle não disponíveis através do gerenciamento individual. Os prazos do programa são mais longos e os resultados geralmente são mais complexos, com cada projeto individual projetado para contribuir com os objetivos. Claramente, em um programa bem gerenciado, haverá consistência de ferramentas, métodos e abordagens.

Algumas ONGs têm uma Unidade ou Escritório de Gerenciamento de Programas, cuja função é garantir a consistência de abordagens, padrões, capacitação, kits de ferramentas e manuais operacionais. Em tais situações, os gerentes de projeto e suas equipes precisam se alinhar às diretrizes, ferramentas e abordagens da unidade de programa.

Além disso, no que diz respeito à conexão entre programas e projetos, as ONGs do setor de desenvolvimento internacional tendem a desenhar projetos grandes e complexos quando seria mais aconselhável construir um programa que contenha uma variedade de projetos menores e mais simples.

Considerações sobre Sistemas - Um gerente de projeto raramente tem a oportunidade de influenciar a escolha dos sistemas organizacionais. Independentemente disso, o gerente de projeto deve garantir que o fluxo de informações de e para a organização atenda às necessidades da equipe do projeto.

Os dois exemplos abaixo ilustram como um gerente de projeto deve examinar e entender os sistemas organizacionais, a fim de descobrir maneiras de trabalhar em benefício do projeto.

Orçamentação/relatórios financeiros: Os orçamentos nas propostas dos doadores costumam ser na forma de orçamentos de atividades. Muitas ONGs, na realidade, não possuem sistemas financeiros capazes de produzir relatórios com base em atividades, mas usam relatórios de itens de linha/código de conta. Nesse cenário, o gerente de projeto deve garantir que o trabalho necessário para converter as informações financeiras de um formato para outro seja planejado e implementado em tempo hábil.

Moeda do orçamento e taxas de câmbio: não é incomum um gerente de projetos ser informado de que "um projeto tem uma perda de taxa de câmbio de US\$ 20.000, portanto, ele precisa fazer menos atividade para compensar". Embora as estratégias de *hein* (estratégia para diminuir ou eliminar risco de perda cambial) possam ser usadas pelas organizações para reduzir o impacto, a variação cambial não pode ser eliminada. Apesar disso, um gerente de projeto pode selecionar e usar as abordagens de gerenciamento mais apropriadas para minimizar os déficits. Como a tarefa de escolher a moeda do orçamento geralmente é feita pela equipe do departamento financeiro ou de captação de recursos, eles geralmente selecionam a moeda do contrato. Se as despesas estão em uma moeda diferente, isso complica imediatamente a vida da equipe do projeto - encontrando-se com um orçamento em uma moeda e gastos em outra. Embora nem sempre seja possível, um gerente de projeto deve insistir para que o orçamento e as despesas sejam feitos na mesma moeda. Mesmo que a escolha da moeda não seja negociável, o gerente de projetos pode insistir na aplicação de uma taxa de câmbio real durante toda a vida útil do projeto - em vez de usar uma taxa contábil fácil de calcular. Embora essas estratégias de gerenciamento não atenuem as flutuações cambiais, elas ajudam a reduzir a variação da taxa de câmbio.

Considerações sobre Tamanho, Complexidade e Risco - O senso comum determina que um projeto pequeno e direto não requer a mesma consideração que um projeto de um milhão de dólares, com múltiplas localidades e várias equipes, em um ambiente difícil e inseguro com diversas partes interessadas. Independentemente desse conhecimento, os fatores associados a considerações de tamanho, complexidade e risco são muitas vezes insuficientemente considerados pelos gerentes de projeto e suas organizações no setor de desenvolvimento internacional. Duas áreas importantes e relacionadas são citadas abaixo como exemplos:

Planejamento e Gerenciamento de Riscos - Um registro de riscos é sempre útil. Em um projeto de baixo valor e baixa complexidade, um registro simples e qualitativo de riscos pode ser suficiente. Em um projeto com um perfil de risco muito maior, um gerente provavelmente precisará de um registro quantitativo de riscos. Além disso, as normas do projeto para usar e modificar o registro de riscos são diferentes. Quem pode modificá-lo? Quem pode sugerir mudanças? Quando será analisado o registro de riscos? Como em todas as ferramentas do Project DPro, o gerente de projetos precisa pensar na melhor maneira de usar as ferramentas e garantir que elas ajudem a equipe do projeto.

Governança do Projeto - Uma área-chave que precisará de atenção em projetos mais complexos é a governança. Projetos menores e mais simples podem compartilhar uma estrutura de governança com vários projetos semelhantes - talvez sob um Conselho de Programas ou um Conselho de Projetos Nacionais ou uma estrutura semelhante. Um projeto de milhões de dólares, com várias localizações e várias

equipes precisará de seu próprio Conselho de Projeto, com um Usuário Sênior, um Fornecedor Sênior e um Executivo de Projetos representando suas vozes e perspectivas das partes interessadas. O Conselho do Projeto precisará de Termos de Referência claros e normas operacionais. Os membros do conselho devem entender seus papéis e responsabilidades. Além disso, pode ser necessário alterar o perfil da Diretoria do Projeto em relação a um projeto mais longo para garantir que as perspectivas corretas sejam representadas.

Considerações sobre Aprendizado e Competência - Embora o gerente de projeto seja responsável por garantir que os membros da equipe e os parceiros de implementação tenham as competências certas, incluindo conhecimentos, atitudes e habilidades, o gerente não deve ter a expectativa de criar capacidades para lidar com todas as fraquezas imediatamente. Uma parte essencial da adaptação do Project DPro será avaliar o nível atual de competências da equipe do projeto e dos parceiros de implementação e, em seguida, promover o aprendizado para aumentar as capacidades onde as lacunas são identificadas. Você encontrará uma ferramenta de Avaliação de Competência disponível no site do PM4NGOs que o ajudará a identificar as áreas em que você (e sua organização) devem se concentrar no desenvolvimento das competências necessárias para executar melhor o trabalho do projeto.

Para as organizações que implementam o Project DPro, muitas das necessidades de aprendizado e competência provavelmente já foram consideradas. No entanto, um gerente de projeto ainda precisa confirmar que toda a equipe e parceiros do projeto possam usar corretamente cada uma das ferramentas escolhidas na prática. As lacunas identificadas no desempenho precisam ser tratadas por meio de treinamento ou outras ações de gerenciamento.

Também é importante garantir que todos entendam as ferramentas selecionadas para serem incorporadas nos projetos (e processos) da organização. Se, por exemplo, um gerente de projeto tentar implementar uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP) sem garantir que cada membro da equipe e parceiro de implementação entenda o básico, aprecie o valor e possa realmente usar a EAP em uma situação real; então a implementação provavelmente será um fracasso.

Considerações sobre Desempenho - O gerente de projeto não é apenas responsável por garantir que a equipe do projeto se torne cada vez mais competente, mas é de extrema importância que o desempenho no trabalho contribua para os impactos almejados pela organização. Deve-se lembrar que as mudanças buscadas pelas organizações que trabalham no setor de Desenvolvimento Internacional geralmente focam na qualidade de vida, bem-estar, sustentabilidade, redução da pobreza, conscientização social e/ou áreas de melhoria ambiental. Um curso Project DPro não deve ser visto como um evento único, mas deve ser o início de um processo dinâmico que transfere o aprendizado para um desempenho aprimorado e, mais importante, contribui para a melhoria contínua do projeto. Ao vincular o Project DPro aos resultados do projeto e exigir que a equipe seja responsável por colocar seu aprendizado em prática, os gerentes de projeto aumentam as chances de ver mudanças realmente importantes e que estão no centro dos objetivos do projeto.

Um escritório de uma ONG, depois de realizar alguns cursos piloto do Project DPro, decidiu que todos os participantes do evento de aprendizado do Project DPro deveriam desenvolver um plano individual (também envolvendo uma equipe de projeto sempre que possível) do Project DPro. Seu modelo de plano solicitava os detalhes da aplicação pretendida do conhecimento e das ferramentas de Gerenciamento de Projeto no trabalho durante um período de 12 meses. Um indivíduo da Unidade de Gerenciamento do Projeto foi designado para se comunicar

com cada aluno e seu supervisor direto em intervalos de três meses para avaliar a conformidade, medir a contribuição para os resultados e coletar/compartilhar as melhores práticas. Este escritório da ONG também oferece maneiras para os alunos obterem acesso virtual (por telefone, email, mídia social etc.) a especialistas em Gerenciamento de Projetos, que podem aconselhá-los sobre o uso/adaptação de ferramentas e outros problemas de implantação do Project DPro que possam surgir. Eles também decidiram começar pequeno, introduzindo progressivamente as ferramentas de Gerenciamento de Projeto de uma maneira que permita experimentação prática, adaptação e aprendizado contextualizado. Eles decidiram que sua "caixa de ferramentas" inicial incluiria quatro ferramentas de Gerenciamento de Projeto consideradas mais essenciais para o aprimoramento inicial. Eles escolheram o RACI, o Registro de riscos, a Estrutura Analítica de Projeto e o Registro de Problemas.

Em Resumo - A Adaptação do Project DPro, conforme detalhado acima, é realmente essencial. No entanto, há um alerta a ser levado em conta: o trabalho de um gerente de projeto NÃO deve ser reduzido a um conjunto de regras rígidas que são aplicadas sem pensar em todo e qualquer projeto, programa ou portfólio. Lembre-se, como afirmado anteriormente neste Guia, que o Gerenciamento de projetos é tanto uma 'arte' quanto uma 'ciência'. Haverá circunstâncias em que uma ferramenta ou técnica de Gerenciamento de Projeto poderá ser usada, mas, por alguma razão, poderá NÃO ser a escolha mais inteligente. Em outras palavras, estar entusiasmado demais em exigir a adoção obrigatória e uniforme de ferramentas e técnicas de Gerenciamento de Projeto em todos os projetos, programas ou portfólios pode ser um grande erro. Todo e qualquer gerente de projetos deve aprender a ser disciplinado e atencioso - tornando-se proficiente na análise de cada projeto individual antes de selecionar e adotar com cuidado e colaboração o melhor do Project DPro.

SEÇÃO 5. ALTERAÇÕES NO GUIA PROJECT DPRO

O Guia Project DPro Segunda Edição incorpora o aprendizado de organizações locais e internacionais, de alunos e treinadores e, o mais importante, de profissionais. O guia manteve a maioria dos conceitos, definições e processos da 1ª edição, mas muitas melhorias foram feitas:

- Desde que o PM4NGOs lançou o Guia Program DPro, o Project DPro agora está mais focado nos níveis de atividade e resultados.
- O ciclo de vida do projeto mudou não apenas em número de fases, mas também como é apresentado, seus princípios e a representação do MEAL.
- O Monitoramento e Avaliação incorporou Aprendizado e *Accountability* (prestação de contas) e não é considerado uma fase - é um tema transversal que você verá em todas as fases, princípios e capítulos desta nova edição.
- As disciplinas (e suas ferramentas) foram incorporadas às fases, permitindo aos leitores um processo de aprendizado mais direto.
- Os princípios de gerenciamento de projetos agora estão alinhados com o Guia Program DPro. Eles também são mais detalhados e abrangentes quando comparados à primeira edição.

Uma descrição mais detalhada de todas as alterações nesta 2ª edição pode ser encontrada em mini-cursos no DPro+ (www.dpro.plus), para permitir que profissionais já certificados conheçam as mudanças entre as duas edições.

Anexo I: Competências do Project DPro

Técnica (Gestão de Projeto)

Este grupo de competências é frequentemente referido coletivamente como a "ciência" por trás do gerenciamento de projetos. O gerente de projeto é capaz de identificar, selecionar e empregar as ferramentas e processos corretos para garantir o sucesso do gerenciamento de projeto?

1: Gerenciar proativamente o escopo

A capacidade de criar e gerenciar uma lista de impactos, entregas e requisitos específicos do projeto com base no Plano de Negócios

2: Identificar de forma abrangente as atividades necessárias para o sucesso do projeto.

A capacidade de determinar os melhores meios de satisfazer os requisitos do projeto e de criar um conjunto de atividades para entregá-los dentro das restrições de custo, tempo e qualidade. Elaborar e acordar um orçamento para o projeto.

3: Gerenciar o cronograma geral para garantir que o trabalho esteja dentro do prazo

A capacidade de preparar e manter cronogramas para atividades e eventos para iniciativas de mudança, levando em conta dependências e necessidades de recursos

4: Definir e coletar métricas para medir o progresso do projeto

A capacidade de desenvolver processos contínuos de monitoramento e avaliação para medir todos os aspectos do projeto em relação aos seus objetivos

5: Identificar, acompanhar, gerenciar e resolver problemas do projeto

A capacidade de responder a problemas que afetam o projeto e manter um Registro de Problemas.

6: Comunicar proativamente as informações do projeto a todas as partes interessadas

A capacidade de gerir e comunicar-se com as partes interessadas, tendo em conta os seus níveis de influência e interesses particulares através da utilização de planos de gerenciamento das partes interessadas

7: Identificar, gerenciar e mitigar os riscos do projeto

A capacidade de identificar e monitorar riscos (ameaças e oportunidades), de planejar e implementar respostas a esses riscos e de manter um Registro de Riscos

8: Estabelecer sistemas de logística

A capacidade de criar e manter um sistema de logística que forneça os recursos e materiais corretos no momento certo dentro das restrições orçamentárias

9: Garantir que os resultados do projeto sejam de qualidade aceitável

A capacidade de desenvolver, manter e aplicar processos de gerenciamento de qualidade para modificar as iniciativas de atividades e resultados.

10: Identificar se e quando as mudanças precisam ocorrer e o impacto dessas mudanças no projeto

A capacidade de gerir o processo através do qual todos os pedidos de mudança da linha de base de um projeto, programa ou portfólio sejam compreendidos, avaliados e depois aprovados, rejeitados ou adiados.

11: Planear e gerir o orçamento e as despesas do projeto.

A capacidade de desenvolver e acordar orçamentos para o projeto e iniciativas de mudança, e de controlar os custos previstos e reais em relação aos orçamentos

Liderança e Interpessoal

Esse grupo de competências geralmente é referido coletivamente como a 'arte' do gerenciamento de projetos. Por exemplo, como o gerente de projetos se comunica, inspira e resolve conflitos?

12: Visão do "panorama geral" de um projeto dentro do portfólio da organização

A capacidade de ver a "imagem maior". Pensar em alto nível, com base na Teoria da Mudança da organização.

13: Defender o projeto (promovendo a adesão)

A capacidade de gerir as partes interessadas, tendo em conta os seus níveis de influência e interesses particulares, e de promover sua adesão ao projeto

14: Comunicar a visão - estabelecer expectativas razoáveis e desafiadoras

Capacidade de comunicar a visão do projeto, inspirar os membros da equipe e mantê-los informados.

15: Fornecer feedback de desempenho oportuno e útil aos membros da equipe

A capacidade de ajudar sua equipe a desenvolver suas habilidades, conhecimentos e experiência por meio de feedback construtivo e (possivelmente) mentoria. Sua equipe é o maior patrimônio do seu projeto!

16: Promover um ambiente de equipe produtivo

A capacidade de selecionar, desenvolver e gerenciar equipes e a capacidade de ser um membro da equipe

17: Comunicar-se proativamente (de forma verbal e escrita), incluindo a capacidade de ouvir atentamente.

A capacidade de se comunicar de forma clara, exata e precisa com os membros da equipe e as partes interessadas e, ao comunicar verbalmente, de se concentrar totalmente no que está sendo dito, em vez de apenas "ouvir" passivamente a mensagem do interlocutor.

18: Motivar os membros da equipe a seguir de bom grado as direções e alcançar as metas

A capacidade de empoderar e inspirar outros a entregar iniciativas de mudança bem-sucedidas

Pessoal e Autogestão

O gerente de projetos é capaz de se auto gerenciar? Por exemplo, o gerente de projeto consegue priorizar, gerenciar o tempo e organizar o trabalho de forma eficaz?

19: Habilidades de organização

Capacidade de criar e manter prazos; delegar; estabelecer e cumprir metas; tomar decisões oportunas; gerenciar compromissos; e, fazer e gerenciar cronogramas

20: Atenção aos detalhes

Capacidade de ser minucioso e preciso ao realizar uma tarefa através da preocupação com todas as áreas envolvidas.

21: Habilidade de multitarefa

Capacidade de conseguir executar calmamente e de forma eficiente várias tarefas ao mesmo tempo

22: Pensamento lógico

Capacidade de pensar de forma disciplinada usando fatos e evidências para chegar a uma solução

23: Pensamento analítico

Capacidade de trabalhar sistemática e logicamente para resolver problemas, identificar causas e antecipar resultados inesperados. Gerir os problemas com base na própria experiência e conhecimento e recorrer a outros recursos, se necessário

24: Autodisciplina

Capacidade de manter as suas convicções e governar a sua própria conduta

25: Gestão do tempo

Habilidade de saber onde você está gastando seu tempo e como gastá-lo de forma eficiente.

Competências Específicas do Setor de Desenvolvimento

Esta é a capacidade de aplicar as competências técnicas, de liderança/interpessoais e pessoais/de autogestão no contexto de projetos de desenvolvimento. Por exemplo, o gerente de projeto pode identificar, selecionar e empregar as ferramentas e processos corretos que são exclusivos do setor de desenvolvimento?

26: Compreender os valores e paradigmas (ou modo de operação) do setor de desenvolvimento

Capacidade de compreender como o setor de desenvolvimento funciona em geral e para a sua organização em particular

27: Compreender os diferentes atores envolvidos em projetos de desenvolvimento

28: Compreender e navegar em ambientes de desenvolvimento complexos

Capacidade de compreender as relações frequentemente complexas em um projeto de desenvolvimento e de interagir com todos os participantes de forma eficaz em um nível apropriado.

29: Trabalhar de forma eficaz com um conjunto de parceiros de implementação.

30: Lidar com as pressões únicas dos ambientes de desenvolvimento

31: Demonstrar sensibilidade cultural

Capacidade de trabalhar em equipes multiculturais, sendo simpático e conhecedor dos costumes locais

Anexo II: Certificações do Project DPro

Em um setor que depende de projetos para completar seu trabalho, uma certificação ajuda a garantir que os gerentes de projeto estejam prontos para gerenciar de forma eficaz seus projetos em todo o mundo. As certificações PM4NGOs são reconhecidas internacionalmente e servem como uma evidência das habilidades e competências adquiridas.

O PM4NGOs oferece uma certificação Project DPro de dois níveis: Foundation (Nível 1) e Practitioner (Nível 2).

Project DPro Foundation (Nível 1)

A certificação Project DPro Foundation é destinada a pessoas novas no gerenciamento de projetos, pessoas com experiência de trabalho em um ambiente baseado em projetos que estão procurando por um aprimoramento, e para gerentes de projetos experientes que são novos no setor de desenvolvimento internacional. O objetivo da certificação Project DPro Foundation é:

- conferir uma certificação profissional aos gerentes de projeto no setor
- fornecer recursos de certificação e aprendizagem que sejam abrangentes, acessíveis e adequados aos profissionais do setor.
- integrar conteúdo que seja contextualizado para o setor de desenvolvimento internacional com outras certificações reconhecidas internacionalmente.

O exame está disponível on-line através do PM4NGOs Exam System e requer que os candidatos demonstrem conhecer e compreender o conteúdo do Guia de Gestão de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento (Guia Project DPro). Os exames são de múltipla escolha com 75 questões. A nota mínima de aprovação é de 65% - ou 49 perguntas corretas. Não há nenhuma nota 'negativa', então uma resposta incorreta não prejudica sua nota.

Os objetivos de aprendizado para o exame Project DPro Foundation encontram-se no Anexo III.

Project DPro Practitioner (Nível 2)

A certificação Project DPro Nível Practitioner é uma avaliação significativamente mais desafiadora de sua compreensão do papel do gerenciamento de projetos no setor de desenvolvimento, e seu desenvolvimento profissional contínuo. É adequado para aqueles com experiência de trabalho em um ambiente baseado em projetos que desejam demonstrar seu compromisso com o desenvolvimento profissional pessoal. O objetivo da certificação Project DPro Practitioner é:

- fornecer uma credencial de gerenciamento de projetos contextualizado de segundo nível para o setor de desenvolvimento.
- fornecer uma plataforma de desenvolvimento profissional contínuo em que os profissionais irão desenvolver suas habilidades de gerenciamento de projetos e conhecimentos no setor de desenvolvimento.
- fornecer uma plataforma a partir da qual os profissionais de desenvolvimento podem começar a perseguir uma qualificação profissional internacionalmente credenciada em gerenciamento de projetos.

Nota: O novo processo Project DPro Practitioner não é um exame como o do nível Foundation, mas um conjunto de atividades de aprendizagem e desenvolvimento profissional baseado em evidências. O processo de certificação e a plataforma estão em desenvolvimento e espera-se que a certificação de Practitioner seja lançada em 2020, juntamente com a segunda edição do Project DPro.

Anexo III: Resultados de Aprendizado do Project DPro

Código da Área de Aprendizagem DS		Área de Aprendizagem (Syllabus): Projetos no Setor de Desenvolvimento	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
		Entender os Projetos no Setor de Desenvolvimento		
01	01	Definir termos de gerenciamento de projetos no contexto do cenário de desenvolvimento internacional.	1.1.2	DS.1.1
01	02	Explicar como a cultura de projetos no setor de desenvolvimento difere da de outros setores.	1.1.3	DS.1.2
01	03	Explicar a importância e a accountability (prestação de contas) do gerenciamento de projetos no setor de desenvolvimento	1.1.4	DS.1.3
		Conhecer fatos, termos e conceitos relacionados ao tema Projetos no Setor de Desenvolvimento.		
02	01	Definir Gerenciamento de Projetos	1.2.1	DS.2.1
02	02	Identificar os três lados do triângulo de gestão conforme definido no Guia Project DPro	1.2.2	DS.2.2
02	03	Explicar a relação entre os lados de um triângulo de gestão e as implicações das suas mudanças no gerenciamento de projetos.	1.2.2	DS.2.3
02	04	Definir e identificar as diferenças entre projetos, programas, portfólios	1.2.3	DS.2.4
02	05	Identificar as vantagens de gerenciar um grupo de projetos no contexto de um programa	1.2.3	DS.2.5
02	06	Identificar as diferentes origens de um projeto no setor de desenvolvimento	1.2.4	DS.2.6

Código da Área de Aprendizagem DS		Área de Aprendizagem (Syllabus): Projetos no Setor de Desenvolvimento	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
02	07	Recordar os Princípios de Gerenciamento de Projetos	1.2.5	DS.2.7
02	08	Recordar as competências dos gerentes de projeto no setor de desenvolvimento (arte e ciência)	1.2.6	DS.2.8
02	09	Compreender as diferenças nas competências de gerenciamento de projetos necessárias à medida que o tamanho, complexidade e risco de um cenário de projeto se expandem	1.2.6	DS.2.9
02	10	Mapear as habilidades dos gerentes de projeto no setor de desenvolvimento	1.2.6	DS.2.10
02	11	Recordar as responsabilidades dos gerentes de projeto no setor de desenvolvimento	1.1.3, 1.1.4	DS.2.11

Código da Área de Aprendizagem PM		Área de Aprendizagem (Syllabus): As Fases do Project DPro	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
		Conhecer fatos, termos e conceitos relacionados às Fases do Project DPro.		
01	01	Identificar as 5 fases do Project DPro.	1.2.8	PM.1.1
01	02	Recordar termos, fatos e conceitos relacionados às cinco fases do ciclo de vida do projeto genérico no setor de desenvolvimento internacional	1.2.8	PM.1.2
01	03	Definir portas de decisão, incluindo a diferença entre portas internas, externas e de emergência	1.2.9	PM.1.3
01	04	Relembrar exemplos de portas de decisão na vida de um projeto	1.2.9	PM.1.4

Código da Área de Aprendizagem PM		Área de Aprendizagem (Syllabus): As Fases do Project DPro	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
01	05	Explicar os benefícios de gerenciar portas de decisão no contexto do gerenciamento de projetos.	1.2.9	PM.1.5
01	06	Definir Portas de Decisão de Emergência	1.2.9	PM.1.6
		Entender as Fases do Project DPro		
02	01	Explicar as maneiras pelas quais as fases do projeto no interagem entre si.	1.2.8	PM.2.1
02	02	Explicar o conceito MEAL em comparação com a fase anterior do MEC	1.2.8	PM.2.2
02	03	Compreender a finalidade e os benefícios de gerenciar as portas de decisão através do Ciclo de Vida do Projeto.	1.2.9	PM.2.3

Código da Área de Aprendizagem ID		Área de Aprendizagem (Syllabus): Identificação e Definição do Projeto	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
		Conhecer os fatos, termos e conceitos relacionados à Fase de Identificação e Definição do Projeto		
01	01	Identificar as finalidades da Fase de Identificação e Definição	2.1.1	ID.1.1
01	02	Explicar as variações na oportunidade de gerenciar mudanças de forma econômica ao longo da vida de um projeto	2.1.1	ID.1.2
01	03	Identificar os principais resultados da Fase de Identificação e Definição	2.1.2	ID.1.3
01	04	Identificar as entradas da Fase de Identificação e Definição	2.1.5	ID.1.4

Código da Área de Aprendizagem ID		Área de Aprendizagem (Syllabus): Identificação e Definição do Projeto	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
01	05	Identificar as principais características da Fase de Identificação e Definição (quem está envolvido, o que significa na prática)	2.1.3, 2.1.4	ID.1.5
		Os Processos e Ferramentas de Identificação e Definição de Projetos		
		Definição de Necessidades		
02	01	Compreender o conceito e os fatores a considerar nas Definições de Necessidades	2.1.6	ID.2.1
02	02	Identificar as finalidades da coleta e análise de dados	2.1.6	ID.2.2
02	03	Identificar e compreender metodologias, abordagens e ferramentas para a coleta de dados	2.1.6	ID.2.3
02	04	Identificar diferenças entre dados primários (qualitativos e quantitativos) e dados secundários.	2.1.6	ID.2.4
02	05	Identificar as diferenças entre as quatro categorias de necessidades sociais	2.1.6	ID.2.5
02	06	Explicar a importância da triangulação de dados na Fase de Identificação e Definição do Projeto	2.1.6	ID.2.6
		Análise de Necessidades		
03	01	Identificar e definir os componentes das necessidades e análise de dados: análise do estado atual, análise das partes interessadas e análise do estado futuro	2.1.6	ID.3.1
03	02	Entender as seis categorias de partes interessadas.	2.1.6	ID.3.2
03	03	Explicar a finalidade e a construção das ferramentas de análise das partes interessadas,	2.1.6	ID.3.3

Código da Área de Aprendizagem ID		Área de Aprendizagem (Syllabus): Identificação e Definição do Projeto	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
		incluindo diagramas de Venn e a Matriz de Análise das Partes Interessadas		
03	04	Definir os termos relacionados às análises de necessidades, incluindo árvores de problemas, árvores de objetivos e árvores alternativas	2.1.6	ID.3.4
03	05	Entender a relação entre uma árvore de problemas e uma árvore de objetivos	2.1.6	ID.3.5
03	06	Identificar e explicar os níveis de hierarquia no processo de árvore de problemas	2.1.6	ID.3.6
03	07	Explicar as categorias dos critérios que determinam o que está incluído nas intervenções do projeto	2.1.6	ID.3.7
		Lógica de Intervenção do Projeto		
04	01	Identificar as finalidades do marco lógico	2.1.6	ID.4.1
04	02	Identificar e definir o Marco Lógico e seus componentes (atividades, resultados, objetivos, impactos)	2.1.6	ID.4.2
04	03	Entender as lógicas vertical e horizontal do Marco Lógico do Projeto	2.1.6	ID.4.3
04	04	Entender a definição de Pressupostos, Indicadores e Fontes de Verificação	2.1.6	ID.4.4
04	05	Definir as 5 características de um indicador SMART	2.1.6	ID.4.5
		Análises de alto nível (estratégico)		
05	01	Entender os benefícios de uma análise de alto nível na Fase de Identificação e Definição	2.1.6	ID.5.1
05	02	Identificar as categorias de avaliação de risco na análise de recursos humanos de alto nível	2.1.6	ID.5.2

Código da Área de Aprendizagem ID		Área de Aprendizagem (Syllabus): Identificação e Definição do Projeto	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
05	03	Entender as necessidades da equipe de projeto na análise de recursos humanos de alto nível	2.1.6	ID.5.3
05	04	Definir Papéis e Responsabilidades, Nível de Esforço e Aspectos de Necessidades de Capacidade	2.1.6	ID.5.4
05	05	Identificar e entender os 3 componentes que compõem a gestão da cadeia de suprimentos	2.1.6	ID.5.5
05	06	Entender os benefícios das análises Financeira e de Sustentabilidade de alto nível	2.1.6	ID.5.6
05	07	Entender a relação entre projeto e Teoria da Mudança	2.1.6	ID.5.7
05	08	Identificar e entender os conceitos do Termo de Abertura de Projeto (TAP) e Proposta de Projeto	2.1.6	ID.5.8

Código da Área de Aprendizagem SU		Área de Aprendizagem (Syllabus): Configuração e Aprovação do Projeto	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
		Conhecer fatos, termos e conceitos relacionados à área de Configuração e Aprovação.		
01	01	Conhecer os objetivos da fase de Configuração e Aprovação do Projeto	2.2.1	SU.1.1
01	02	Identificar os principais resultados da Fase de Configuração e Aprovação	2.2.2	SU.1.2
01	03	Identificar as entradas da fase de configuração e aprovação	2.2.5	SU.1.3

Código da Área de Aprendizagem SU		Área de Aprendizagem (Syllabus): Configuração e Aprovação do Projeto	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
01	04	Identificar as principais características da Fase de Configuração e Aprovação (quem está envolvido, o que significa na prática)	2.2.3, 2.2.4	SU.1.4
01	05	Identificar a relação entre as Portas de Decisão e as Etapas	224	SU.1.5
		As Ferramentas e Processos da Fase de Configuração e Aprovação do Projeto		
		Análise de Risco		
02	01	Definir termos relacionados ao gerenciamento de riscos, incluindo riscos positivos, negativos, registro de riscos, matriz de avaliação de riscos e tolerâncias a riscos	2.2.6	SU.2.1
02	02	Explicar a importância da probabilidade e do impacto no contexto do gerenciamento de riscos.	2.2.6	SU.2.2
02	03	Identificar e compreender o processo de gerenciamento de riscos em cinco etapas	2.2.6	SU.2.3
02	04	Identificar e compreender as quatro estratégias de resposta a riscos.	2.2.6	SU.2.4
02	05	Explique a natureza iterativa do gerenciamento de riscos e sua importância durante toda a vida do projeto.	2.2.6	SU.2.5
02	06	Entender o conteúdo e a estrutura de um registro de riscos	2.2.6	SU.2.6
02	07	Explicar a finalidade, a estrutura e o conteúdo de uma Matriz de Avaliação de Riscos	2.2.6	SU.2.7
		Envolvimento das Partes Interessadas		
03	01	Saber que o envolvimento com as Partes Interessadas é essencial e requer planejamento e execução.	2.2.6	SU.3.1

Código da Área de Aprendizagem SU		Área de Aprendizagem (Syllabus): Configuração e Aprovação do Projeto	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
03	02	Explicar a importância de estabelecer uma estrutura de governação do projeto.	2.2.6	SU.3.2
03	03	Identificar e compreender as três perspectivas que devem ser representadas no conselho do projeto.	2.2.6	SU.3.3
03	04	Explicar as responsabilidades do sponsor (patrocinador) e do conselho diretor do projeto.	2.2.6	SU.3.4
03	05	Explicar a conexão entre as tolerâncias do projeto e a governança do projeto	2.2.6	SU.3.5
03	06	Identificar e compreender as seis áreas de tolerância de projetos	2.2.6	SU.3.6
03	07	Entender o objetivo e as características da Estrutura de Planeamento	2.2.6	SU.3.7
03	08	Entender o objetivo e as características da Estrutura MEAL	2.2.6	SU.3.8
03	09	Entender a finalidade do Termo de Abertura de Projeto (TAP)	2.2.6	SU.3.9
03	10	Identificar as finalidades das comunicações de lançamento do projeto	2.2.6	SU.3.10

Código da Área de Aprendizagem PP		Área de Aprendizagem (Syllabus): Planejamento de projetos	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
		Conhecer fatos, termos e conceitos relacionados à área de Planejamento de Projetos.		

Código da Área de Aprendizagem PP		Área de Aprendizagem (Syllabus): Planejamento de projetos	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
01	01	Recordar fatos, termos e conceitos relacionados à importância e tempo de execução do plano de execução do projeto.	2.3.1	PP.1.1
01	02	Comparar e contrastar os marcos lógicos, propostas e planos de implementação do projeto	2.3.1	PP.1.2
01	03	Identificar os principais resultados da Fase de Planejamento do Projeto - sete componentes de um plano de projeto abrangente.	2.3.2	PP.1.3
01	04	Identificar as entradas da Fase de Planejamento do Projeto	2.3.5	PP.1.4
01	05	Identificar as principais características da Fase de Planejamento do Projeto (quem está envolvido) - processo participativo	2.3.3	PP.1.5
01	06	Compreender os Mecanismos de Accountability (prestação de contas) e Controle na Fase de Planejamento do Projeto	2.3.4	PP.1.6
01	07	Entender as vantagens do planejamento em ondas sucessivas e portas de decisão na Fase de Planejamento do Projeto	2.3.4	PP.1.7
		Os processos e ferramentas de Planejamento de Projetos		
		Planejamento de cronograma		
02	01	Conhecer os 5 passos do planejamento de cronograma.	2.3.6	PP.2.1
02	02	Compreender a diferença entre o escopo do produto e o escopo do projeto.	2.3.6	PP.2.2
02	03	Entender que o escopo do projeto deve ser confirmado e deve ser abrangente e detalhado.	2.3.6	PP.2.3

Código da Área de Aprendizagem PP		Área de Aprendizagem (Syllabus): Planejamento de projetos	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
02	04	Relembrar os fatos, termos e conceitos relacionados à definição da atividade, incluindo escopo do produto, escopo do projeto e EAP (Estrutura Analítica do Projeto)	2.3.6	PP.2.4
02	05	Compreender a composição de uma EAP (Estrutura Analítica do Projeto).	2.3.6	PP.2.5
02	06	Explicar as vantagens dos dois formatos de EAP.	2.3.6	PP.2.6
02	07	Explicar a relação entre o sequenciamento de atividades e a estimativa de recursos	2.3.6	PP.2.7
02	08	Compreender a relação entre o triângulo de gestão do projeto e o desenvolvimento do cronograma	2.3.6	PP.2.8
02	09	Definir os termos relacionados ao planejamento orçamentário, incluindo orçamento baseado em atividades, custos diretos e indiretos de trabalho.	2.3.6	PP.2.9
02	10	Definir as três abordagens para fazer estimativas do projeto	2.3.6	PP.2.10
02	11	Compreender as vantagens e desvantagens das três técnicas de estimativa.	2.3.6	PP.2.11
02	12	Compreender a finalidade, estrutura e conteúdo de um diagrama de rede - Estimativa da Duração da Atividade	2.3.6	PP.2.12
02	13	Compreender o conceito e a finalidade do Caminho Crítico	2.3.6	PP.2.13
02	14	Compreender a finalidade, estrutura e conteúdo de um Gráfico de Gantt - Desenvolvimento de Cronograma.	2.3.6	PP.2.14
		Planejamento MEAL		

Código da Área de Aprendizagem PP		Área de Aprendizagem (Syllabus): Planejamento de projetos	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
03	01	Relembrar os fatos, termos e conceitos relacionados aos níveis do projeto MEAL e sua conexão com o marco lógico do projeto.	2.3.6	PP.3.1
03	02	Identificar o conceito e as diferenças entre o monitoramento do projeto e a avaliação do projeto	2.3.6	PP.3.2
03	03	Relembrar fatos, termos e conceitos relacionados a diferentes abordagens de avaliação	2.3.6	PP.3.3
03	04	Identificar e compreender os componentes de uma tabela de avaliação	2.3.6	PP.3.4
03	05	Compreender os conceitos e a importância da Accountability (prestação de contas) e Aprendizado.	2.3.6	PP.3.5
03	06	Relembrar fatos, termos e conceitos relacionados ao plano MEAL do projeto	2.3.6	PP.3.6
03	07	Identificar e compreender os seis elementos essenciais de um Plano MEAL	2.3.6	PP.3.7
		Controles Internos		
04	01	Identificar e compreender os componentes e os benefícios de sistemas de controle interno bem gerenciados	2.3.6	PP.4.1
04	02	Comunicação e Planejamento do Envolvimento das Partes Interessadas	2.3.6	PP.4.2
04	03	Compreender as componentes de um plano de comunicação.	2.3.6	PP.4.3
04	04	Explicar o propósito e a construção da estratégia de envolvimento das partes interessadas	2.3.6	PP.4.4
04	05	Conhecer os componentes de uma matriz RACI.	2.3.6	PP.4.5

Código da Área de Aprendizagem PP		Área de Aprendizagem (Syllabus): Planejamento de projetos	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
04	06	Compreender as quatro funções principais identificadas em uma Matriz RACI	2.3.6	PP.4.6
		Planejamento da Cadeia de Suprimentos		
05	01	Identificar e compreender os 3 componentes da cadeia de abastecimento	2.3.6	PP.5.1
05	02	Identificar e compreender as 3 etapas de gerenciamento de compras	2.3.6	PP.5.2
05	03	Identificar e compreender os 2 elementos da gestão logística:	2.3.6	PP.5.3
05	04	Compreender o conceito, características e categorias de ativos	2.3.6	PP.5.4
		Planejamento de Recursos Humanos		
06	01	Relembrar os conceitos e propósitos do Planejamento de Recursos Humanos	2.3.6	PP.6.1
		Planejamento de etapas		
06	02	Relembrar os conceitos e objetivos das Etapas e das Portas de Decisão	2.3.6	PP.6.2
		Planejamento de Sustentabilidade e Encerramento		
07	01	Compreender as definições e a importância da Sustentabilidade e do Planejamento de Encerramento.	2.3.6	PP.7.1
07	02	Identificar os componentes de uma Matriz de Planejamento de Transição	2.3.6	PP.7.2
07	03	Identificar as ações para um Planejamento de Encerramento eficiente e complacente	2.3.6	PP.7.3

Código da Área de Aprendizagem PI		Área de Aprendizagem (Syllabus): Implementação do Projeto	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
		Conhecer fatos, termos e conceitos relacionados à área de Fase de Implementação do Projeto.		
01	01	Identificar os principais resultados da Fase de Implementação	2.4.2	PI.1.1
01	02	Identificar as entradas da Fase de Implementação	2.4.5	PI.1.2
01	03	Identificar as principais características da Fase de Implementação (quem está envolvido, o que significa na prática)	2.4.3	PI.1.3
		Os Processos e Ferramentas de Implementação		
		Gerenciamento de Pessoas		
02	01	Identificar as atividades conduzidas para gerenciar as pessoas durante a implementação do projeto	2.4.6	PI.2.1
		Gerenciamento do Cronograma do Projeto		
02	02	Definir processos usados para gerenciar o cronograma, incluindo caminhos críticos, flutuação de projeto, procedimento acelerado e compressão.	2.4.6	PI.2.2
		Gerenciamento do orçamento		
02	03	Definir os termos relacionados ao gerenciamento de orçamentos, incluindo a variação e a Análise do Valor Agregado	2.4.6	PI.2.3
02	04	Explicar a importância do monitoramento do fluxo de caixa	2.4.6	PI.2.4
		Gerenciamento de Riscos		
02	05	Compreender a necessidade de rever e atualizar o Registo de Riscos	2.4.6	PI.2.5

Código da Área de Aprendizagem PI		Área de Aprendizagem (Syllabus): Implementação do Projeto	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
		Gerenciamento de Problemas		
02	06	Compreender a importância do gerenciamento de problemas na implementação de projetos de desenvolvimento.	2.4.6	PI.2.6
02	07	Identificar e compreender os quatro processos básicos do processo de gerenciamento de problemas	2.4.6	PI.2.7
02	08	Explicar a sequência e a relação entre os quatro processos básicos de gerenciamento de problema	2.4.6	PI.2.8
		Monitoramento, Avaliação, Accountability (prestação de contas) e Aprendizado (MEAL)		
02	09	Relembrar o conceito e a utilização de indicadores para medir o progresso - monitoramento do desempenho	2.4.6	PI.2.9
02	10	Identificar e compreender os quatro componentes principais da Accountability (prestação de contas)	2.4.6	PI.2.10
		Gerenciamento de Mudanças		
02	11	Relembrar fatos, termos e conceitos relacionados ao gerenciamento de mudanças	2.4.6	PI.2.11
02	12	Compreender a finalidade de um mapa de processos para o gerenciamento de mudanças, e sua lógica	2.4.6	PI.2.12
		Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos		
02	13	Identificar alternativas para identificar fornecedores no processo de compras.	2.4.6	PI.2.13
02	14	Explicar os 2 elementos do Gerenciamento de Logística.	2.4.6	PI.2.14

Código da Área de Aprendizagem PI		Área de Aprendizagem (Syllabus): Implementação do Projeto	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
02	15	Explicar os 4 elementos do gerenciamento de ativos.	2.4.6	PI.2.15
		Plano de Sustentabilidade do Projeto		
02	16	Compreender os aspectos a considerar em um Plano de Sustentabilidade do Projeto	2.4.6	PI.2.16

Código da Área de Aprendizagem PC		Área de Aprendizagem (Syllabus): Encerramento do projeto	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
		Conhecer fatos, termos e conceitos relacionados à Fase de Encerramento do Projeto.		
01	01	Relembrar as cinco opções para o encerramento do projeto	2.5.1	PC.1.1
01	02	Identificar os principais resultados da Fase de Encerramento	2.5.2	PC.1.2
01	03	Identificar as entradas da Fase de Encerramento.	2.5.5	PC.1.3
01	04	Identificar as principais características da Fase de Encerramento (quem está envolvido, o que significa na prática)	2.5.4	PC.1.4
		Os Processos e Ferramentas de Encerramento do Projeto		
		Plano de Sustentabilidade e Transição		
02	01	Explicar a finalidade e o conteúdo de um Plano de Sustentabilidade e de uma Transição	2.5.6	PC.2.1
		Relatórios		

Código da Área de Aprendizagem PC		Área de Aprendizagem (Syllabus): Encerramento do projeto	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
02	02	Explicar os 3 formatos de relatórios do projeto		PC.2.2
		Procedimentos de Encerramento de Projetos		
02	03	Retirada de atividades relacionadas ao encerramento administrativo, contratual e financeiro de projetos	2.5.6	PC.2.3
02	04	Identificar o processo de duas etapas para verificar os resultados do projeto.	2.5.6	PC.2.4
		Avaliações do projeto e lições aprendidas		
02	05	Diferenciar entre Revisões Após a Ação avaliações encerramento do projeto	2.5.6	PC.2.5
02	06	Identificar e compreender as 4 questões-chave do processo de Lições Aprendidas	2.5.6	PC.2.6

Código da Área de Aprendizagem WG		Área de Aprendizagem (Syllabus): Princípio da Boa Governança	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
		Compreender os principais conceitos e relações do Princípio da Boa Governança.		
01	01	Compreender o que é o Princípio da Boa Governança e porque é importante	3.1.1	WG.1.1
01	02	Identificar a relação entre o Princípio da Boa Governança e a Fase de Identificação e Definição	3.1.2	WG.1.2
01	03	Identificar a relação entre o Princípio da Boa Governança e a Fase de Configuração e Aprovação	3.1.3	WG.1.3

Código da Área de Aprendizagem WG		Área de Aprendizagem (Syllabus): Princípio da Boa Governança	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
01	04	Identificar a relação entre o Princípio da Boa Governança e a Fase de Planejamento	3.1.4	WG.1.4
01	05	Identificar a relação entre o Princípio da Boa Governança e a Fase de Implementação	3.1.5	WG.1.5
01	06	Identificar a relação entre o Princípio da Boa Governança e a Fase de Encerramento	3.1.6	WG.1.6

Código da Área de Aprendizagem PA		Área de Aprendizagem (Syllabus): Princípio: Participativo	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
		Compreender os principais conceitos e relações de Princípio Participativo		
01	01	Compreender o que é o Princípio Participativo e porque é importante	3.2.1	PA.1.1
01	02	Identificar a relação entre o Princípio Participativo e a Fase de Identificação e Definição	3.2.2	PA.1.2
01	03	Identificar a relação entre o Princípio Participativo e a Fase de Configuração e Aprovação	3.2.3	PA.1.3
01	04	Identificar a relação entre o Princípio Participativo e a Fase de Planejamento	3.2.4	PA.1.4
01	05	Identificar a relação entre o Princípio Participativo e a Fase de Implementação	3.2.5	PA.1.5
01	06	Identificar a relação entre o Princípio Participativo e a Fase de Encerramento	3.2.6	PA.1.6

Código da Área de Aprendizagem CO		Área de Aprendizagem (Syllabus): Princípio: Abrangente	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
		Compreender os principais conceitos e relações de Princípio Abrangente		
01	01	Compreender o que é o Princípio Abrangente e porque é importante	3.3.1	CO.1.1
01	02	Identificar a relação entre o Princípio Abrangente e a Fase de Identificação e Definição	3.3.2	CO.1.2
01	03	Identificar a relação entre o Princípio Abrangente e a Fase de Configuração e Aprovação	3.3.3	CO.1.3
01	04	Identificar a relação entre o Princípio Abrangente e a Fase de Planejamento	3.3.4	CO.1.4
01	05	Identificar a relação entre o Princípio Abrangente e a Fase de Implementação	3.3.5	CO.1.5
01	06	Identificar a relação entre o Princípio Abrangente e a Fase de Encerramento	3.3.6	CO.1.6

Código da Área de Aprendizagem IN		Área de Aprendizagem (Syllabus): Princípio: Integrado	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
		Compreender os principais conceitos e relações de Princípio Integrado		
01	01	Compreender o que é o Princípio Integrado e porque é importante	3.4.1	IN.1.1
01	02	Identificar a relação entre a o Princípio Integrado e a Fase de Identificação e Definição	3.4.2	IN.1.2

Código da Área de Aprendizagem IN		Área de Aprendizagem (Syllabus): Princípio: Integrado	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
01	03	Identificar a relação entre o Princípio Integrado e a Fase de Configuração e Aprovação	3.4.3	IN.1.3
01	04	Identificar a relação entre o Princípio Integrado e a Fase de Planejamento	3.4.4	IN.1.4
01	05	Identificar a relação entre o Princípio Integrado e a Fase de Implementação	3.4.5	IN.1.5
01	06	Identificar a relação entre o Princípio Integrado e a Fase de Encerramento	3.4.6	IN.1.6

Código da Área de Aprendizagem AP		Área de Aprendizagem (Syllabus): Princípio: Ajustável	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
		Compreender os principais conceitos e relações do Princípio Ajustável		
01	01	Compreender o que é o Princípio Ajustável e porque é importante	3.5.1	AP.1.1
01	02	Identificar a relação entre o Princípio Ajustável e a Fase de Identificação e Definição	3.5.2	AP.1.2
01	03	Identificar a relação entre o Princípio Ajustável e a Fase de Configuração e Aprovação	3.5.3	AP.1.3
01	04	Identificar a relação entre o Princípio Ajustável e a Fase de Planejamento	3.5.4	AP.1.4
01	05	Identificar a relação entre o Princípio Ajustável e a Fase de Implementação	3.5.5	AP.1.5
01	06	Identificar a relação entre o Princípio Ajustável e a Fase de Encerramento	3.5.6	AP.1.6

Código da Área de Aprendizagem AD		Área de Aprendizagem (Syllabus): Adaptação do Project DPro	Referência	Código
Tópico	Subtópico			
		Conhecer fatos, termos e conceitos relacionados à área de Adaptação da ementa do Project DPro.		
01	01	Recordar os princípios da adaptação	4.1	AD.1.1
		Compreender a área de estudos: Adaptando o Project DPro.		
02	01	Compreender os fatores a considerar na adaptação do Project DPro para projetos	4.2	AD.2.1
02	02	Compreender o papel dos sistemas na adaptação das ferramentas e técnicas do Project DPro	4.2	AD.2.2
02	03	Compreender a relação entre o perfil de risco de um projeto e a escolha das ferramentas e técnicas do Project DPro	4.2	AD.2.3
02	04	Valorizar as considerações necessárias ao implementar projetos usando Project DPro através de parceiros de implementação.	4.2	AD.2.4

Anexo IV: Glossário de Termos

Aquisições	Planejamento e implementação de todos os aspectos da aquisição de recursos, incluindo desenvolvimento de especificações, pesquisa de mercado de fornecedores, negociações, atividades de compra, administração de contratos e controle de estoque
Atividades	As ações tomadas através das quais os insumos (recursos financeiros, humanos, técnicos, materiais e de tempo) são mobilizados para produzir resultados (treinamento, construção etc.) de um projeto pelo qual a equipe pode ser responsabilizada e que, quando agregadas, produzem resultados
Baseado em ativos	Metodologia que procura descobrir e destacar os pontos fortes das comunidades como meio para o desenvolvimento sustentável
Caminho Crítico	A sequência de atividades que representa o caminho mais longo entre o início do projeto e o fim do projeto
Capacidades	Habilidades, aptidões, compreensões, atitudes, valores, relações, comportamentos, motivações, recursos e condições que permitam aos indivíduos, organizações, redes/setores e sistemas sociais mais amplos desempenhar funções e alcançar objetivos ao longo do tempo.
Certificado	Um documento emitido a uma pessoa após a conclusão bem-sucedida de um curso de estudo
Competências	Conjuntos integrados de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos necessários para realizar eficazmente um determinado trabalho, papel ou situação
Compressão	Adicionar recursos suplementares ao projeto para acelerar o andamento do cronograma
Controle de Projeto	O processo de medir e relatar o progresso e tomar medidas corretivas para garantir que os objetivos do projeto sejam alcançados
Credencial	Prova de qualificação, competência ou habilitação que é atribuída a uma pessoa
Decomposição	Uma técnica para separar ou decompor os resultados do projeto em elementos, componentes ou peças menores
Diagrama de Rede	Resumo ilustrado das decisões e fluxos que compõem um procedimento ou processo do início ao fim
Documento de Conceito	Uma visão geral de alto nível de um projeto escrito para solicitar feedback antes de comprometer recursos para desenvolver uma proposta expandida
Escopo do Produto	Todos os resultados esperados do projeto, de acordo com a especificação acordada. (O que vai ser entregue)

Escopo do Projeto	Todo o trabalho necessário para fornecer o escopo do produto. (Como as entregas serão criadas e entregues)
Estimativa de baixo para cima	Esta técnica de estimativa começa por consultar as mesmas pessoas responsáveis pelas tarefas do projeto e agregar as suas estimativas a um orçamento global abrangente.
Estimativa de cima para baixo	Esta técnica de estimativa depende de um grupo relativamente pequeno de "especialistas", que trabalha para estabelecer uma estimativa global do projeto que é então decomposta em pacotes de trabalho menores.
Estimativa Paramétrica	Utilizar dados históricos de projetos semelhantes para estabelecer estimativas para atividades de projeto. Esta técnica de estimar depende menos das pessoas e mais dos dados estatísticos.
Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	Uma lista de tarefas hierárquica criada pela decomposição do projeto em componentes e a decomposição do processo do projeto em tarefas cada vez mais detalhadas.
Flutuação (ou Folga)	A quantidade de tempo que uma tarefa em um diagrama de rede de projeto pode ser atrasada sem causar um atraso na data de conclusão do projeto.
Gerenciamento de Projeto	Planejamento, organização e gerenciamento de recursos para a efetivação bem-sucedida de impactos, objetivos e resultados específicos do projeto.
Gerente de Projeto	Um profissional na área de gerenciamento de projetos que tem a responsabilidade de planejar, implementar e encerrar projetos para trazer a conclusão bem-sucedida de impactos, objetivos, resultados e produtos específicos do projeto.
GP	Acrônimo usado para representar "Gerenciamento de Projetos". Em inglês "PM - Project Management"
Gráfico de Gantt	Um gráfico de barras que representa graficamente o cronograma das atividades do projeto
Impacto	O resultado ou impacto final desejado ao mais alto nível (transformação, sustentabilidade, meios de subsistência, bem-estar etc.) para o qual o projeto contribui - o objetivo final em muitos marcos lógicos
Insumos	Os recursos que o projeto deve mobilizar e aplicar às atividades do projeto (recursos humanos e financeiros, equipamentos etc.)
Iteração	O ato de repetir um processo por uma segunda, terceira ou mais vezes para alcançar o impacto, meta ou resultado desejado
Linha de Base	Um ponto de referência real sobre as condições ou o desempenho antes do início de uma intervenção - necessário para servir de base para o monitoramento, avaliação e controle do projeto

Logística	O processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades do cliente.
MEAL	Monitoramento, Avaliação, <i>Accountability</i> (prestação de contas), e Aprendizado
Objetivos	O que o projeto espera alcançar no nível do beneficiário (por exemplo, uso de conhecimentos e habilidades na prática real ao longo do tempo; transporte de mercadorias em estradas construídas ao longo do tempo) e contribuir para mudanças na população (desnutrição reduzida, renda melhorada, produtividade melhorada, etc.) que agregam e ajudam a alcançar o impacto ao longo do tempo.
ONG	Organizações Não-Governamentais - acrônimo e termo usado para se referir geralmente a organizações sem fins lucrativos nos setores de desenvolvimento e humanitário.
Organização de Desenvolvimento	Um espectro de organizações que se enquadram em uma ampla gama de intervenções para ajuda e desenvolvimento em seus projetos e práticas: uma ponta do espectro facilita programas de desenvolvimento participativos e de longo prazo em áreas como meio ambiente, saúde, educação e agricultura; e a outra ponta envolve a implementação mais direta de projetos de ajuda rápida e temporária para pessoas passando fome, desabrigadas ou desamparadas devido a desastres naturais ou conflitos repentinos.
Plano de Implementação do Projeto	Uma apresentação abrangente e lógica do modelo detalhado do projeto para ajudar a garantir que ele seja entregue no tempo, dentro do escopo e dentro do orçamento.
Porta de Decisão	Principais pontos de controle utilizados para concluir e aceitar os produtos para uma determinada fase do projeto e passar à fase seguinte
Pressupostos	Hipóteses sobre condições necessárias, tanto internas como externas, identificadas em um projeto para assegurar que as relações causa-efeito presumidas aconteçam como previsto e que as atividades planejadas produzam resultados esperados
Problema	Um risco que surgiu agora. Pode assumir a forma de uma decisão, situação ou problema não resolvido que terá um impacto significativo no projeto.
Procedimento Acelerado	Acelerar o cronograma do projeto executando atividades que normalmente seriam concluídas em sequência e, em vez disso, concluindo-as em paralelo.
Programa	Um grupo de projetos relacionados gerenciados de forma coordenada para obter benefícios e controle não disponíveis através da gestão individual dos mesmos.
Projeto	Um conjunto de atividades que cumprem os objetivos acordados num período de tempo específico com um conjunto de recursos acordados
Proposta de Projeto	Uma oferta clara e concisa que procura a aprovação de um potencial financiador para o fornecimento de produtos e/ou serviços em resposta a pedidos de doadores ou necessidades previstas.

Registro de Problemas	Um documento ou banco de dados acessível que resume os problemas, seu status atual e quem é atualmente responsável pela resolução.
Resultados	Os resultados tangíveis resultantes das atividades do projeto, incluindo produtos, bens, serviços e mudanças (por exemplo, pessoas treinadas com maior conhecimento e habilidade; estradas de qualidade construídas) que agregam e contribuem para possibilitar os objetivos desejados
Revisão Após a Ação	Uma atividade de aprendizagem simples, rápida e versátil que pode ser usada para identificar e registrar lições e conhecimentos resultantes de um projeto
Risco	O efeito potencial da incerteza quanto aos objetivos do projeto.
Termo de Abertura do Projeto (TAP)	Um documento que descreve o projeto em um alto nível de detalhe e que é usado para autorizar o gerente de projetos a iniciar o trabalho.

Anexo V: Lista de Figuras

Figura 1: Profissionais certificados Project DPro por ano - acumulado	13
Figura 2: Desafios dos projetos.....	17
Figura 3: O Triângulo de Gestão	21
Figura 4: Classificação das Restrições do Projeto	22
Figura 5: Projetos, Programas e Portfólio.....	23
Figura 6: Princípios do Gerenciamento de Projetos	28
Figura 7: Equilibrando a arte e a ciência do gerenciamento de projetos	31
Figura 8: Modelo de Competências do Project DPro	31
Figura 9: Exemplo de Ciclo de vida de Gestão de Projetos	34
Figura 10: Modelo de Fases do Project DPro	35
Figura 11: Interação das Fases do Project DPro	36
Figura 12: Portas de Decisão no Modelo de Fases do Project DPro	38
Figura 13: Exemplos das Portas de Decisão Internas na fase de Identificação e Definição.....	41
Figura 14: Modelo de Fases do Project DPro - Identificação e Definição	43
Figura 15: Oportunidade de gerenciar a mudança de forma econômica	45
Figura 16: As categorias de Necessidades Sociais de Bradshaw	55
Figura 17: Diagrama de Venn do rio Delta - da perspectiva das famílias.....	59
Figura 18: Árvore de Problemas do rio Delta	61
Figura 19: A Árvore de Objetivos do Rio Delta	62
Figura 20: Árvore de soluções/alternativas do rio Delta.....	63
Figura 21: Necessidades de Recursos Humanos do Projeto.....	74
Figura 22: Teoria de Mudança do Programa do rio Delta	78
Figura 23: Modelo de Fases do Project DPro - Configuração e Aprovação.....	81
Figura 24: Etapas do Projeto.....	85
Figura 25: Exemplos de composição do Comitê de Governança	94
Figura 26: Mapa de etapas do Projeto de Latrinas do Rio Delta	98
Figura 27: Modelo de Fases do Project DPro - Planejamento	104
Figura 28: 5 passos do Planejamento de Cronograma	112
Figura 29: Exemplos de problemas que podem surgir durante a definição do escopo do projeto	114
Figura 30: Exemplo de EAP - Formato Gráfico.....	116

Figura 31: Exemplo de EAP – Trabalho Indireto	116
Figura 32: Pacote de Trabalho da EAP do Projeto de Construção de Latrinas.....	117
Figura 33: Exemplo de Latrina	118
Figura 34: Usando o Diagrama de Rede para sequenciar as atividades de construção de latrinas	118
Figura 35: Diagrama de Rede para o Projeto de Latrinas do Rio Delta	122
Figura 36: Diagrama de Rede do Projeto de Latrinas do Rio Delta - Caminho Crítico	123
Figura 37: Gráfico de Gantt para o Projeto de Latrinas (parcial)	125
Figura 38: Planejamento de Etapas	136
Figura 39: Modelo de Fases do Project DPro - Implementação.....	139
Figura 40: Diagrama de Rede do Projeto de Latrinas do Rio Delta	143
Figura 41: Procedimento Acelerado no Cronograma do Projeto de Latrinas	144
Figura 42: Compressão da duração no Projeto de Latrinas.....	145
Figura 43: Exemplo de Mapa de Processo para Solicitação de Mudanças.....	156
Figura 44: Modelo de Fases do Project DPro - Encerramento	162
Figura 45: Cenários de encerramento	164
Figura 46: Revisão Após a Ação	174
Figura 47: Princípios da Gestão de Projetos	176
Figura 48: Processo Planejar, Fazer, Aprender, Revisar	194

Anexo VI: Lista de Tabelas

Tabela 1: Resumo do Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio.....	25
Tabela 2: Características do modelo de competência do Project DPro	33
Tabela 3: Exemplos das portas de decisão do Rio Delta	40
Tabela 4: Plano de coleta de dados para o projeto de Latrinas do Rio Delta	50
Tabela 5: Forças e fraquezas dos dados secundários	51
Tabela 6: Forças e fraquezas dos dados quantitativos primários	51
Tabela 7: Forças e fraquezas dos dados qualitativos primários	52
Tabela 8: Tipos de Dados	53
Tabela 9: Categorias de Partes Interessadas	57
Tabela 10: Matriz de Análise das Partes Interessadas	60
Tabela 11: Análise de escopo	64
Tabela 12: Lógica Vertical do Marco Lógico	66
Tabela 13: Descrição do Marco Lógico	66
Tabela 14: Lógica Horizontal do Marco Lógico.....	67
Tabela 15: Pressupostos Exemplo 1	68
Tabela 16: Pressupostos Exemplo 2	68
Tabela 17: Diretrizes para os Indicadores por níveis do Marco Lógico	69
Tabela 18: Quadro de log do projeto de construção de latrina do rio Delta	71
Tabela 19: Matriz de Avaliação de Riscos.....	87
Tabela 20: Registro de Riscos - Projeto de Latrinas do Rio Delta.....	91
Tabela 21: Estratégia de Envolvimento de Partes Interessadas.....	92
Tabela 22: Diferenças entre a Proposta do projeto e o Plano de Implementação do Projeto	105
Tabela 23: Escopo do Produto e Escopo do Projeto.....	113
Tabela 24: Orçamento Baseado em Atividades.....	122
Tabela 25: O que, Por quê, Quando e Como Monitorar (MEAL).....	126
Tabela 26: O que, Porque, Quando e Como Avaliar (MEAL)	127
Tabela 27: Tabela de Resumo de Avaliação	128
Tabela 28: Seis Elementos Essenciais do MEAL.....	129
Tabela 29: Plano de Comunicação.....	131
Tabela 30: Estratégia de Envolvimento das Partes Interessadas	132

Tabela 31: Matriz RACI Rio Delta	133
Tabela 32: Categorias de ativos do PNUD	134
Tabela 33: Matriz de Planejamento de Transição	137
Tabela 34: Exemplo de Orçamento de 6 meses (custos realizados até o Mês 3)	146
Tabela 35: Exemplo de Orçamento de 6 meses (dados para Análise de Valor Agregado)	148
Tabela 36: Combinações de resultados para Análise de Valor Agregado	149
Tabela 37: Registro de Problemas	152
Tabela 38: Tabela de monitoramento de indicadores	153
Tabela 39: Verificação do plano de sustentabilidade	167
Tabela 40: Registro de Modificação de Problemas	173
Tabela 41: Exemplo de adaptação das ferramentas de gestão de projetos	200

Anexo VII: Termos de Marca, Condições e Guias de Comunicação do Project DPro

O Guia de Gerenciamento de Projeto para Profissionais de Desenvolvimento (Guia Project DPro) e todos os outros guias, metodologias, ferramentas e materiais produzidos pelo PM4NGOs, como o Program DPro Guide e os Materiais Suplementares, são compartilhados e protegidos sob a Licença Internacional Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0. Todos os guias também são registrados e identificados pelo International Standard Book Number (ISBN).

Profissionais, facilitadores e todos os usuários são livres para copiar e redistribuir o material em qualquer meio ou formato, e adaptar - remixar, transformar e construir sobre o material, desde que se atribua às PM4NGOs crédito necessário e não se use o material para fins comerciais.



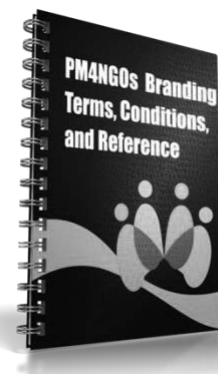
A Atribuição de Direitos Autorais e Creative Commons para o Guia Project DPro e todas as outras metodologias PM4NGOs descritas acima se aplicam a todos os usuários, independentemente de qualquer parceria formal ou informal com PM4NGOs.

Na prática, como os materiais do Project DPro e do PM4NGOs podem ser usados?

Você pode copiar e redistribuir o Guia Project DPro e outras metodologias PM4NGOs em qualquer meio ou formato, em versão completa ou remixada, transformada e adaptada, desde que não seja para fins comerciais. Em outras palavras, você deve oferecer guias e materiais das PM4NGOs ou qualquer material que você desenvolva que contenha guias e metodologias das PM4NGOs **gratuitamente**.

Se você copiar e redistribuir os guias e materiais da PM4NGOs, você **deve indicar o crédito ao PM4NGOs**, fornecer um link para a licença e indicar se foram feitas alterações. O uso do logotipo do PM4NGOs e nossas metodologias de identificação visual devem seguir as diretrizes da marca PM4NGOs.

No site da PM4NGOs compartilhamos uma referência rápida para usar a PM4NGOs e nossos logotipos e nomes de metodologias em seu site ou publicação. Você pode fazer isso de qualquer maneira sensata, mas não de qualquer maneira que possa significar que a PM4NGOs endossa você, sua organização ou os materiais desenvolvidos e compartilhados.



Anexo VIII: Lista de Referências

- Blackman, Rachel, 2003, Project cycle management, Teddington: Tearfund.
- Boston University Corporate Education Center, Project Management Competency Development Process.
- Britton, Bruce, Heaney, Deborah, Sterne, Rod, 2001, The Partnership Toolbox, London: WWF.
- Council of Europe and European Commission, 2000, Project Management T-Kit, Strasbourg: Council of Europe publishing.
- Dearden, Philip N., 2001, Program and Project Cycle management (PPCM): Lessons from DFID and other organizations, Tokyo: CIDT.
- Deming, W. Edwards, 1986,. Out of the Crisis, Boston: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Department for International Development (DFID), 2002, Tools for Development – version 15, DFID, Impact Assessment & Project Management Cycle (PMC).
- Emergency Capacity Building Project (ECB), 2007, Impact Measurement and *Accountability* in Emergencies The Good Enough Guide. London: Oxfam Publishing.
- Erwin, James, Smith, Michael L., Role & Responsibility Charting (RACI).
- European Commission, 2004, Aid Delivery Methods volume 1 Project Cycle Management Guidelines, Brussels: European Commission.
- Foundation Terre des Hommes, 2001, Project Cycle Handbook, Le Mont-sur-Lausanne: Foundation Terre des Hommes.
- Gardner, Alison, Greenblott, Kara, Joubert, Erika, 2005, What We Know About Exit Strategies Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field, C-SAFE Regional Learning Spaces Initiative.
- GB Equal Support Unit, A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships, Herefordshire: Local Livelihoods Ltd.
- Geyer, Yvette, 2005, Project Management, Pretoria: IDASA.
- GTZ, Manual of Project Management for Development Practitioners.
- International Fund for Agricultural Development (IFAD), Participatory Approaches for an Impact-Oriented Project Cycle
- International Fund for Agricultural Development, 2002, A Guide for Project M&E, Rome: IFAD.
- Levine, Carlisle J., 2007, Catholic Relief Services' (CRS) Guidance for Developing Logical and Results Frameworks, Baltimore: CRS.
- Lipczinsky, Malte, 1996, Getting to Know PEMT, Berne: SDC, Evaluation Section.
- McMillan, Della E., Willard Alice, 2006, Preparing for the Evaluation Guidelines and Tools for Pre-Evaluation Planning, Baltimore: CRS.
- Mercy Corps, 2005, Design, Monitoring and Evaluation – Guidebook, Portland: Mercy Corps.
- Novartis Foundation for Sustainable Development, Project Management Handbook, A Working Tool for Project Managers.

- Pataki, George E., Dillon, James T., 2003, McCormack Michael, Project Management, Guidebook Release 2, New York: New York State Office for Technology.
- Picard, Mary, 2001, Course Materials for the Design, Monitoring and Evaluation (DME) Course, Kosovo: CARE.
- Plan International, 2002, Project Management Methodology
- Project Management Institute. 2004. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide – Sixth Edition.
- Rugh, J. 2002, Comparisons between Terminologies of Different Donor Agencies for Results/ Logical Frameworks, Atlanta: CARE International and InterAction's Evaluation Interest Group.
- Saldanha, Cedric D., Whittle, John F., 1998, Using the Logical Framework for Sector Analysis and Project Design: A User's Guide, Manila: Asian Development Bank.
- Siles R. 2004, Guidelines for Planning, Implementing and Managing a DME Project Information System. Atlanta: CARE.
- Standish Group. 1995. The Chaos Report. Boston: The Standish Group.
- Stetson, G. Sharrock, and S. Hahn, 2004, Propack The CRS Project Package: Project Design and Proposal Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.
- Stetson, S. Hahn, D. Leege, D. Reynolds and G. Sharrock, 2007, Propack II The CRS Project Package: Project Management and Implementation Guidance for CRS Project and Program Managers. Baltimore: CRS.
- The Centre for Development and Population Activities, 1994, Project Design for Program Managers, Washington, D.C.: The Centre for Development and Population Activities.
- United Nations Environment Program, 2005, UNEP project manual: formulation, approval, monitoring and evaluation.
- VCP, 2003, Facts for Projects (draft version).
- Verzuh, Eric, 2008, The Fast Forward Project Management-Third Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Wheelwright, S.C., Clark, K.B. 1995, LEADING Product Development: A Senior Manager's Guide to Creating and Shaping the Enterprise, New York: Free Press.
- Wideman, Max, 2001, Project Management Simply Explained A Logical Framework to Help Your Understanding, Vancouver: AEW Services
- World Bank, 2006, Managing the Implementation of Development Projects – New Edition.
- World Vision Development Resource Team, 2007, Learning through Evaluation with *Accountability* and Planning: World Vision's Approach to Design, Monitoring and Evaluation (LEAP) – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.
- World Vision Development Resource Team, 2009, LEAP Lexicon – Second Edition, Washington, DC: World Vision International.
- Youker, Robert, 1989, Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience, Butterworth & C. (Publishers) Ltd.