



PM4NGOs



**Social Good DPro**

**Guia de Gestão de Projetos  
para o Bem Social**

## Editor

© Copyright 2020 PM4NGOs. DPro, PMD Pro e seus símbolos são marcas registradas do PM4NGOs.

**ISBN: 979-8-9863189-3-6**

Esta obra está licenciada 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 podem copiar/distribuir e adaptar/transformar livremente para fins não comerciais.

## Translation / Tradução

PM4NGOs is the author and publisher of this Social Good DPro Guide translation and its original version. The following organization has contributed to the current translation: Quintessência - Conhecimentos para Transformação.

## Informações da versão:

Este é o Guia Social Good DPro - Gestão de Projetos para o Bem Social.

1ª Edição de maio de 2025.

## Agradecimentos

O **Social Good DPro**, Guia de Gestão de Projetos para o Bem Social foi desenvolvido com as valiosas contribuições de indivíduos e organizações comprometidos com a promoção do impacto social por meio de uma gestão de projetos eficaz. Gostaríamos de expressar nossa sincera gratidão aos muitos profissionais que dedicaram seu tempo, conhecimento e experiência para a elaboração deste guia.

Um agradecimento especial a Mike Culligan e John Cropper, os autores principais, cuja visão, experiência e dedicação foram fundamentais para dar vida a este guia. Também somos gratos a Amanda Fleetwood, Clara Hagens, Cecília Morales, Edson Marinho, Lee Goldstein e Leslie Sherriff, entre muitos outros, que forneceram feedback técnico ou ajudaram a moldar a linguagem e o tom do guia.

Reconhecemos e apreciamos profundamente o trabalho fundamental dos colaboradores do *Project DPro* e do *MEAL DPro*. Suas ideias, ferramentas e estruturas lançaram as bases sobre as quais o *Social Good DPro* foi construído. Este guia se apoia em seus esforços, adaptando seu legado a novos públicos e contextos.

Edson Marinho

em nome do Conselho do PM4NGOs

## Conteúdo

Prefácio.....	1
Para quem é este guia?.....	1
Uma estrutura comum para diferentes contextos.....	2
A importância da certificação para profissionais, organizações implementadoras e organizações financiadoras.....	3
<b>Seção 1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
1.1 Transformando o mundo através de projetos.....	4
O desafio de gerenciar projetos.....	6
1.2 Projetos e o Triângulo de Restrição Tripla.....	8
O Triângulo de Restrição Tripla.....	11
1.3 O Ciclo de Vida do Projeto.....	13
Portas de Decisão.....	18
1.4 Princípios Orientadores da Gestão de Projetos.....	20
1.5 As Competências de Gestão de Projetos.....	22
A Arte e a Ciência da Gestão de Projetos.....	22
Modelo de Competências de Gestão de Projetos do Social Good DPro.....	23
1.6 Foco no essencial.....	25
Adequação da sua abordagem e dimensionamento de gestão de projetos.....	26
<b>Seção 2. IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO.....</b>	<b>27</b>
2.1 Primeiros passos.....	27
Entradas, processos e saídas de fase.....	29
Entradas.....	29
Processos.....	30
Saídas.....	30
Portas de decisão na fase de identificação e definição.....	31
2.2 Análise de Necessidades.....	32
Coleta de dados.....	32
Dados primários versus dados secundários.....	33
Dados quantitativos versus dados qualitativos.....	34
Triangulação de dados.....	37
2.3 Identificação e Análise das Partes Interessadas.....	40
Etapa 1: Identificar as partes interessadas.....	41
Etapa 2: Analisar as partes interessadas.....	42

Etapa 3: Desenvolver uma estratégia de engajamento das partes interessadas.....	44
2.4 Análise do Problema e dos Objetivos.....	45
A Árvore Problemática.....	45
A Árvore de Objetivos.....	47
Critérios de Escopo do Projeto.....	48
2.5 A Lógica de Intervenção do Projeto.....	52
Quadro Lógico.....	52
Declarações de Objetivos.....	54
Pressupostos.....	56
Indicadores e meios de verificação.....	59
Foco no essencial.....	60
2.6 Propostas de Projetos.....	61

### **Seção 3. CONFIGURAÇÃO E APROVAÇÃO DO PROJETO..... 63**

3.1 Primeiros passos.....	63
Entradas, processos e saídas de fase.....	64
Entradas.....	64
Processos.....	64
Saídas.....	65
Portas de Decisão na Fase de Configuração e Aprovação.....	65
3.2 Termo de Abertura do Projeto.....	66
Alinhar as partes interessadas em relação aos principais parâmetros do projeto.....	66
Estabelecer a estrutura de governança do projeto.....	66
Definir tolerâncias e caminhos de escalonamento.....	69
Identificar a estrutura de planejamento do projeto.....	71
Defina as portas de decisão para o projeto.....	73
Identificar a estrutura de encerramento do projeto.....	74
3.3 O Registro de Riscos.....	75
Etapa 1: Identificar e listar os riscos.....	76
Etapa 2: Avaliar a probabilidade e o impacto.....	77
Etapa 3: Identifique sua estratégia de resposta a riscos.....	78
Etapa 4: Criar o Registro de Riscos.....	79
3.4 O lançamento do projeto.....	80

<b>Seção 4. PLANEJAMENTO DO PROJETO.....</b>	<b>81</b>
4.1 Primeiros passos.....	81
Entradas, processos e saídas de fase.....	83
Entradas.....	83
Saídas.....	84
Processos.....	84
4.2 Planejamento para a Tripla Restrição.....	86
Etapa 1: Planejamento do Escopo.....	86
Etapa 2: Planejamento do cronograma.....	89
Sequenciamento de atividades.....	90
Estimativa de Recursos para Atividades.....	91
Estimativa da duração da atividade.....	92
Desenvolvimento de cronograma.....	94
Etapa 3: Planejamento do Orçamento.....	96
Orçamento baseado em atividades.....	96
Estimativa de custos.....	97
Desenvolvendo o Orçamento Baseado em Atividades.....	99
Finalizando os planos de escopo, cronograma e orçamento.....	101
4.3 Planejamento além das três restrições.....	102
Planejamento de Monitoramento, Avaliação, Prestação de Contas e Aprendizado - MEAL.....	102
Monitoramento.....	102
Avaliação.....	105
Prestação de contas.....	107
Aprendizado.....	108
Controles internos.....	110
Planos de comunicação e envolvimento das partes interessadas.....	111
Planejamento de comunicação.....	111
Envolvimento das partes interessadas.....	113
Planejamento da cadeia de suprimentos.....	114
Planejamento de Aquisições.....	115
Planejamento Logístico.....	116
Planejamento de Gestão de Ativos.....	116
Planejamento de Recursos Humanos.....	116
Planejamento de encerramento.....	117
Planejamento para a Sustentabilidade.....	117
Planejamento para o encerramento financeiro e administrativo.....	118

<b>Seção 5. IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO.....</b>	<b>120</b>
5.1 Primeiros passos.....	120
Entradas, saídas e processos de fase.....	121
Entradas.....	121
Saídas.....	122
Processos.....	123
5.2 Gerenciando Pessoas.....	123
A Matriz RACI.....	124
5.3 Gerenciando o Plano.....	125
Relatórios.....	125
Gerenciando o cronograma do projeto.....	126
Monitoramento financeiro.....	128
Variação orçamentária.....	129
Gestão do Valor Agregado.....	130
Implementando MEAL.....	133
Monitoramento do progresso do projeto.....	133
Avaliação em tempo real.....	135
Aprendizado.....	136
Gerenciando a cadeia de suprimentos.....	138
Gestão de Compras.....	138
Gestão Logística.....	139
Gestão de ativos.....	139
Promovendo a Sustentabilidade.....	140
5.4 Gerenciando Riscos, Problemas e Mudanças.....	141
Gestão de Riscos.....	141
Gestão de Problemas.....	141
Gerenciando a mudança.....	144
 <b>Seção 6. ENCERRAMENTO DO PROJETO.....</b>	 <b>148</b>
6.1 Primeiros passos.....	148
Entradas, saídas e processos de fase.....	149
Entradas.....	149
Saídas.....	150
Processos.....	150
Relatórios.....	150
Relatório Narrativo Final.....	151
Relatório Financeiro Final.....	151
Relatório final MEAL.....	151

6.2 Procedimentos de Encerramento do Projeto.....	152
Encerramento contratual e legal.....	152
Encerramento financeiro.....	152
Encerramento administrativo.....	152
6.3 Avaliações de Projetos.....	154
6.4 Capturando as lições aprendidas.....	154
6.5 Envolvimento das partes interessadas no encerramento do projeto.....	156
6.6 Lista de Verificação para o Encerramento do Projeto.....	156
<b>Seção 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>158</b>
Adaptando o Guia.....	158
Conclusão.....	158
<b>Anexo I: Glossário de Termos.....</b>	<b>159</b>
<b>Anexo II: Lista de Referências.....</b>	<b>163</b>
<b>Anexo III: Áreas do Programa de Estudos e Resultados de Aprendizagem.....</b>	<b>164</b>

## Prefácio

“Nunca duvide que um pequeno grupo de pensativos, pessoas comprometidas podem mudar o mundo; de fato, é a única coisa que sempre o mudou” – *Margaret Mead*

O bem social é o trabalho realizado para beneficiar a sociedade, melhorando vidas, fortalecendo comunidades e protegendo o meio ambiente. Inclui iniciativas que reduzem a desigualdade, promovem a educação, ampliam o acesso à saúde, defendem os direitos humanos, apoiam populações marginalizadas e incentivam o desenvolvimento inclusivo. O bem social é um objetivo compartilhado por organizações sem fins lucrativos, agências públicas, empresas sociais e negócios com propósito.

Em sua essência, o bem social é o que inspira as pessoas a agir – a responder a necessidades urgentes, a enfrentar desafios sistêmicos e a criar mudanças duradouras. Seja apoiando jovens em comunidades carentes, promovendo a igualdade de gênero ou lançando uma iniciativa de sustentabilidade liderada pela comunidade, o objetivo é gerar um impacto positivo. E quanto melhor essas iniciativas forem planejadas e gerenciadas, maior será seu alcance e efetividade. O **Social Good DPro** ajuda a transformar intenção em ação e ação em resultados mensuráveis.

### Para quem é este guia?

Um projeto pode ser financiado por meio de uma doação, uma iniciativa de responsabilidade social corporativa, um programa do governo local ou até mesmo recursos internos alocados dentro de uma organização. Independentemente da fonte ou do tamanho do financiamento, se uma equipe está trabalhando para atingir um objetivo específico com um ponto final definido, ela está gerenciando um projeto.

O **Guia Social Good DPro** foi desenvolvido para apoiar qualquer pessoa envolvida na gestão ou contribuição para projetos que visam gerar impacto social positivo. Isso inclui indivíduos que trabalham em organizações sem fins lucrativos, empresas sociais, grupos comunitários e até mesmo empreendimentos com fins lucrativos voltados para o impacto. Nosso objetivo é tornar a gestão de projetos acessível e relevante não apenas para gerentes de projeto profissionais, mas também para equipes de projeto, voluntários, coordenadores e qualquer pessoa que desempenhe um papel no planejamento e na execução de iniciativas de mudança social.

Em organizações maiores, particularmente no setor sem fins lucrativos, os gerentes de projeto geralmente fazem parte de uma estrutura formal, apoiada por departamentos e sistemas especializados em planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação. Mas em muitas organizações pequenas ou emergentes, pode não haver um gerente de projeto dedicado.

Na verdade, a responsabilidade pela gestão de um projeto muitas vezes recai sobre um coordenador de programa, um responsável pela comunicação ou um fundador apaixonado. E, em muitos casos, a ideia de gerir formalmente um projeto só surge quando o financiamento externo é garantido e, mesmo assim, pode não vir acompanhado de formação ou recursos em gestão de projetos.

O **Social Good DPro** reconhece essas realidades e visa preencher essa lacuna. Oferece ferramentas práticas, processos adaptáveis e exemplos do mundo real para ajudar indivíduos e equipes, independentemente de seu cargo ou formação, a planejar, implementar e concluir projetos de forma eficaz e sustentável. Seja você um empreendedor social lançando uma nova iniciativa, um organizador comunitário implementando um programa financiado por doações ou um membro de equipe ajudando a coordenar atividades, este guia é para você.

## Uma estrutura comum para diferentes contextos

**Social Good DPro** constrói sobre a base sólida do **Project DPro** adaptando suas metodologias para refletir o contexto e os desafios únicos das iniciativas de mudança social, particularmente aquelas baseadas em áreas urbanas e países desenvolvidos. Embora ambos os guias sigam os mesmos princípios básicos, processos, ferramentas e modelo de fases, o **Social Good DPro** oferece uma nova perspectiva para entender e aplicar a gestão de projetos na geração de um impacto social significativo e duradouro.

**Project DPro** foi desenvolvido para fortalecer as práticas de gestão de projetos nos setores de desenvolvimento e humanitário. Sua estrutura fornece um arcabouço abrangente para profissionais que atuam em ambientes complexos, incluindo ONGs internacionais,<sup>1</sup> parceiros nacionais e consultores técnicos. Enfatiza os processos formais de planejamento, coordenação e controle essenciais para alcançar resultados em ambientes organizacionais estruturados.

O **Guia Social Good DPro** é adaptado à realidade de indivíduos e organizações que abordam questões sociais em contextos urbanos e institucionais. Isso pode incluir empreendimentos sociais, iniciativas sem fins lucrativos, esforços liderados por voluntários, campanhas de defesa de direitos ou projetos de serviços municipais. O guia utiliza linguagem acessível, exemplos com os quais o público pode se identificar e cenários conduzidos pela comunidade para envolver usuários que podem não se identificar como "gerentes de projeto", mas que, mesmo assim, realizam trabalhos baseados em projetos para melhorar vidas e sistemas. Ele reflete a importância da flexibilidade, inclusão e capacidade de resposta na gestão de projetos voltados para a mudança de comportamentos, sistemas ou políticas em ambientes sociais complexos.

---

<sup>1</sup>ONG: organização não governamental, como instituições de caridade, grupos de defesa de direitos, organizações comunitárias ou fundações que operam independentemente do governo para abordar questões sociais, ambientais e humanitárias.

Embora a estrutura e o conteúdo principal dos dois guias permaneçam bastante semelhantes, **Social Good DPro** apresenta adaptações que ajudam as equipes a aplicar esses conceitos em contextos de projetos dinâmicos, com recursos limitados ou não tradicionais. Incentiva os leitores a contextualizar as ferramentas com base nas realidades locais e nas necessidades específicas das comunidades que atendem.

Para uma comparação mais detalhada entre os dois guias, visite a página Social Good DPro no site PM4NGOs ([www.pm4ngos.org/social-good-dpro](http://www.pm4ngos.org/social-good-dpro)) lá, publicaremos regularmente artigos e vídeos destacando as diferenças e semelhanças entre os guias.



## A importância da certificação para profissionais, organizações implementadoras e organizações financiadoras.

A gestão eficaz de projetos deixou de ser um luxo ou uma reflexão tardia. Para indivíduos e organizações que trabalham para gerar mudanças sociais positivas, ela é uma necessidade. Seja para lançar uma campanha local de arrecadação de alimentos ou implementar uma campanha de conscientização em toda a cidade, a capacidade de planejar, executar e concluir projetos com efetividade pode significar a diferença entre resultados limitados e um impacto duradouro.

Para **indivíduos** investir em habilidades de gestão de projetos e obter uma certificação como a **Social Good DPro** é um investimento poderoso para sua carreira. Ela não só aumenta sua confiança e competência, como também demonstra seu compromisso com a excelência profissional e o impacto social. Empregadores, doadores e parceiros reconhecem o valor de profissionais certificados que dominam a linguagem da gestão de projetos e trazem estrutura, responsabilidade e resultados ao seu trabalho. A certificação abre portas, seja para candidaturas a vagas de emprego, busca por financiamento ou para assumir cargos de liderança.

Para **organizações implementadoras** Ter uma equipe treinada e certificada em gestão de projetos aumenta significativamente sua credibilidade e competitividade. Doadores e financiadores esperam cada vez mais não apenas boas intenções, mas também planos claros, resultados mensuráveis e transparência na prestação de contas. Uma equipe certificada demonstra que sua organização tem capacidade para cumprir suas promessas, gerenciar recursos de forma responsável e se adaptar a ambientes dinâmicos. Isso pode fortalecer suas propostas de financiamento, tornar seus relatórios mais coerentes e suas parcerias mais estratégicas.

Isso é especialmente crítico no cenário de financiamento atual, onde **doadores** manifestam o objetivo de garantir que cada dólar seja corretamente utilizado na geração de impacto. Os doadores não estão investindo apenas em ideias, mas sim nas equipes que as implementaram. A gestão de projetos transforma os recursos dos doadores em resultados reais e mensuráveis. Ela traz rigor, clareza e efetividade à sua missão, ajudando a construir confiança e sustentabilidade a longo prazo.

O **Social Good DPro** é mais do que um guia. É uma ferramenta para **construir capacidade, fortalecer a credibilidade, e maximizar o impacto** – para indivíduos, equipes e organizações inteiras que trabalham para *tornar o mundo melhor, gerenciando mudanças para o bem social.*

## Seção 1. INTRODUÇÃO

**"Crescimento nunca é apenas sorte, é o resultado de forças trabalhando juntas"**

– James Cash Penney

### 1.1 Transformando o mundo através de projetos

Imagine um cenário em que você tem todo o tempo e recursos necessários para fazer a diferença em sua comunidade. O que você faria? Organizaria uma horta comunitária para apoiar famílias em áreas com escassez de alimentos? Proteger um parque local de danos ambientais? Implementar um programa de reforço escolar para crianças com dificuldades de aprendizagem? Promoveria uma campanha de arrecadação de alimentos para famílias vulneráveis?

Não é de surpreender que poucas pessoas digam: "Quero gerenciar projetos!". No entanto, por trás de toda iniciativa de sucesso para a transformação social — seja reformando uma creche comunitária ou organizando uma corrida de 5 km em prol de uma causa querida — geralmente há um projeto sendo gerenciado. Em outras palavras: "Mudamos o mundo por meio de projetos!".

Os projetos são o meio pelo qual boas intenções e aspirações ousadas se transformam em benefícios sociais tangíveis, mas, frequentemente, pouca ênfase é dada à gestão de projetos como uma habilidade crucial. Ao formar uma equipe de projeto e envolver voluntários, a prioridade costuma ser o comprometimento deles com a missão ou sua expertise técnica, presumindo-se que as habilidades de gestão de projetos surgirão naturalmente. Essa pode ser uma suposição arriscada!

Por isso, criamos o **Social Good DPro**. Ele se destina a todos que desejam aprimorar sua capacidade de gerenciar ou apoiar projetos que promovam o bem social. Seu objetivo é apoiar as atividades de indivíduos que trabalham ou atuam como voluntários em organizações que promovem o bem social.

Organizações que promovem o bem social incluem entidades que operam com um propósito social, beneficente, educacional ou comunitário específico, em vez de visar unicamente o lucro. Isso inclui fundações, instituições de caridade, organizações sem fins lucrativos, associações voluntárias, grupos comunitários, agências governamentais e outras.

Neste guia, percorremos passo a passo os fundamentos da gestão de projetos. Apresentamos ferramentas práticas e adaptáveis que ajudam as equipes a entregar projetos dentro do prazo, do orçamento e do escopo definidos, enquanto o impacto positivo na sociedade é o que norteia nosso trabalho.

Ao longo deste guia, acompanhamos o estudo de caso de uma organização comunitária localizada na cidade fictícia de Havenford. Recentemente, a Havenford Cares tomou conhecimento do crescente número de jovens que vivem sem moradia estável. Observamos a organização desde os estágios iniciais de uma ideia de projeto até a concepção, o planejamento e a implementação de um projeto voltado para auxiliar jovens sem-teto.

## COMUNICADO DE IMPRENSA – PARA DIVULGAÇÃO IMEDIATA

**Maria Ellis** / Diretora Executiva, Havenford Cares



Em resposta ao aumento dos índices de pessoas em situação de rua na cidade, a **Havenford Cares**, uma organização sem fins lucrativos reconhecida em Havenford, está lançando uma iniciativa para explorar as melhores formas de apoiar jovens que enfrentam instabilidade habitacional. A ação segue uma recente avaliação comunitária que revelou um aumento preocupante no número de adolescentes e jovens adultos sem moradia estável, muitos dormindo em carros, alternando entre casas de conhecidos, acampando ao ar livre ou buscando abrigo em condições inseguras.

A avaliação também apontou para uma lacuna significativa nos serviços, particularmente para subgrupos vulneráveis, como mulheres jovens e indivíduos com estilos de vida alternativos. Essas populações frequentemente enfrentam riscos específicos relacionados à segurança, à exploração e ao acesso a apoio inclusivo.

“Nossa missão sempre foi atender às necessidades urgentes com compaixão e ação”, afirmou **Maria Ellis**, Diretora Executiva da Havenford Cares. “O que estamos vendo em nossa comunidade é profundamente preocupante. Acreditamos que chegou o momento de ouvir, aprender e desenvolver uma resposta cuidadosa que coloque as vozes dos jovens no centro e reconhecendo suas suas diversidades.”

Como parte dessa resposta, a Havenford Cares pretende iniciar um **projeto-piloto** para testar novas formas de conectar jovens a serviços essenciais. O projeto incorporará uma abordagem **sensível a gênero e baseada em dados**, garantindo que os serviços sejam seguros, acolhedores e eficazes para todos os jovens.

Dependendo dos resultados e do retorno da comunidade, o projeto-piloto poderá evoluir para se tornar uma parte permanente dos serviços centrais e contínuos da Havenford Cares.

A organização está atualmente em diálogo com **atores locais, órgãos municipais e representantes da juventude** para definir o desenho do projeto-piloto. O envolvimento e a parceria da comunidade serão fundamentais para garantir que o projeto reflita com precisão a realidade local e gere mudanças significativas.

**Sobre a Havenford Cares:** A Havenford Cares é uma organização sem fins lucrativos sediada em Havenford, dedicada a promover o bem-estar de indivíduos e famílias por meio de programas e serviços acessíveis e centrados na comunidade. Com foco em **equidade, dignidade e inclusão**, a Havenford Cares trabalha para atender às necessidades em constante evolução da comunidade por meio da **colaboração e da inovação**.

## O desafio de gerenciar projetos

A gestão de projetos é complexa! Requer o equilíbrio de múltiplas variáveis, frequentemente com prioridades conflitantes, recursos limitados e altas expectativas. Para ter sucesso, é preciso gerenciar simultaneamente pessoas, expectativas, mudanças e complexidade. Gerenciar projetos exige a combinação de habilidades técnicas, inteligência emocional e liderança.

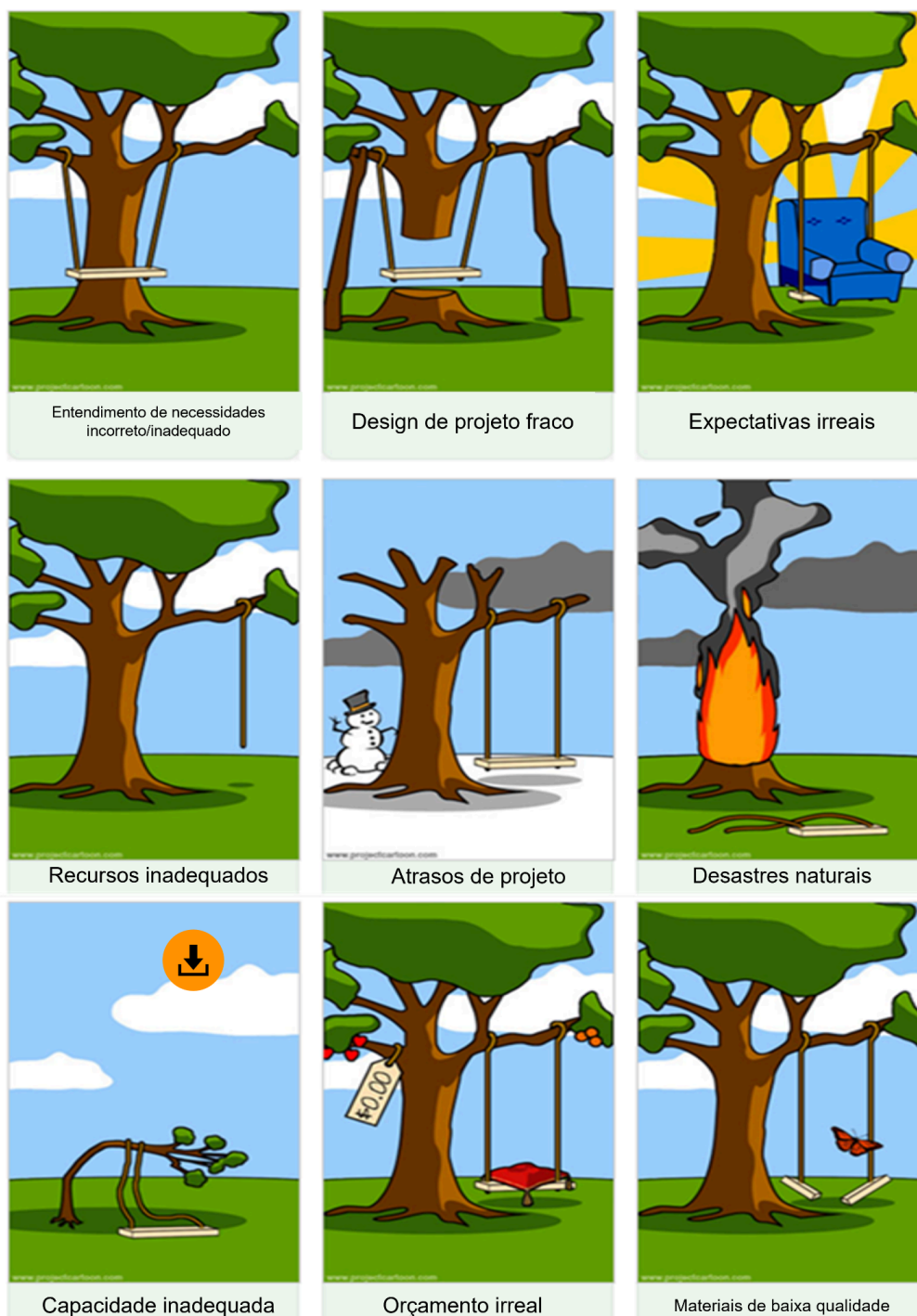


Figura 1: O desafio de gerenciar projetos  
(www.projectcartoon.com)

Essas ilustrações oferecem uma representação visual de alguns dos muitos desafios que podem inviabilizar até mesmo o projeto mais simples, neste caso, a construção de um balanço em uma árvore.

Cada imagem ilustra uma possível armadilha caso o projeto não seja cuidadosamente concebido, planejado ou implementado.

E os desafios apresentados no gráfico não são exaustivos. Existem inúmeros outros desafios que podem surgir ao longo do caminho, tais como:

- A dinâmica da equipe pode ficar tensa, levando a desafios de colaboração.
- Os dados de monitoramento podem ser imprecisos, atrasados ou não permitirem ação imediata.
- Os fornecedores do projeto podem não cumprir os prazos de entrega ou não atender às expectativas de qualidade.
- As partes interessadas podem estar desmobilizadas ou não oferecer apoio, afetando o andamento do projeto.

Resumindo, muita coisa pode dar errado! Para ter sucesso, o Gerente de Projetos deve lidar com esses desafios, antecipando problemas, analisando riscos e tomando decisões assertivas. Além disso, quando se trabalha em projetos que promovem o bem social, os desafios podem ser ainda maiores. Gestão eficaz de projetos exigirá lidar com a complexidade, envolver as partes interessadas e manter a agilidade diante da incerteza.

Sem uma gestão de projetos eficaz, mesmo os projetos mais bem-intencionados podem fracassar. Prazos são perdidos, orçamentos são inadequados ou mal administrados, membros da equipe ficam confusos sobre suas responsabilidades e o projeto pode se desviar de seu propósito original. Nos piores casos, os projetos falham, desperdiçando recursos e decepcionando as pessoas e comunidades que se pretendia servir.

A gestão eficaz de projetos é especialmente importante ao gerenciar projetos que promovem o bem social, onde os riscos são altos porque o bem-estar de pessoas reais está em jogo. Quando fazemos uma boa gestão de projetos, garantimos que todas as peças do quebra-cabeça do projeto se encaixem para alcançar o resultado desejado.

## 1.2 Projetos e o Triângulo de Restrição Tripla

Antes de prosseguirmos, vamos esclarecer alguns termos básicos<sup>2</sup> usados repetidamente no Guia.

Compreender estes termos podem ajudar você perceber como seu trabalho se encaixa no contexto geral:

**Projeto:** Um empreendimento temporário conduzido para criar um produto, serviço ou resultado único, com um conjunto específico de objetivos, cronograma e orçamento<sup>3</sup>.

No contexto de uma organização que promove o bem social, um projeto cria produtos, serviços e resultados que normalmente se alinham com a missão geral e os serviços contínuos da organização.

**Serviços contínuos:** As atividades, ofertas ou programas regulares, contínuos e sustentados que uma organização proporciona ao seu público-alvo como parte de sua missão principal.

Os projetos diferem dos serviços contínuos, pois não se destinam a ser perpétuos e são frequentemente usados para testar, pilotar ou implementar intervenções específicas que contribuem para objetivos de longo prazo.

Exemplos de projetos que promovem o bem social incluem:

- Desenvolvimento de um novo site para uma organização comunitária.
- Lançamento de uma horta comunitária em um novo local.
- Ministrando um curso de 10 semanas sobre alfabetização digital.
- Implementação piloto de uma nova iniciativa que poderá se tornar um componente essencial dos serviços contínuos futuros.

Se você estiver gerenciando um projeto que promove o bem social, é essencial identificar claramente o valor social que ele visa criar. Esse valor social define o "porquê" do projeto.

Retomando o estudo de caso da Havenford Cares, a organização está explorando opções para realizar um projeto que atende jovens em situação de rua. Uma vez concluído, os produtos e serviços do projeto se tornarão parte essencial dos serviços contínuos da organização, onde serão mantidos, sustentados e financiados a longo prazo.

A Havenford Cares ainda precisa definir os resultados específicos do projeto, mas sabe que o valor social final que o projeto pretende alcançar pode ser:

***“Aprimorar a capacidade de jovens sem-teto para que façam a transição para uma vida adulta independente e autossustentável.”***

<sup>2</sup> Consulte o Glossário para um conjunto mais extenso de definições dos termos usados no Guia Social Good DPro.

<sup>3</sup> Um Guia do Corpo de Conhecimento em Gestão de Projetos (Guia PMBOK), Terceira Edição, Project Management Institute.

Alcançar o valor social de um projeto pode ser particularmente desafiador. Esse desafio surge porque os projetos em nosso setor visam alcançar resultados complexos e cheios de nuances relacionados à mudança de comportamento, à mudança social e às alterações nas dinâmicas de poder.

Uma última observação sobre definições diz respeito ao uso dos termos “projeto”, “programas” e “portfólios”. Você deve ter notado que esses termos são frequentemente usados como sinônimos. Isso é problemático porque gera confusão tanto na comunicação quanto na execução. Esses termos representam níveis distintos de trabalho e gestão, cada um com seu próprio propósito, estrutura e valor estratégico.

Já definimos o termo projeto, então agora vamos dar uma olhada nos outros dois.

**Programa**– Um grupo de projetos relacionados, gerenciados em conjunto, para alcançar benefícios mais amplos ou resultados estratégicos.

**Portfólio**– Um conjunto de projetos e programas que estão alinhados com os objetivos estratégicos de uma organização.

A relação entre projetos, programas e portfólios é ilustrada no gráfico abaixo.

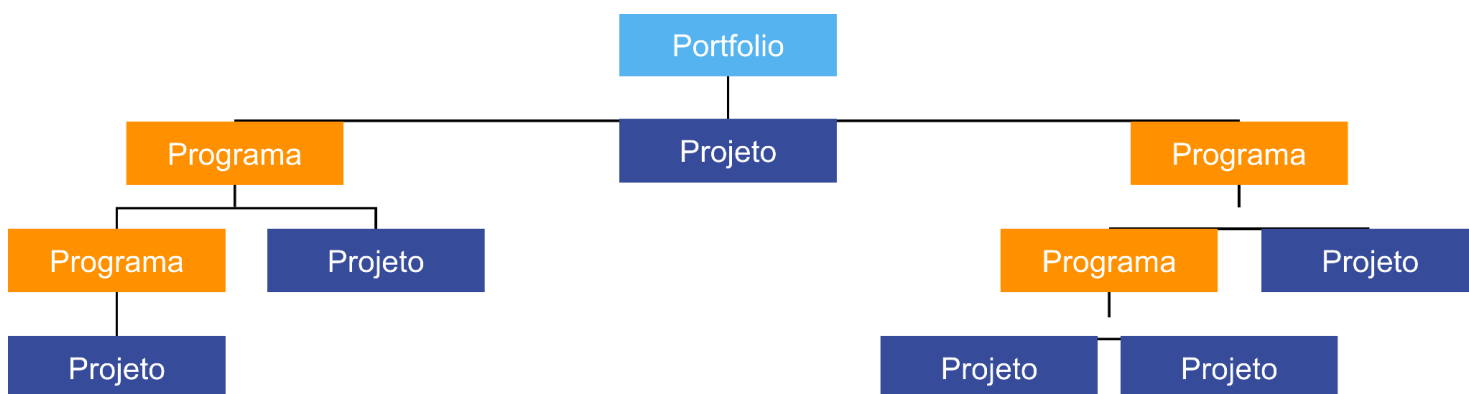


Figura 2: Projetos, Programas e Portfólio

Por que um projeto seria incluído em um programa maior? Porque projetos gerenciados por meio de um programa coordenado têm o potencial de gerar mudanças (ou benefícios) que seriam impossíveis se fossem gerenciados separadamente. Algumas áreas de possível alinhamento do programa incluem:

- **Área geográfica:** Quando os projetos estão localizados próximos uns dos outros, eles podem compartilhar recursos como pessoal, instalações, transporte e equipamentos. Isso minimiza a duplicação de esforços e reduz custos.
- **Objetivos:** Projetos que visam objetivos semelhantes, como melhorar o acesso à educação ou fortalecer os sistemas de saúde, frequentemente apresentam atividades ou grupos-alvo em comum. Gerenciá-los como um programa ajuda a garantir que colaborem de forma eficaz, em vez de operarem isoladamente, o que minimiza a duplicação de esforços e promove uma estratégia mais coesa.
- **Financiamento:** Quando vários projetos são financiados pela mesma entidade financiadora, agrupá-los em um programa permite **comunicação centralizada** e coordenação.
- **Populações-alvo:** Atender a mesma população por meio de múltiplos projetos gerenciados de forma independente pode levar a esforços fragmentados ou até mesmo à duplicação de serviços. Uma estrutura programática ajuda a alinhar cronogramas, objetivos e a prestação de serviços, garantindo que o apoio seja sequencial e contínuo, reduzindo, assim, lacunas ou sobreposições no atendimento ou nos serviços.

Se o seu projeto faz parte de um programa e/ou portfólio maior, certifique-se de alinhar o seu trabalho com os objetivos e estratégias do programa e do portfólio. Em resumo, gerenciar projetos como parte de um programa ou portfólio baseia-se na crença de que podemos gerar mais valor se eles trabalharem juntos, em vez de isoladamente.

## O Triângulo de Restrição Tripla

Os projetos precisam gerar valor social por meio da entrega de uma combinação de produtos, serviços e resultados. Para isso, precisam equilibrar as restrições de escopo, tempo e custos — o tríplice triângulo das restrições.

**Triângulo de Restrição Tripla** Um modelo fundamental em gestão de projetos que ilustra os três elementos principais e interconectados que definem todo projeto: Escopo, Tempo e Custo. Essas restrições formam os três lados de um triângulo, onde a alteração de um lado inevitavelmente impactará os outros.

Para entender as três restrições da gestão de projetos, imagine um triângulo com cada lado rotulado da seguinte forma.

- **Escopo/Qualidade**– Quais são os produtos/serviços que o projeto irá produzir? Quais tarefas/atividades/trabalhos são necessários para produzir esses entregáveis?
- **Custo/Recursos** –Quais os recursos financeiros, materiais e pessoais disponíveis para entregar os produtos/serviços do projeto e concluir o trabalho do mesmo?
- **Horário/Cronograma**– Qual é o tempo necessário para concluir as atividades e entregar os resultados do projeto?

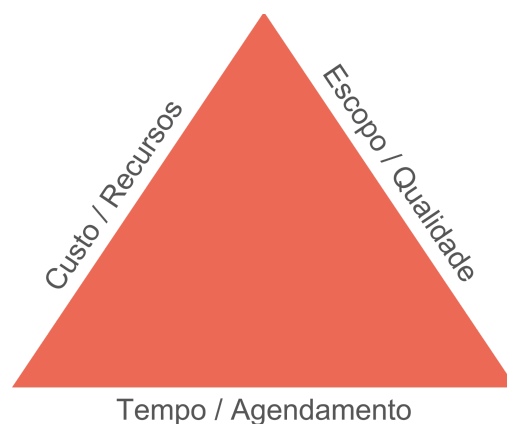


Figura 3: Triângulo de Restrição Tripla

O Triângulo de Restrição Tripla torna-se especialmente importante quando algo muda em um dos lados do triângulo. Quando isso acontece, geralmente é necessário ajustar um ou ambos os outros lados para manter tudo nos trilhos.

Digamos que você esteja gerenciando um projeto para inaugurar um centro juvenil no **1º de setembro** e tem uma equipe de 10 pessoas trabalhando nas reformas. Agora, imagine que seu Conselho peça para antecipar a data de lançamento para **1º de junho** para coincidir com um evento comunitário, você precisa fazer isso três meses antes do planejado inicialmente. Para cumprir o cronograma acelerado, você tem algumas opções:

- Você pode **adicionar mais recursos** (como membros adicionais para a equipe ou ferramentas),
- Ou **reduzir o escopo**. Talvez lançar com menos serviços ou simplificar o projeto de renovação.
- Ou adote uma combinação de ambas as abordagens.

Para determinar qual opção você escolherá, primeiro identificar qual projeto as restrições são fixas e quais são flexíveis.

**Restrições Fixas/Inflexível** :Os lados do triângulo que são inegociáveis e devem permanecer constantes, independentemente de outras alterações no projeto.

Os fatores que impõem essas restrições incluem compromissos contratuais, normas regulamentares, considerações sazonais, cronograma de eventos, disponibilidade de pessoal e limitações financeiras da organização.

**Restrições Adaptável/Flexíveis:** Esses são os lados do triângulo que podem mudar. Esses elementos de um projeto podem ser ajustados para acomodar mudanças em outras áreas, como prazos variáveis, orçamentos limitados ou requisitos de projeto em constante evolução.

Se, por exemplo, o Conselho no exemplo acima indicar que o cronograma deve ser acelerado em 3 meses E o escopo for fixo, então a única restrição flexível a ser ajustada é o custo. Isso significa que o orçamento deve ser aumentado se o projeto for concluído até **1º de junho**.

O gráfico abaixo fornece uma representação visual desse cenário. Observe que o plano atualizado do projeto identifica uma abordagem para entregar o escopo completo do projeto (restrição fixa) três meses antes do prazo, mas isso só é possível se o orçamento (restrição flexível) for aumentado.

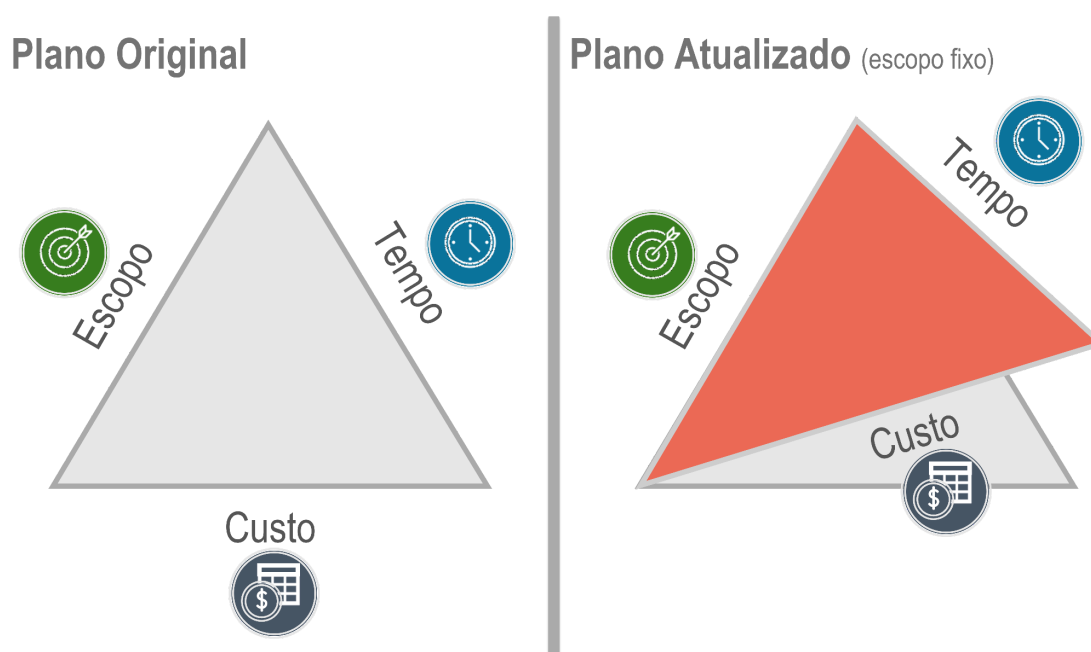
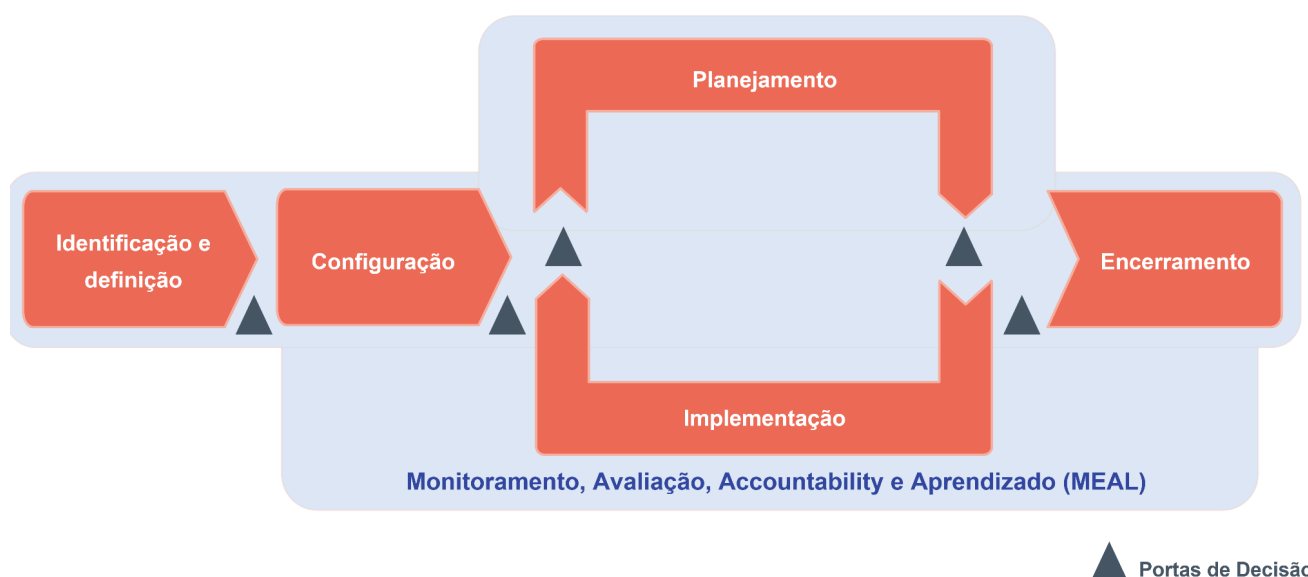


Figura 4: Restrições Flexíveis

## 1.3 O Ciclo de Vida do Projeto

Os projetos progridem por meio de uma série de fases, começando quando alguém tem uma ideia ou identifica uma necessidade, até a conclusão do trabalho e o encerramento do projeto. Juntas, essas fases constituem o ciclo de vida do projeto, que descreve uma sequência lógica de atividades com o objetivo de alcançar as metas ou objetivos do projeto. O gráfico abaixo fornece uma representação visual do ciclo de vida do projeto em 5 fases. No **Guia Social Good DPro**, nós usamos esse modelo:



*Figura 5: O Ciclo de Vida do Projeto*

O formato, a sequência e a redação dos diagramas do ciclo de vida do projeto podem variar; no entanto, seus objetivos permanecem os mesmos. Ao organizar o trabalho do projeto em um ciclo de vida, o gerente de projetos pode navegar pelas fases que conectam o início ao fim do projeto de forma mais eficaz, gerenciando os processos necessários que devem ser concluídos em cada fase.

Vamos aprender mais sobre cada fase.

1. **Identificação e Definição:** É aqui que um projeto começa. Um indivíduo ou equipe identifica uma necessidade ou um problema central a ser abordado – por exemplo, “A incidência de jovens sem-teto em Havenford está aumentando”.

Nesta fase, você explora causas, efeitos, opções e possíveis intervenções. Isso envolve fazer perguntas como: Qual é a causa do problema central? Quais são os seus efeitos? Que valor estamos tentando entregar? Quem se beneficiará? Qual abordagem pode funcionar? As respostas a essas perguntas fornecem a base estratégica para tudo o que se segue.

Ao final desta fase, você deverá ter uma compreensão clara da necessidade do projeto, da solução proposta e dos resultados esperados. Se o seu projeto for financiado externamente, é neste momento que você provavelmente submeterá as propostas.

2. **Configuração e Aprovação do projeto:** O objetivo desta fase é garantir que as bases do projeto estejam estabelecidas, proporcionando clareza para a equipe do projeto e as partes interessadas sobre como o projeto será gerenciado. É também durante esta fase que a equipe do projeto garante que as ferramentas e os processos estejam em vigor para uma fase de planejamento eficiente.
3. **Planejamento do projeto:** Durante esta fase, a equipe do projeto desenvolve um plano abrangente e detalhado para a execução do projeto. Isso inclui a criação de planos de trabalho detalhados, cronogramas e orçamentos. Ao planejar, você determina quem, *o quê, quando e como* das atividades de um projeto.
4. **Implementação do projeto:** Esta é a fase para a "hora da verdade", quando um plano, ideia é colocado à prova na prática. A implementação do projeto é a "hora da ação", quando você executa as atividades do projeto conforme o planejado.

Durante essa fase, o Gerente de Projeto é responsável por liderar a equipe, coordenar os recursos, monitorar o progresso e gerenciar os problemas que inevitavelmente surgirem.

5. **Encerramento do projeto:** Por definição, os projetos são temporários e devem ter um fim. O encerramento de um projeto envolve a conclusão organizada de todas as etapas. Nesta fase final, o projeto conclui todo o trabalho restante, apresenta os resultados esperados e finaliza-se de acordo com os parâmetros acordados durante a fase de definição do projeto.

## Monitoramento, Avaliação, Prestação de Contas e Aprendizado (MEAL) no Ciclo de Vida do Projeto

Você pode ter notado que Monitoramento, Avaliação, Prestação de Contas e Aprendizado (MEAL) é integrado como um conjunto contínuo de atividades que ocorrem ao longo de todas as fases do ciclo de vida do projeto.

### **Monitoramento:**

É a coleta contínua e sistemática de dados para fornecer informações sobre o progresso do projeto.

Envolve revisar constantemente o andamento das atividades e acompanhar o que está sendo feito, como está sendo feito e se está realmente ajudando as pessoas que o projeto pretende beneficiar. Por meio do monitoramento, os projetos podem identificar problemas precocemente, fazer os ajustes necessários e demonstrar a doadores e comunidades que o trabalho está gerando resultados concretos.

### **Avaliação:**

É a análise sistemática e centrada nos usuários sobre o desenho, a implementação e os resultados de um projeto em andamento ou já concluído.

A avaliação ajuda os projetos a compreender seu impacto, aprender com suas experiências e demonstrar a doadores e comunidades o valor real do trabalho realizado.

### **Prestação de Contas:**

É o compromisso de equilibrar e responder às necessidades de todas as partes interessadas; incluindo participantes do projeto, doadores, parceiros e a própria organização; nas atividades do projeto.

Em termos simples, prestação de contas significa assumir a responsabilidade pela forma como o projeto é conduzido e ser transparente sobre seus processos e resultados. Trata-se de garantir que a equipe use os recursos de maneira responsável, cumpra o que foi prometido e explique suas ações aos doadores, parceiros e às pessoas que atende.

### **Aprendizado:**

É uma cultura e um processo contínuos e intencionais de usar evidências e percepções para embasar a tomada de decisões, melhorar o desempenho do projeto e fortalecer o planejamento de iniciativas futuras.

No gráfico do Ciclo de Vida do Projeto, as fases são representadas em ordem linear: identifica-se e define-se antes do planejamento, planeja-se antes da implementação e assim por diante. No entanto, na prática, isso não ocorre de forma estrita, pois as fases não são necessariamente sequenciais ou lineares. Frequentemente, há sobreposição e iteração. Por exemplo, pode-se iniciar o planejamento enquanto a definição do projeto ainda está sendo finalizada ou começar determinadas tarefas de implementação enquanto outras partes do plano ainda estão sendo refinadas.

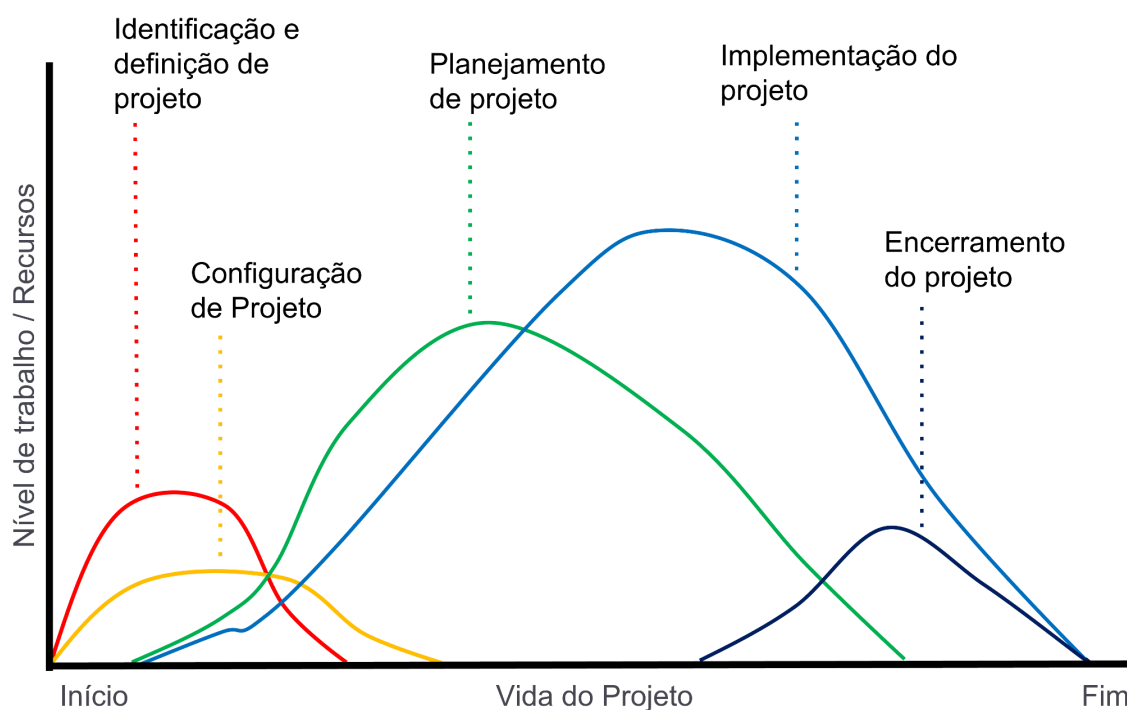
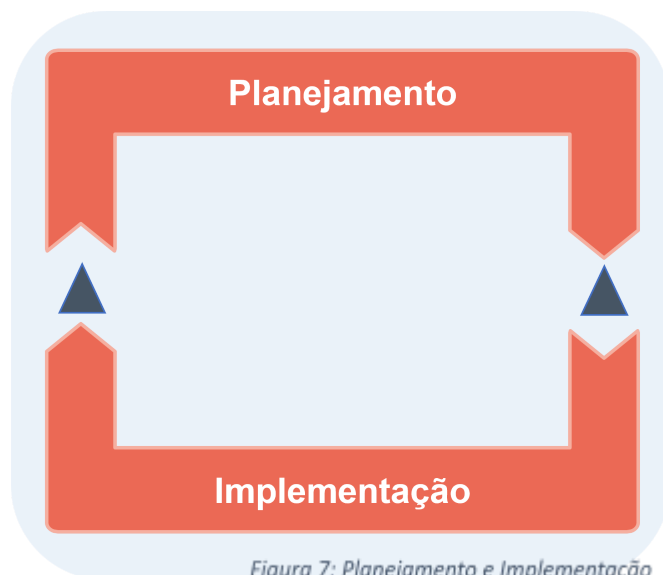


Figura 6: Interação entre as Fases do Social Good DPro

No gráfico acima, você deve ter observado que a sobreposição entre as fases de Planejamento e Implementação é particularmente grande. Isso ocorre porque o planejamento e a implementação de projetos são iterativos. Isso é ilustrado pelo fato de que essas duas fases são representadas no ciclo de vida do projeto por duas setas formando um círculo.



Isso reflete a realidade de que os projetos ocorrem em ambientes dinâmicos do mundo real, onde a mudança é constante e os problemas são inevitáveis. À medida que os projetos se desenvolvem, surgem problemas, as condições mudam e novas informações e aprendizados se tornam disponíveis, exigindo que as equipes revisem e ajustem os planos para se manterem no caminho certo.

Esse ciclo contínuo de planejamento, execução e aprimoramento permite maior flexibilidade, capacidade de resposta e melhoria ao longo do tempo.

Uma abordagem iterativa reflete uma gestão de projetos forte e proativa que valoriza o aprendizado, a adaptação e a entrega de resultados reais.

Ao concluirmos esta discussão sobre o ciclo de vida do projeto, é essencial reconhecer que muitas organizações desenvolvem seus próprios diagramas de ciclo de vida para identificar as fases que mapeiam o processo do projeto do início ao fim. A sequência e a terminologia desses ciclos de vida podem variar. No entanto, seus objetivos principais são os mesmos: mapear os processos e resultados necessários para entregar um projeto bem-sucedido.

## Portas de Decisão

Você pode ter percebido os triângulos colocados entre as fases do gráfico do Ciclo de Vida do Projeto.

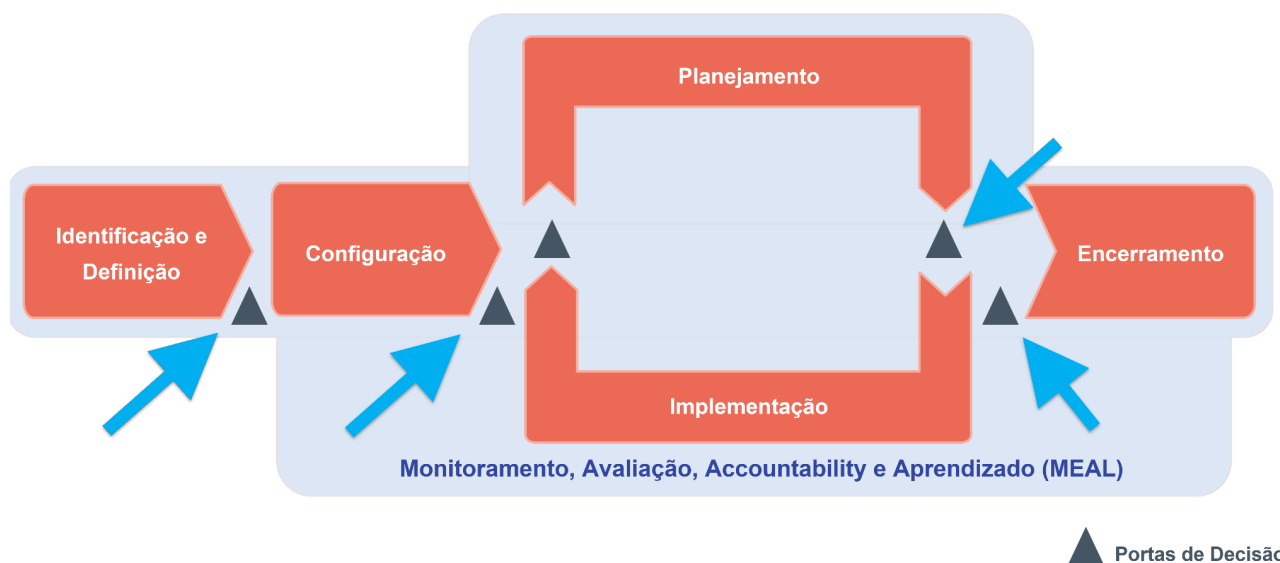


Figura 8: Ciclo de Vida do Projeto e Portas de Decisão

Esses triângulos representam as portas de decisão do projeto.

**Porta de Decisão:** Um ponto de verificação onde as principais partes interessadas revisam o status e os planos do projeto e decidem se devem continuar, adaptar ou interromper o projeto.

As portas de decisão são extremamente importantes para a gestão eficaz de projetos. Eles oferecem oportunidades para examinar o projeto com um olhar crítico e decidir se deve:

<b>Continuar</b>	Seguir com o projeto sem alterações.
<b>Parar</b>	Encerrar o projeto e suas atividades.
<b>Pausar</b>	Suspender temporariamente o projeto com a possibilidade de retomá-lo mais tarde.
<b>Ajustar</b>	Modificar o projeto ou o plano antes de prosseguir.

Em sua essência, as discussões e escolhas em cada porta de decisão oferecem uma oportunidade inestimável para pergunte-se: "Ainda estamos realizando o projeto certo e da maneira correta?"

As portas de decisão são uma ferramenta fundamental na promoção de gestão de projetos eficaz:

- **Eles oferecem oportunidades formais de aprendizado.**  
Em cada etapa, a equipe do projeto faz uma pausa para avaliar as evidências, refletir sobre os resultados e verificar se suas premissas ainda são válidas.
- **Eles incentivam decisões baseadas em evidências.**  
Em vez de prosseguir no piloto automático, as etapas de controle exigem justificativa para a sua continuidade. De preferência, essa justificativa deve ser baseada em dados, não em opiniões.
- **Eles promovem a gestão adaptativa.**  
Os mecanismos de decisão promovem uma cultura de adaptação controlada.

**Gestão Adaptativa:** Uma abordagem iterativa para a gestão de projetos que permite ajustar planos, estratégias e atividades em resposta a novas informações, feedback das partes interessadas, aprendizado ou mudanças nas condições.

As portas de decisão podem assumir diversas formas, e o número e os tipos das portas de decisão dependerão do valor, da complexidade e do risco do projeto. Aqui estão alguns exemplos dos tipos de portas de decisão que um projeto pode utilizar.

<b>Porta de decisão interna</b>	Portas de decisão gerenciadas e lideradas por partes interessadas dentro da organização para revisar o progresso e autorizar as próximas etapas.
<b>Porta de decisão externo</b>	Etapas de decisão gerenciadas e lideradas por partes interessadas externas à organização. Isso pode incluir participantes do projeto, financiadores, agências reguladoras ou parceiros externos.
<b>Portas de Decisão de Fim de Fase*</b>	Portas de Decisão que ocorrem entre as fases do ciclo de vida do projeto.
<b>Porta de Decisão de Emergência</b>	Uma etapa de decisão não programada é introduzida no ciclo de vida do projeto em reação a um problema crítico, risco emergente ou perturbação externa que ameaça a viabilidade, a segurança ou o alinhamento estratégico do projeto.  Por exemplo, um projeto que oferece aconselhamento profissional opta por agendar uma reunião de tomada de decisão emergencial depois de saber que o maior empregador da cidade está fechando as portas.
* Nota: No diagrama de fases do projeto do Guia, você pode ter notado que os triângulos de decisão ocorrem apenas entre cada uma das fases do ciclo de vida do projeto - este é um exemplo de Portas de Decisão de Fim de Fase. No entanto, na prática, os Portas de Decisão não apenas ocorrem entre as fases do projeto.	

*Tabela 2: Tipos de portas de decisão*

## 1.4 Princípios Orientadores da Gestão de Projetos

Compreender as fases do projeto é importante; no entanto, compreender os princípios orientadores que norteiam a sua abordagem ao trabalho do projeto é igualmente crucial. O gráfico abaixo adiciona um componente final ao diagrama do Ciclo de Vida do Projeto, segundo o Social Good DPro :os princípios orientadores da gestão de projetos.

Existem cinco princípios fundamentais que os gestores de projetos devem seguir ao gerenciar projetos que promovem o bem social: Governança e Controle, Participação, Abrangência, Integração e Adaptação.

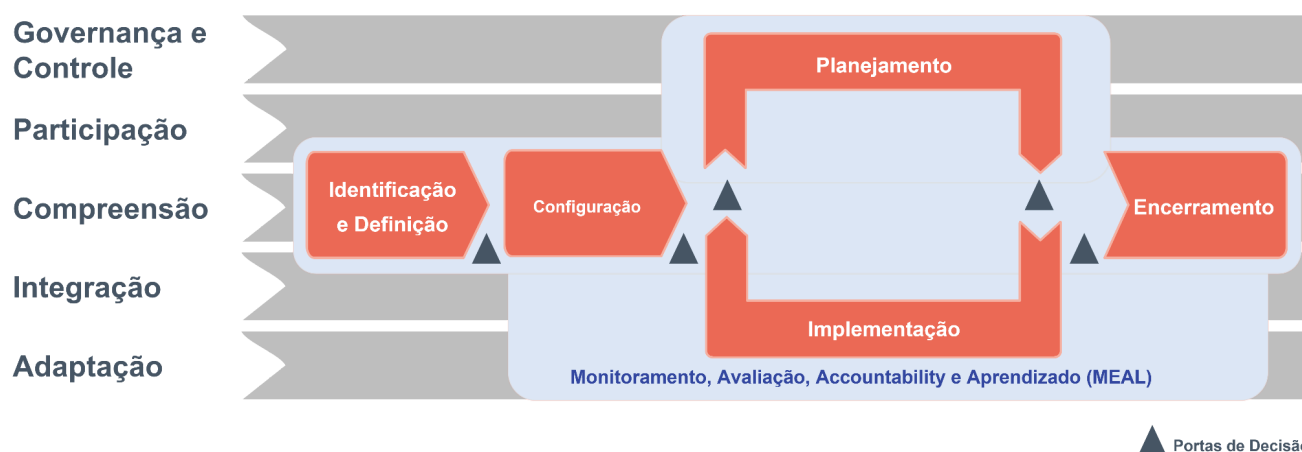


Figura 9: O Ciclo de Vida do Projeto e os Princípios da Gestão de Projetos

Considere esses princípios como os "valores" ou "modelos mentais" que mantêm suas práticas de gestão de projetos eficazes e fundamentadas. Vamos explicar brevemente cada um deles:

- **Governança e Controle:** Este princípio garante clareza nos papéis, na autoridade de tomada de decisão e nos procedimentos de escalonamento. Isso significa que, desde o início de um projeto, deve haver uma estrutura clara definindo quem tem autoridade para aprovar mudanças, resolver problemas e tomar decisões estratégicas importantes. Sem governança e controle adequados, o projeto pode se tornar desorganizado, com decisões sendo tomadas de forma inconsistente ou atrasadas.
- **Participativo:** Este princípio enfatiza o envolvimento das partes interessadas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. As partes interessadas incluem indivíduos e grupos com interesse ou função no projeto. Isso pode incluir as pessoas atendidas pelo projeto, membros da comunidade, organizações parceiras, financiadores, a equipe do projeto e outros.

Envolver as partes interessadas desde o início e de forma consistente nas fases de Identificação e Definição, Configuração e Aprovação, Planejamento e Implementação, e logicamente o Encerramento de um projeto não é apenas uma boa prática; muitas vezes é um fator crítico de sucesso. Quando as pessoas são ativamente consultadas e engajadas, isso aumenta a relevância e a qualidade do projeto. Essa participação ajuda a identificar riscos precocemente, melhorar a comunicação, reduzir conflitos,

aprimorar as estimativas e o planejamento, além de aumentar o senso de pertencimento e a sustentabilidade do projeto.

- **Abrangente:** Ser abrangente significa ter uma visão holística do projeto. A gestão abrangente de projetos considera todos os aspectos do projeto. Isso inclui o trabalho direto que contribui para a criação dos resultados do projeto e o trabalho indireto que muitas vezes é negligenciado. Exemplos de trabalho indireto incluem: recrutamento, comunicações, salvaguardas e compliance, treinamento, e muito mais.
- **Integrado:** Um projeto integrado significa que os vários elementos do projeto estão alinhados e não são gerenciados isoladamente. Esse princípio determina que todas as fases, processos, atividades e ferramentas de gestão de projetos devem se conectar e se apoiar mutuamente. Também exige que as diferentes partes interessadas (internas e externas) colaborem em vez de trabalharem isoladamente.

Na prática, a integração envolve garantir que, ao alterar um aspecto do projeto (por exemplo, estender o cronograma), outros componentes relacionados do plano (orçamento, equipe, contratos, comunicação com as partes interessadas, etc.) também sejam atualizados.

- **Adaptativo:** O princípio adaptativo enfatiza a flexibilidade e a capacidade de resposta a eventos inesperados. Independentemente do quão minucioso seja o planejamento, a mudança é inevitável. Desafios surgirão – um membro importante da equipe pode sair, os custos podem aumentar, uma pandemia pode ocorrer ou as necessidades da comunidade podem mudar.

À medida que avançamos pelo guia, revisaremos os princípios de gestão de projetos e exploraremos como eles se aplicam ao trabalho do projeto à medida que você navega pelas fases do ciclo de vida do projeto.

## 1.5 As Competências de Gestão de Projetos

### A Arte e a Ciência da Gestão de Projetos

Você já trabalhou com um Gerente de Projetos que se destaca no planejamento, mas tem dificuldades com o trabalho em equipe? Ele pode ser um mestre em planilhas, organizando tarefas e planejando cenários com precisão, mas as coisas tendem a desmoronar quando se trata de comunicação em equipe. O resultado é uma equipe confusa, partes interessadas frustradas e um projeto sem direção clara.

Isso levanta uma questão interessante: "A gestão de projetos é mais uma arte, que exige fortes habilidades interpessoais, ou uma ciência, focada em conhecimento técnico e processos estruturados?"

A resposta? São ambas. Assim como em muitas áreas da vida, o sucesso na gestão de projetos advém do equilíbrio certo entre a arte e a ciência do trabalho.

**"A Ciência"** da gestão de projetos engloba as habilidades, ferramentas e processos utilizados para planejamento, orçamento, cronograma, gestão de riscos e muito mais. Como gerente de projetos (ou membro da equipe de projeto), você precisará se sentir à vontade para desenvolver calendários de projetos, planilhas de orçamento e muitas outras ferramentas técnicas de gestão de projetos.

**"A Arte"** da gestão de projetos envolve habilidades essenciais de gestão de pessoas e liderança para guiar equipes com efetividade e engajar as partes interessadas do projeto. Essas habilidades abrangem resolução de problemas, influência, comunicação, delegação, gestão do desempenho da equipe, facilitação de reuniões, resolução de conflitos, negociação com fornecedores ou parceiros e motivação de todos em momentos difíceis.



Figura 10: A Arte e a Ciência da Gestão de Projetos

A lição aqui é que a gestão eficaz de projetos exige equilíbrio. Preste atenção não apenas ao trabalho técnico da gestão de projetos, mas também à forma como você lidera as pessoas com quem trabalha. Celebre os sucessos, forneça feedback construtivo e promova um ambiente onde os membros da equipe e as partes interessadas se sintam valorizados e ouvidos. Isso é ainda mais importante ao trabalhar com voluntários; as pessoas dedicam seu tempo porque se importam, e se o aspecto da gestão se tornar muito frustrante ou impessoal, elas podem se desvincular.

### Modelo de Competências de Gestão de Projetos do Social Good DPro

Embora categorizar as habilidades de gestão de projetos em arte e ciência seja útil, esse é apenas o primeiro passo para identificar as características de um gerente de projetos bem-sucedido.

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



Figura 11: Modelo de Competências de Gerenciamento de Projetos do Social Good DPro

**Gerenciamento de Projetos Técnicos:** Esses elementos são frequentemente chamados coletivamente de "ciência" por trás da gestão de projetos. O gerente de projetos consegue identificar, selecionar e empregar as ferramentas e os processos corretos para garantir o sucesso da gestão do projeto?

**Liderança/Interpessoal:** Frequentemente referido coletivamente como a "arte" da gestão de projetos. Por exemplo, como o Gerente de Projetos comunica, inspira e resolve conflitos?

**Gestão Pessoal/Autogestão:** A capacidade do Gerente de Projetos de gerenciar comportamentos e tempo para atingir metas. Por exemplo, o Gerente de Projetos consegue manter-se motivado, priorizar tarefas com eficácia, gerenciar o tempo e organizar o trabalho?

**Específico do setor:** A capacidade de aplicar as competências técnicas, de liderança/interpessoais e de gestão pessoal/autogestão no contexto de projetos que visam o bem social.

Competência	Característica
<b>Gerenciamento de Projetos Técnicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerenciar proativamente o escopo</li> <li>● Identificar detalhadamente as atividades necessárias para o sucesso do projeto.</li> <li>● Gerenciar o cronograma geral para garantir que o trabalho seja concluído no prazo.</li> <li>● Definir e coletar métricas para medir o progresso do projeto.</li> <li>● Identificar, acompanhar, gerenciar e resolver problemas de projeto</li> <li>● Identificar, gerenciar e mitigar os riscos do projeto</li> <li>● Estabelecer sistemas logísticos</li> <li>● Garantir que os resultados do projeto sejam de qualidade aceitável.</li> <li>● Identificar se e quando são necessárias mudanças e o impacto dessas mudanças no projeto.</li> <li>● Planejar e gerenciar o orçamento e as despesas do projeto.</li> </ul>
<b>Liderança/Inter-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Visão: a "visão geral" de um projeto dentro do portfólio de uma organização.</li> <li>● Defenda o projeto (promovendo a adesão).</li> <li>● Comunique a visão, estabelecendo expectativas razoáveis e desafiadoras.</li> <li>● Forneça feedback de desempenho oportuno e útil aos membros da equipe.</li> <li>● Promover um ambiente de equipe produtivo</li> <li>● Comunique-se de forma proativa (verbal e escrita), incluindo a escuta ativa.</li> <li>● Motivar os membros da equipe a seguirem as instruções de bom grado e a atingirem os objetivos.</li> </ul>
<b>Gestão Pessoal/ Autogestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Habilidades organizacionais</li> <li>● Atenção aos detalhes</li> <li>● Capacidade de realizar várias tarefas simultaneamente</li> <li>● Pensamento lógico</li> <li>● Pensamento analítico</li> <li>● Autodisciplina</li> <li>● Gestão do tempo</li> </ul>
<b>Bem social específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Compreenda os valores das organizações que promovem o bem social.</li> <li>● Compreender os diferentes atores envolvidos em projetos que promovem o bem social.</li> <li>● Compreender e navegar em ambientes complexos</li> <li>● Trabalhar eficazmente com uma variedade de parceiros de implementação.</li> <li>● Lidar com as pressões específicas que são comuns em projetos que promovem o bem social.</li> <li>● Demonstre sensibilidade cultural.</li> </ul>

*Tabela 3: Competências e características*

À medida que as responsabilidades de um Gerente de Projetos aumentam; de projetos relativamente simples para projetos mais complexos; o conhecimento, as habilidades e os comportamentos em cada uma dessas áreas de competência também precisarão se aprimorar. Além disso, uma das habilidades mais importantes que os gerentes de projetos precisam desenvolver ao longo do tempo é a capacidade de identificar alternativas para lidar com um desafio (estouro de orçamento, conflitos de equipe, funções ambíguas, cronogramas alterados, riscos imprevistos) e responder utilizando a competência apropriada para atender às necessidades específicas de cada situação.

Embora todas as quatro áreas de competência da gestão de projetos sejam essenciais para o sucesso do projeto, o Guia Social Good DPro concentra-se especificamente na "ciência" da gestão de projetos — mais especificamente na área de competência Técnica de Gestão de Projetos. Se desejar fazer um teste para avaliar suas habilidades nessa área de competência, uma autoavaliação está disponível em <http://www.pm4ngos.org/learning-resources/>

## 1.6 Foco no essencial

Gerenciar um projeto é uma jornada! Você começa com uma ideia inspiradora para melhorar sua comunidade (ou além), depois aplica estrutura para transformar essa ideia em ação, colaborando com os participantes do projeto, membros da equipe e parceiros ao longo de todo o processo para garantir que essas ações levem a mudanças positivas.



O que vem a seguir? Nos próximos capítulos, exploraremos ferramentas e processos práticos para cada fase do ciclo de vida do projeto. Revisitaremos o estudo de caso do Havenford Cares e examinaremos como a equipe utiliza as ferramentas na prática, desde análises de partes interessadas e termos de abertura do projeto na fase inicial até diagramas de Gantt, relatórios de monitoramento, registros de riscos e pesquisas de avaliação. Não se preocupe se esses termos parecerem novos; explicaremos cada um deles de forma passo a passo e acessível.

Ao final, você deverá se sentir preparado para conceber, planejar e implementar um projeto próprio, seja ele grande ou pequeno. Você poderá abordar seus projetos com confiança, sabendo que possui um sólido conhecimento tanto da estrutura técnica quanto das habilidades interpessoais necessárias para o sucesso.

Por fim, lembre-se de que ninguém nasce gerente de projetos perfeito. É uma jornada de aprendizado. Cada projeto que você gerencia (ou participa) lhe ensinará algo novo. Ao estar ciente das dimensões técnicas e humanas da gestão de projetos, você se desenvolverá em uma função eficaz e gratificante. Como costumamos dizer, a gestão de projetos é uma habilidade que se aprimora com o tempo – cada projeto é uma oportunidade para melhorar e aumentar sua confiança.

## Adequação da sua abordagem e dimensionamento de gestão de projetos

Uma última observação antes de prosseguir: é fundamental reconhecer que cada projeto é diferente e deve ser gerenciado de acordo com suas particularidades. Um projeto multimilionário conduzido por uma grande agência de serviços sociais será gerenciado com processos e documentação mais formais, enquanto um pequeno projeto liderado por um grupo de voluntários utilizará uma abordagem mais flexível. O gerenciamento de projetos não é um processo padronizado; ele deve ser adaptado ao contexto específico.

Dimensionar corretamente significa ser pragmático, escolher a combinação certa de ferramentas, processos e documentação que correspondam à escala e à complexidade do seu projeto, para que você possa entregar valor real dentro do prazo, do orçamento e do escopo definidos.

Sempre pergunte: “Quais ferramentas, abordagens e sistemas de gestão de projetos ajudarão esse projeto específico a ter sucesso sem sobrecarregar a equipe?” No entanto, lembre-se de que, mesmo que você opte por adaptar ferramentas e processos, nunca deve comprometer os princípios fundamentais do gerenciamento de projetos. Adequar sua abordagem de gestão de projetos não deve prejudicar seu compromisso com a governança/controle, abrangência e integração, adaptação ou participação.

## Seção 2. IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO

“Todas as coisas são criadas duas vezes; primeiro mentalmente; então fisicamente. A chave para a criatividade é começar com o fim em mente, com a visão e o projeto do resultado desejado”

— Stephen Covey

### 2.1 Primeiros passos

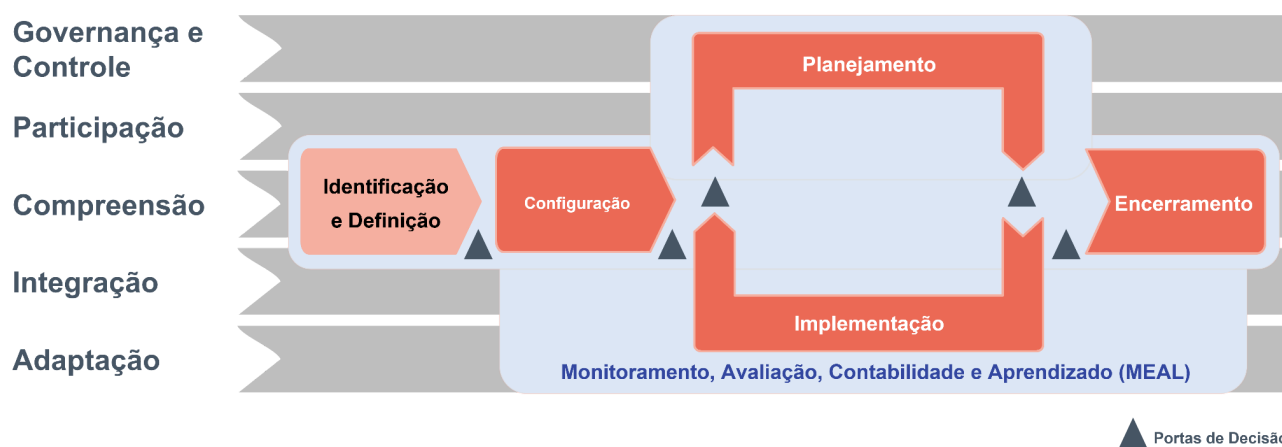


Figura 12: O Ciclo de Vida do Projeto - Identificação e Definição

No contexto de projetos que visam alcançar o bem social é frequente que seja necessário um trabalho considerável antes que o projeto seja aprovado. Primeiro, a equipe precisa identificar as necessidades sobre as quais o projeto pretende agir e definir a estratégia de intervenção.

Durante a fase de Identificação e Definição do Projeto, o projeto começa com uma pergunta fundamental: “Estamos fazendo o projeto certo?” Essa pergunta é respondida por meio de atividades que ajudam a compreender as necessidades da comunidade, a gerar ideias para soluções e a identificar as estratégias apropriadas.

A fase de Identificação e Definição do Projeto é crucial, pois estabelece a base para tudo o que se segue. O tempo e o esforço investidos nesta etapa ajudam a garantir que o projeto esteja bem fundamentado. Oferecendo valor que se alinha às necessidades reais. As decisões tomadas nesta fase criam a estrutura geral dentro da qual o projeto irá evoluir, conectando a ideia do projeto às estratégias organizacionais, às prioridades da comunidade e aos recursos disponíveis.

Se as atividades de identificação e definição do projeto forem executadas com eficácia, você já terá percorrido metade do caminho para o sucesso. No entanto, se a equipe não tomar as decisões corretas nesta fase, independentemente de quão bem execute as ações propostas no projeto, o impacto pode ser desalinhado ou insuficiente. Outro motivo pelo qual esta fase é tão importante é que ela representa o momento mais fácil e econômico para fazer alterações. No início, nada está definido ainda. Se você descobrir que precisa ajustar os objetivos, o escopo ou a abordagem do seu projeto, poderá fazê-lo com custo e interrupção mínimos. Mais tarde no ciclo de vida do projeto, especialmente quando a implementação começa (contratação de pessoal, gastos, lançamento de atividades), mudar o rumo se torna muito mais difícil e caro.

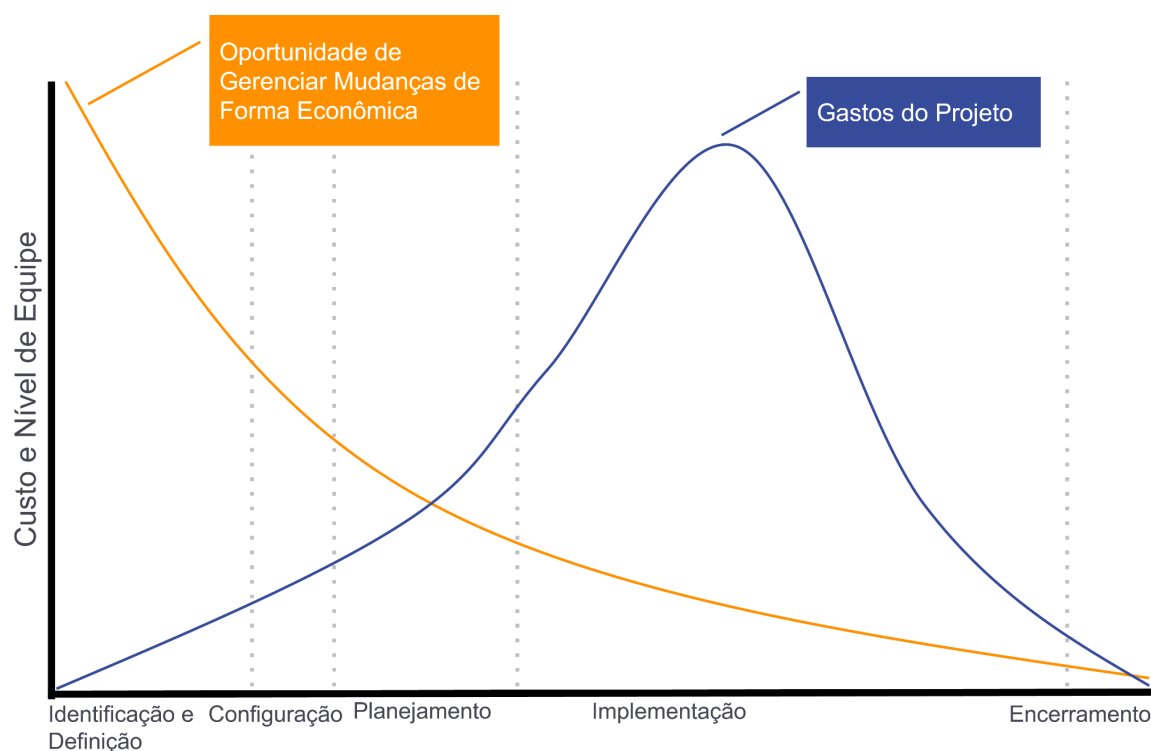


Figura 13: Despesas do projeto: Custo operacionais e Equipe

## Entradas, processos e saídas de fase

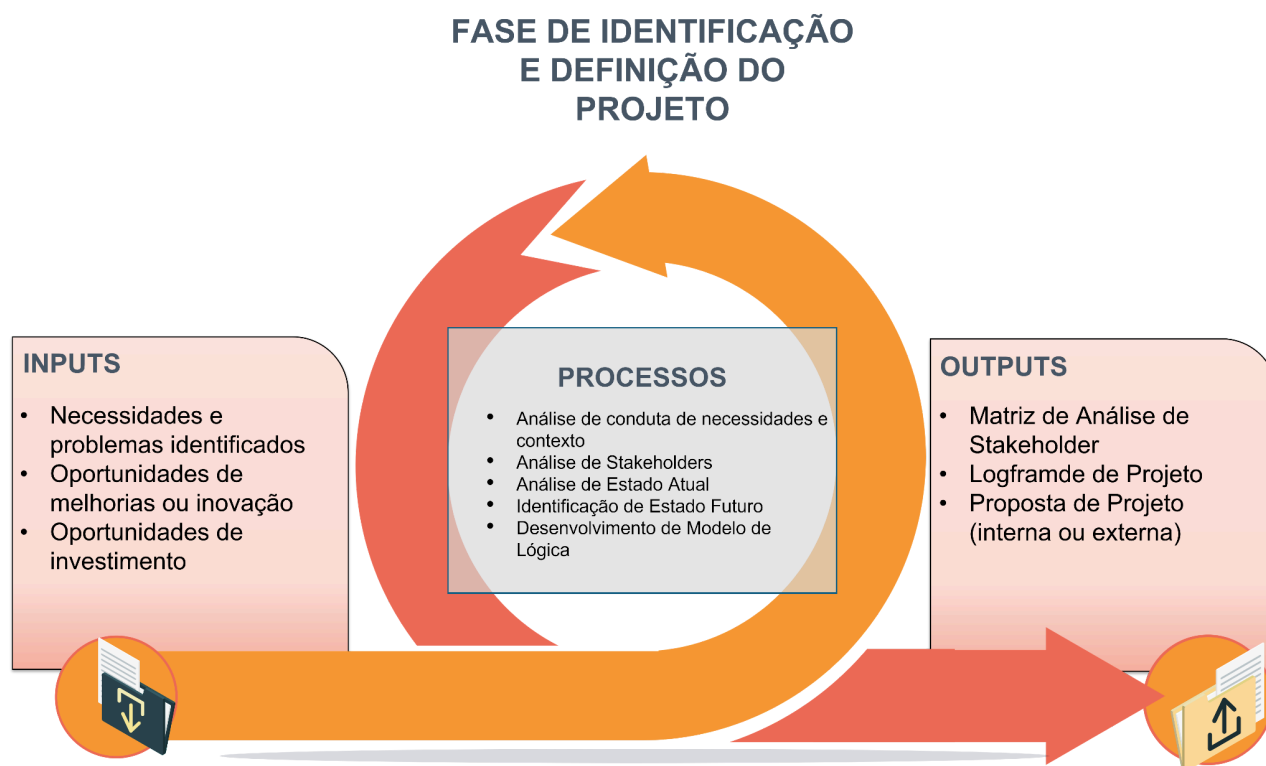


Figura 14: Entradas, Processos e Saídas - Fase de Identificação e Definição

### Entradas

Todos os projetos começam com uma ideia que é então avaliada e analisada. De onde vêm essas ideias de projetos?

Fonte	Exemplo
Necessidades ou problemas identificados	Uma organização observa o aumento do número de adolescentes entre a população sem-teto e propõe um centro de acolhimento que atenda às suas necessidades específicas.
Oportunidades de melhoria ou inovação	Uma organização observa o sucesso de um serviço de aconselhamento hospitalar para jovens em situação de risco e decide implementar um projeto piloto em colaboração com os conselheiros, a fim de ampliar o alcance do seu impacto.
Oportunidades de financiamento	Uma fundação está lançando um edital de propostas para apoiar serviços de recuperação de dependência química com foco nas necessidades dos jovens.

Tabela 4: De onde vêm as ideias para o projeto?

## Processos

Durante a fase de Identificação e Definição, diversos processos são realizados para avaliar e analisar uma ideia ou oportunidade de projeto. Os processos conduzidos durante a fase de Identificação e Definição incluem:

- **Realizar análise de necessidades e contexto:** Coletar dados relacionados às necessidades a serem atendidas e ao contexto operacional do projeto. Isso pode incluir informações sobre necessidades, pontos fortes/fracos, recursos, serviços, questões legais/regulatórias, etc.
- **Analisar as partes interessadas:** Uma avaliação inicial dos indivíduos ou grupos que têm interesse em um projeto ou são afetados por ele.
- **Analisar o estado atual:** Documentação do problema central que seu projeto abordará, juntamente com evidências e dados que confirmem que o problema é real e significativo.
- **Identificar o estado futuro:** Um processo estruturado usado para definir e visualizar as condições, capacidades ou resultados desejados que um projeto visa alcançar em um ponto específico no futuro.
- **Desenvolver o Modelo Lógico:** Um modelo lógico é uma representação visual e estruturada de como um projeto ou programa deve funcionar. Ele ilustra as relações lógicas entre os recursos investidos, as atividades realizadas e os resultados e mudanças esperadas a curto, médio e longo prazo.

Com base nos resultados desses processos, são tomadas decisões sobre se uma ideia ou oportunidade deve ser transformada em um projeto e se a iniciativa deve ser financiada.

## Saídas

Após a conclusão da fase de Identificação e Definição do Projeto, os seguintes resultados serão gerados:

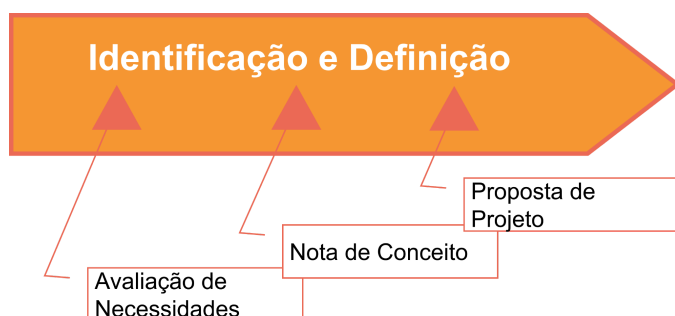
Saída	Definição
Matriz de Análise de Partes Interessadas	Uma ferramenta utilizada para identificar, avaliar e categorizar sistematicamente as partes interessadas com base no seu interesse e influência num projeto.
Quadro Lógico (logframe)	Um modelo lógico que descreve o Objetivo, os Resultados, os Produtos e as Atividades do projeto e como eles se relacionam em uma sequência "se-então". A matriz lógica também identifica as pressupostos (condições externas que precisam ser verdadeiras para que o projeto seja bem-sucedido) e os indicadores para medir o sucesso.
Proposta de Projeto	Um documento que descreve o propósito, o escopo, a abordagem e os requisitos de recursos de um projeto planejado. Geralmente é usado para buscar aprovação ou financiamento junto a tomadores de decisão internos ou financiadores externos.

## Portas de decisão na fase de identificação e definição

As portas de decisão são essenciais em todas as fases do projeto, mas são particularmente relevantes na fase de Identificação e Definição. Os fundamentos do projeto são definidos nesta fase, então errar aqui terá um efeito dominó no sucesso e no impacto do projeto à medida que ele avança.

*Tabela 5: Resultados da fase de Identificação e Definição do Projeto*

As partes interessadas no processo ajuda a garantir que você esteja realizando o projeto certo, da maneira certa. O gráfico abaixo fornece um exemplo de uma série de etapas de decisão que a Havenford Cares decidiu incluir na fase de Identificação e Definição.



*Figura 15: Portas de decisão na fase de identificação e definição*

Portão de Decisão	Descrição
Avaliação de Necessidades	Valida a existência da necessidade e sua prioridade para a comunidade, as partes interessadas e os participantes do projeto. Define os parâmetros do projeto por meio de dados e feedback das partes interessadas.
Nota conceitual	Apresenta um conceito de projeto de alto nível no qual as partes interessadas (a organização, a equipe do programa e/ou o financiador) determinam se o projeto atende aos critérios para avançar para a fase de proposta.
Proposta de Projeto	Descreve os principais elementos do projeto, incluindo: escopo do trabalho, orçamento, cronograma, riscos, partes interessadas, lógica de intervenção e requisitos de recursos.

*Tabela 6: Portas de decisão na fase de identificação e definição*

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

## 2.2 Análise de Necessidades

Antes de planejar e implementar um projeto, é fundamental compreender seu contexto, as partes interessadas, as necessidades e os problemas envolvidos. Isso só pode ser alcançado por meio de uma análise de necessidades que colete dados relacionados a:

- **Necessidades e prioridades da comunidade:** Quais são, na opinião dos membros da comunidade, suas maiores necessidades e esperanças?
- **Contexto comunitário:** Quais são os pontos fortes da comunidade? Normas culturais? Valores?
- **Infraestrutura e recursos existentes:** Que instalações ou serviços já estão disponíveis? (por exemplo, abrigos existentes, programas para jovens, instalações de saúde).
- **Panorama organizacional:** Existem outras organizações ou iniciativas que abordam questões semelhantes?
- **Fatores legais ou regulamentares:** Que leis ou políticas poderiam potencialmente impactar o projeto (por exemplo, regulamentações locais relacionadas ao preparo e serviço de alimentos, ou requisitos de proteção que se aplicam ao fornecimento de serviços a menores)?

### Coleta de dados

Existem muitas maneiras de coletar dados na identificação das necessidades. No entanto, lembre-se de que você provavelmente terá recursos limitados. Portanto, considere suas restrições ao decidir sobre a(s) fonte(s) e o(s) método(s) que você usará para coletar os dados.

Para ajudar a tomar essas decisões, comece respondendo às seguintes perguntas:

- Que dados preciso coletar? (ESCOPO)
- Quais recursos (orçamento, logística, pessoal etc.) são necessários? (RECURSOS)
- Quando os dados são necessários? (CALENDÁRIO)

Parabéns! Você acaba de concluir um triângulo de tripla restrição para suas atividades de coleta de dados. Agora que você tem clareza sobre suas necessidades (e restrições), pode começar a explorar opções para seu plano de coleta de dados.

## Dados primários versus dados secundários

Se seus recursos são limitados e o tempo é curto, uma maneira de contornar essas restrições é usar dados secundários, já que você pode não ter tempo ou orçamento para coletar e analisar os dados por conta própria.

**Dados secundários** As informações existentes estão disponíveis por meio de fontes publicadas e não publicadas.

Vantagens dos dados secundários	Limitações dos dados secundários
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relativamente econômico</li> <li>● Requer menos recursos humanos.</li> <li>● Menos demorado em comparação com a coleta de dados primários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Os dados podem não estar atualizados.</li> <li>● Nem todas as fontes são verazes ou dignas de confiança.</li> <li>● As informações podem não ser específicas para o contexto do seu projeto.</li> </ul>

*Tabela 7: Pontos fortes e fracos dos dados secundários*

Muitas vezes, os dados secundários não são suficientes para concluir sua análise de necessidades e contexto. Isso pode ocorrer porque:

1. Não existem fontes secundárias disponíveis que atendam às suas necessidades de dados (ou que não sejam específicas/apropriadas para as suas necessidades).
2. As fontes secundárias não fornecem informações suficientes e são necessários dados adicionais.

Nessas situações, você pode optar por coletar dados primários.

**Dados primários:** São informações coletadas em primeira mão para um propósito específico. São originais e não foram publicadas ou analisadas anteriormente por terceiros.

Vantagens dos dados primários	Limitações dos dados primários
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Os dados costumam ser mais relevantes e específicos.</li> <li>● Os dados costumam ser mais oportunos.</li> <li>● O projeto pode exercer maior controle sobre a qualidade dos dados.</li> <li>● Os dados primários podem ser usados para preencher as lacunas deixadas após a coleta de dados secundários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A coleta de dados pode ser dispendiosa e exigir muitos recursos.</li> <li>● O planejamento, o treinamento, o trabalho de campo e a análise podem atrasar os cronogramas do projeto.</li> <li>● Questionários mal elaborados ou coletores de dados inexperientes podem comprometer a qualidade dos dados.</li> </ul>

*Tabela 8: Pontos fortes e fracos dos dados primários*

## Dados quantitativos versus dados qualitativos

Independentemente de você pretender usar fontes secundárias ou primárias, precisará decidir se irá coletar dados. Dados quantitativos ou dados qualitativos.

**Dados quantitativos:** Referem-se a informações numéricas que podem ser medidas, contadas e analisadas estatisticamente. Responde a perguntas sobre quantidade, frequência, magnitude ou padrões.

Os dados quantitativos são especialmente adequados para descrever a situação atual, pois fornecem informações mensuráveis e objetivas que podem ser analisadas sistematicamente. Esse tipo de dado inclui estatísticas, contagens, porcentagens e tendências. É particularmente útil para identificar com precisão a escala e o alcance de um problema.

Em contrapartida, os dados qualitativos são particularmente valiosos para explicar por que uma situação é como é, pois capturam as experiências vividas, as motivações e os fatores contextuais por trás dos números.

**Dados qualitativos:** Referem-se a informações descritivas e não numéricas que capturam as experiências, percepções, significados e narrativas das pessoas. Explora a profundidade, o contexto e a complexidade de uma questão, de um problema.

Por meio de métodos como entrevistas, grupos focais e questionários abertos, os dados qualitativos revelam percepções mais profundas sobre as atitudes, percepções e barreiras das pessoas. Por exemplo, enquanto os dados quantitativos podem indicar baixa participação em um programa, os dados qualitativos podem revelar por que jovens em situação de rua se sentiram indesejados, enfrentaram dificuldades de transporte ou não confiaram no provedor de serviços. Esse tipo de dado proporciona a compreensão detalhada necessária para melhor entender contextos complexos e desenvolver intervenções eficazes e relevantes para as comunidades atendidas.

A tabela abaixo fornece informações adicionais relacionadas a dados quantitativos e qualitativos, comparando-os e contrastando-os de acordo com diversos critérios.

	Dados quantitativos	Dados qualitativos
<b>Natureza</b>	Numérico, mensurável	Descritivo, narrativo
<b>Propósito</b>	Para quantificar padrões, relações ou tendências.	Para compreender o significado, a experiência ou o contexto.
<b>Ferramentas de coleta</b>	Inquéritos / questionários, testes, listas de verificação, dados administrativos	Entrevistas, grupos focais, observações, narrativas
<b>Formato dos dados</b>	Números, porcentagens, escalas	Texto, citações, áudio, vídeo, notas
<b>Métodos de análise</b>	Análise estatística	Análise temática ou de conteúdo
<b>Generalizabilidade</b>	Alto (se a amostra for representativa)	Geralmente baixo, mas proporciona uma visão profunda.
<b>Pontos fortes</b>	Precisão, comparabilidade, escalabilidade	Profundidade, contexto, compreensão de questões complexas
<b>Limitações</b>	Pode faltar contexto ou significado.	Mais difícil de generalizar ou quantificar.

*Tabela 9: Dados quantitativos vs. Dados qualitativos*

Na prática, uma abordagem de métodos mistos para a coleta de dados (que combina métodos quantitativos e qualitativos) oferece uma perspectiva poderosa e abrangente para a compreensão de problemas complexos e a avaliação dos resultados de projetos.



A tabela abaixo fornece um exemplo simples de um plano de coleta de dados que identifica como a equipe do Havenford Cares coletará dados relacionados a jovens sem-teto na cidade de Havenford. Ao analisar o plano, você consegue identificar as fontes primárias? As fontes secundárias? Os dados qualitativos? Os dados quantitativos?

O que precisamos saber?	Fontes	Métodos	Recursos necessários	Período de tempo
Quantos jovens não têm moradia estável? Quais são os seus dados demográficos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Registros de entrada em abrigos locais</li> <li>● Dados do distrito escolar</li> <li>● Estudos universitários ou em agências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pesquisa documental</li> </ul>	Um membro da equipe compila dados de relatórios e bancos de dados.	1 a 2 semanas.
Por que os jovens não têm moradia e quais desafios eles enfrentam?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Jovens sem-teto</li> <li>● assistentes sociais</li> <li>● Boletins de ocorrência</li> <li>● Relatórios de incidentes hospitalares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● grupos focais do centro juvenil</li> <li>● Entrevistas com assistentes sociais</li> <li>● Pesquisa documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2 facilitadores</li> <li>● incentivos para participação</li> </ul>	2 a 3 semanas
Que serviços estão disponíveis para jovens sem-teto? Onde estão as lacunas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevistas com organizações (agências de assistência social, órgãos governamentais, grupos religiosos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ligações telefônicas</li> <li>● Pesquisa online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestor de projeto</li> <li>● Estágio (opcional)</li> </ul>	1 semana

*Tabela 10: Plano de coleta de dados da Havenford Cares*

A tabela fornece uma versão simplificada de um plano de coleta de dados, mas mostra como Havenford se importa pode abordar a questão de aprender mais sobre a situação em Havenford. Os dados que eles coletarem confirmarão (ou, às vezes, contestarão) sua compreensão da situação e ajudarão a orientar o projeto.

## Triangulação de dados

À medida que os dados são recebidos, é essencial verificar as informações e analisá-las sob múltiplas perspectivas. Isso ajuda a confirmar que os dados são válidos e confiáveis.

**Dados válidos:** Informação que mede com precisão aquilo que se propõe a medir.

A validade dos dados reflete a veracidade e a relevância dos dados em relação ao conceito, indicador ou objetivo específico que está sendo avaliado.

**Dados confiáveis:** Informação que se mantém consistente e estável ao longo do tempo, entre diferentes observadores ou em medições repetidas.

A confiabilidade dos dados se concentra na replicabilidade dos resultados — ou seja, se o mesmo método produziria resultados semelhantes em condições semelhantes.

A alta confiabilidade e a validade dos dados atuam em conjunto para reduzir o viés e a subjetividade, garantindo que as informações utilizadas na tomada de decisões sejam consistentes e precisas. Isso ajuda a minimizar problemas relacionados ao viés e à subjetividade, que frequentemente comprometem a validade e a confiabilidade dos dados.

**Viés:** Um erro ou distorção sistemática na coleta, análise, interpretação ou comunicação de dados que leva a resultados imprecisos ou enganosos. Ocorre quando certas perspectivas, grupos ou resultados são favorecidos ou excluídos, seja intencionalmente ou não.

**Subjetividade:** Quando opiniões, sentimentos, valores ou perspectivas pessoais influenciam a forma como os dados são coletados, analisados, interpretados ou comunicados.

Uma forma de reduzir o viés e a subjetividade na definição do problema é usar a triangulação de dados.

**Triangulação:** Envolve analisar uma questão sob diversas perspectivas ou usar múltiplos métodos para verificar se se chega à mesma resposta.

Ao realizar avaliações de necessidades (ou qualquer outra coleta de dados), se diferentes perspectivas e métodos apontarem para a mesma conclusão, você pode ter mais confiança de que seus resultados são confiáveis e válidos. Se houver conflito, talvez seja necessário investigar mais a fundo.

Uma maneira de usar a triangulação na avaliação de necessidades é utilizando o Modelo de Necessidades Sociais de Bradshaw. O sociólogo Jonathan Bradshaw delineou quatro tipos distintos de necessidades: **normativo, sentido, expreso, e comparativo**; cada uma oferecendo uma perspectiva única através da qual se pode compreender as necessidades de um indivíduo, de um grupo ou de uma comunidade.

- **Necessidades Sentidas:** Necessidades identificadas pelo que as pessoas dizem precisar ou desejar. Elas derivam das opiniões ou sentimentos da própria comunidade. São importantes, mas podem ser pessoais e influenciadas pelo que as pessoas sabem ou esperam. Às vezes, as pessoas não falam sobre certas necessidades porque se acostumaram com situações difíceis ou não sabem que existem opções melhores.
- **Necessidades Expressas:** Necessidades que são evidentes com base nas ações das pessoas. É o que as pessoas já estão fazendo para tentar satisfazer suas necessidades — por exemplo, como elas usam os serviços ou pedem ajuda.
- **Necessidade Normativas:** São necessidades definidas pelo que os especialistas dizem que as pessoas deveriam ter, com base em regras, pesquisas ou padrões profissionais.
- **Necessidades comparativas:** Necessidades identificadas através da análise de diferenças, lacunas e desigualdades entre grupos. Por exemplo, quem tem acesso a recursos ou serviços e quem não tem.

Quando exploramos uma necessidade através de todas as suas facetas, quatro lentes (sentida, expressa, normativa, comparativa), nosso entendimento da situação é mais válido e confiável. Uma necessidade "real" provavelmente aparecerá em mais de uma categoria. Se uma necessidade foi sentida apenas por algumas pessoas, mas não for apoiada por dados ou opinião de especialistas, talvez sejam necessários mais dados para decidir se ela é prioritária.

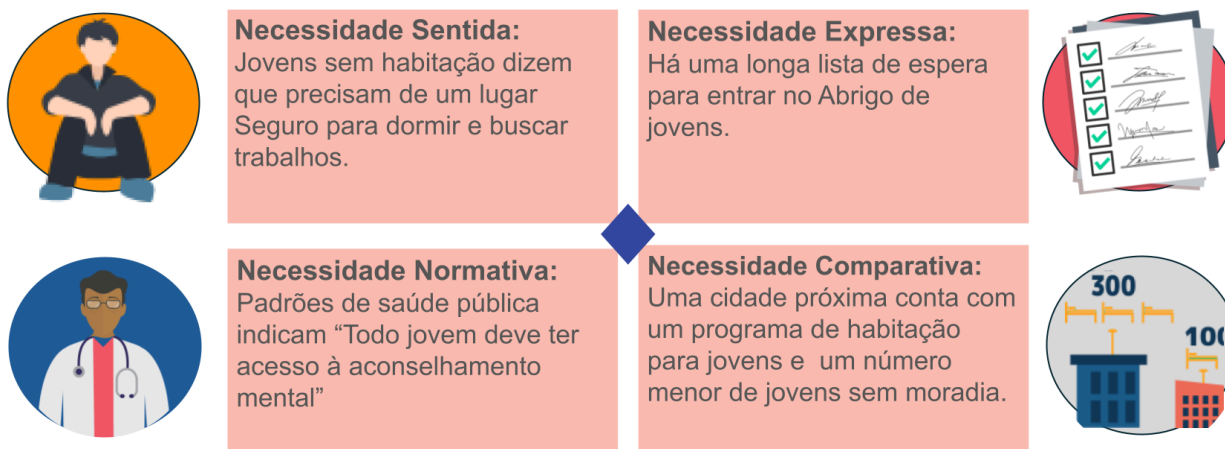


Figura 16: Necessidades de jovens sem-teto sob a perspectiva da Hierarquia das Necessidades de Bradshaw

O gráfico acima fornece um exemplo onde as necessidades dos jovens sem-teto são exploradas. Através de cada uma das quatro perspectivas da Hierarquia de Bradshaw. Observe que três das quatro categorias enfatizam a importância do acesso à moradia. Isso parece indicar uma necessidade premente nessa área. No entanto, note que as questões de emprego e aconselhamento em saúde mental também foram mencionadas.

A coleta de dados relacionados a necessidades e análise de contexto pode ser cara e demorada. Certifique-se de planejar suas atividades de coleta de dados considerando o tempo e os recursos disponíveis. Tentar coletar dados em excesso pode sobrecarregar a equipe, atrasar a tomada de decisões e desviar recursos de atividades futuras, enquanto coletar dados insuficientes pode levar a lacunas de conhecimento e insights superficiais para o projeto.

Aqui estão algumas maneiras de dimensionar corretamente seu processo de coleta de dados:

- Concentre-se em coletar apenas os dados mais relevantes para suas perguntas principais.
- Utilize fontes de dados existentes sempre que possível.
- Considere priorizar métodos com boa relação custo-benefício, como pesquisas breves ou grupos focais.
- Evite ferramentas e modelos que exijam conhecimento técnico avançado.

## 2.3 Identificação e Análise das Partes Interessadas

Por que a identificação e análise das partes interessadas são tão importantes? Porque a forma como você envolve pessoas e/ou grupos pode determinar o sucesso ou o fracasso do seu projeto.

**Partes interessadas:** Indivíduos ou grupos que têm interesse em um projeto ou são afetados por ele.

Projetos focados na promoção do bem social geralmente envolvem uma variedade de partes interessadas, incluindo participantes do projeto, fornecedores, parceiros implementadores, agências governamentais e outros. E não se esqueça das partes interessadas internas à sua organização; estas podem incluir a alta administração, departamentos de suporte e membros da equipe.

Os benefícios de um processo robusto de análise de partes interessadas incluem:

- Uma compreensão mais clara dos indivíduos, grupos e instituições e dos seus interesses no projeto.
- Uma melhor compreensão das motivações e capacidades dessas partes interessadas.
- Uma compreensão mais aprofundada de quem pode influenciar (positiva ou negativamente) as atividades do projeto e o seu sucesso.

### Princípios de Gerenciamento de Projetos

#### PARTICIPATIVO

A fase de Identificação e Definição do Projeto oferece uma excelente oportunidade para envolver as partes interessadas desde o início do processo, tornando-o um esforço verdadeiramente colaborativo. Embora uma abordagem participativa possa exigir mais tempo e recursos, os benefícios compensam! Eis porquê:

- Fortalecer o design do projeto – Mais perspectivas significam melhores ideias e insights.
- Aumentar o senso de responsabilidade pelo projeto – Quando as pessoas estão envolvidas desde o início, elas se sentem mais comprometidas com o resultado.

A participação desde o princípio ajuda a estabelecer relacionamentos significativos e contínuos. Ao entender desde cedo quem são os principais participantes, você pode tomar decisões informadas sobre quem envolver (e como envolvê-los) ao longo de todo o projeto.

Ao realizar uma análise de partes interessadas, é útil seguir um processo de três etapas.

## Etapa 1: Identificar as partes interessadas

Comece fazendo um brainstorming para listar as partes interessadas em potencial. É importante ser abrangente nesse processo. Pergunte-se: "Quem tem interesse no projeto?" e "Quem tem influência (positiva ou negativa) no sucesso do projeto?"

Ao elaborar sua lista, certifique-se de considerar as diversas categorias de partes interessadas que podem ter interesse e influência sobre o projeto. A tabela abaixo identifica seis categorias de partes interessadas a serem consideradas, incluindo usuários, órgãos de governança, fornecedores/prestadores de serviços, influenciadores, dependentes e apoiadores.



Utilizando as seis categorias como estrutura, a equipe elabora uma lista de partes interessadas que tenham interesse ou influência em um possível projeto de apoio a jovens sem-teto em Havenford.

Categoria de partes interessadas	Descrição e partes interessadas
<b>Usuários</b> - As pessoas que se beneficiarão diretamente dos produtos e/ou serviços do projeto.	Jovens que dependem do centro para conexões sociais, serviços de higiene, treinamento profissional ou apoio à saúde mental.
<b>Governança</b> - As pessoas ou grupos de pessoas que têm interesse em como as coisas são gerenciadas no projeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Governança interna do projeto</i>– Os indivíduos ou grupos que supervisionam a estrutura de governança do projeto</li> <li>• <i>Audidores/Reguladores</i>– Os órgãos governamentais locais que estabelecem os requisitos de conformidade para o trabalho com jovens sem-teto</li> <li>• Financiadores, Indivíduos e Organizações que fornecem financiamento.</li> </ul>
<b>Fornecedores</b> - Indivíduos que participam ativamente no trabalho do projeto.	Gestores, membros da equipe, voluntários, parceiros de implementação, contratados e fornecedores se enquadram nessa categoria.
<b>Influenciadores</b> - As pessoas que têm a capacidade de mudar a direção (positiva ou negativa) do projeto.	Isso inclui a mídia local, as redes sociais, influenciadores, autoridades eleitas, interesses comerciais e líderes comunitários.
<b>Dependentes</b> - Aqueles que desejam algo do projeto além do produto ou serviço final planejado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiares de jovens sem-teto,</li> <li>• Outros projetos que trabalham em questões relacionadas</li> <li>• Agências governamentais que trabalham em questões relacionadas a jovens sem-teto.</li> </ul>
<b>Sustentadores</b> - Grupos responsáveis por dar suporte ao produto ou serviço após a conclusão do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espera-se que o Departamento de Operações da Havenford Cares mantenha e gerencie os produtos e serviços do projeto.</li> <li>• O projeto contará com a colaboração de voluntários.</li> <li>• Espera-se que os financiadores continuem financiando atividades de apoio a jovens sem-teto após o encerramento do projeto.</li> </ul>

Tabela 11: Lista de partes interessadas da Havenford Cares

Ao analisar a lista de partes interessadas acima, observe o seguinte:

- **As partes interessadas podem aparecer em várias categorias.**  
Por exemplo, os financiadores podem ser partes interessadas na Governança (durante o projeto) e partes interessadas Sustentadoras (após o encerramento do projeto).
- **Você pode precisar dividir as categorias em subcategorias.**  
Por exemplo, Havenford Cares identifica três subcategorias na categoria Governança: Governança Interna do Projeto, Auditores/Reguladores e Financiadores.
- **As categorias de partes interessadas irão evoluir.**  
Novos interessados podem surgir, e outros podem perder o interesse ou a influência.

## Etapa 2: Analisar as partes interessadas

Uma vez identificadas as partes interessadas, a equipe do projeto pode usar uma Matriz de Análise de Partes Interessadas para analisá-las e avaliar seus interesses e influência.

**Interesse:** O grau de preocupação das partes interessadas com os resultados de um projeto.

As partes interessadas com alto interesse acompanham atentamente o desenvolvimento do projeto, pois os resultados impactam diretamente. Por outro lado, as partes interessadas com baixo interesse são menos afetadas pelos resultados do projeto e podem não priorizar seu progresso.

**Influência** (ou poder): A capacidade de uma parte interessada de influenciar a execução e os resultados do projeto.

Essa influência pode surgir da posição que exercem dentro da organização/comunidade, do controle sobre recursos, da sua especialização ou da sua autoridade. As partes interessadas com alta influência podem impactar significativamente as decisões do projeto, enquanto aqueles com baixa influência têm capacidade limitada de fazê-lo. É importante reconhecer que as partes interessadas com influência podem tanto bloquear o projeto, quanto facilitá-lo, ou, em alguns contextos, ambos.



A seguir, apresentamos um exemplo de Matriz de Análise de Partes Interessadas, elaborada pela equipe da Havenford Cares. Esta matriz visa identificar e analisar as partes interessadas, caracterizando o interesse e influência nas questões relacionadas a Havenford Cares no contexto dos jovens em situação de rua.

Descrição das partes interessadas	Categoria de partes interessadas	Interesse no projeto	Influência (Poder)	Relação
Jovens sem-teto	Usuários	Para aumentar a segurança e o acesso a recursos.		Usuário principal dos resultados do projeto
Organizações de Serviços Sociais	Fornecedores	Interessado em melhorar a incidência e as condições de vida de jovens sem-teto.	A influência é significativa no apoio diário, embora possam ter recursos financeiros limitados.	Relação próxima tanto com os jovens sem-teto quanto com os profissionais de saúde.
Aplicação da lei	Influenciadores	Existem tensões entre jovens sem-teto e a polícia.	Possuem autoridade e podem impactar fortemente a vida dos jovens.	Manter contato regular com jovens sem-teto.
Financiadores /Financiadores	Governança	Investiu na redução da incidência de pessoas sem-teto.	Grande influência no sucesso do projeto.	Não possui relação direta com jovens sem-teto.
Empresas locais	Sustentadores	Sem conexão no momento	O emprego é um caminho fundamental para a obtenção de moradia estável.	Não existe atualmente nenhum relacionamento direto com outras partes interessadas.
profissionais de saúde	Fornecedores	O conhecimento e o interesse são relativamente baixos.	Os jovens sem-teto têm extensas necessidades de cuidados de saúde.	Jovens sem-teto têm acesso direto limitado a profissionais de saúde.

*Tabela 12: Matriz de Análise de Partes Interessadas da Havenford Cares*

A Matriz de Análise de Partes Interessadas não é algo que você cria uma vez e esquece. É uma ferramenta dinâmica que deve ser atualizada em pontos-chave do projeto. As portas de decisão, por exemplo, são ótimas oportunidades para reunir a equipe, reavaliar as partes interessadas e garantir que estejam sendo devidamente envolvidos.

### Etapa 3: Desenvolver uma estratégia de engajamento das partes interessadas

Uma vez que a Matriz de Análise de Partes Interessadas esteja pronta, o projeto pode usar suas informações para começar a desenvolver uma estratégia de engajamento com cada uma delas. Uma ferramenta especialmente útil para esse propósito é a Matriz de Influência/Interesse. A matriz é uma matriz 2x2 que classifica as partes interessadas em quatro categorias. O projeto ajustará sua abordagem de engajamento com base no quadrante em que o stakeholder se encontra.

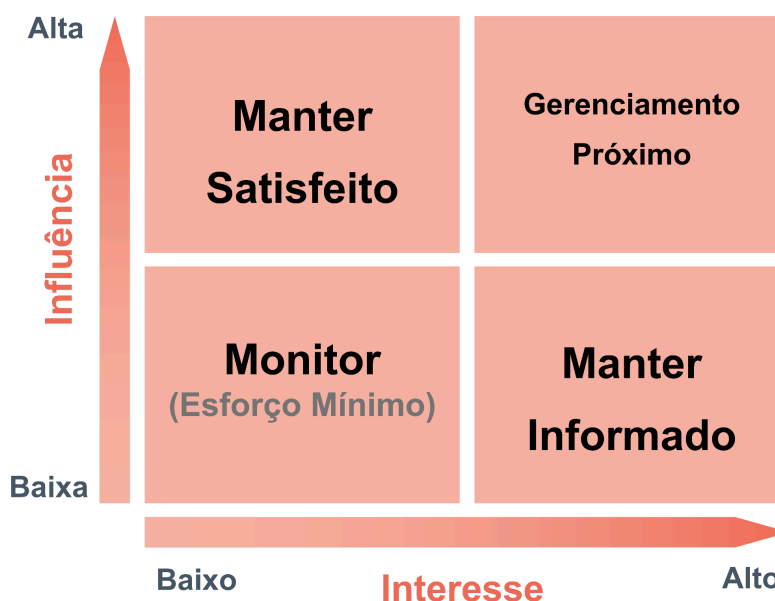


Figura 17: Matriz de Influência/Interesse

- **Grande influência, grande interesse:** Essas partes interessadas são atores-chave e devem ser ativamente envolvidas e gerenciadas de perto.
- **Alta influência, baixo interesse:** É preciso manter essas partes interessadas satisfeitas, mas com uma comunicação menos frequente.
- **Baixa influência, alto interesse:** Essas partes interessadas devem ser mantidas informadas e consultadas sobre assuntos de seu interesse.
- **Baixa influência, baixo interesse:** Essas partes interessadas devem ser monitoradas, mas não devem ser envolvidas de outra forma.

Revisitaremos a Matriz de Influência/Interesse na fase de Planejamento do projeto, quando um Plano de Engajamento das Partes Interessadas mais detalhado for desenvolvido.

## 2.4 Análise do Problema e dos Objetivos

### A Árvore Problemática

Neste ponto, já coletamos dados sobre necessidades e contexto, além de identificar e analisar as partes interessadas. O próximo passo é analisar o problema em detalhes, questionando: “Qual é o problema central que pretendemos abordar?”, “Quais são as suas causas?” e “Quais são os seus efeitos?”.

Uma ferramenta comumente usada para responder a essas perguntas é a Árvore de Problemas.

Uma árvore de problemas é uma ferramenta visual de análise de problemas que se assemelha a uma árvore com três componentes:

- O **tronco** da árvore é a **declaração do problema central**. Comece sempre por aqui!
- As raízes são as **CAUSAS** do problema central; fatores que contribuem para o problema central.
- Os **galhos** são os **EFEITOS**; consequências que resultam do problema central.

Criar uma árvore de problemas com sua equipe (e outras partes interessadas, se apropriado) permite uma análise de problemas mais robusta e ajuda todos a visualizar claramente as relações de causa e efeito. Tudo começa com uma única declaração central do problema. Em seguida, analise as causas. À medida que as causas forem identificadas, certifique-se de aprofundar a investigação para descobrir as causas raízes do problema. Faça isso perguntando repetidamente: “Por que isso está acontecendo?” para investigar as causas mais profundas. Ao identificar os efeitos, siga o mesmo processo, perguntando repetidamente: “Então, o que acontece por causa disso?”

Havenford Cares: A análise da árvore de problemas começa pela identificação do problema central: “Alta e crescente incidência de jovens sem-teto em Havenford”. Em seguida, identifica as causas diretas e os efeitos diretos do problema central e chega às seguintes conclusões.

Causas diretas	Efeitos diretos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insegurança econômica e desemprego</li> <li>• Lacunas no apoio e nos cuidados</li> <li>• Falta de acesso a moradia estável</li> <li>• relacionamento familiar rompido</li> <li>• Falta de conhecimento sobre recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piora da saúde mental e física</li> <li>• Exposição à exploração e à violência.</li> <li>• Aumento da procura por abrigos e serviços de emergência</li> </ul>

Tabela 13: Causas diretas e efeitos diretos do problema central

Em seguida, para cada causa direta, a equipe identifica suas subcausas e, para cada efeito direto, identifica os efeitos a longo prazo.

Quando completa, a árvore de problemas transmite o **estado atual** do aumento da incidência de jovens sem-teto em Havenford; respondendo a perguntas como, *Qual é o problema? Quais são as causas diretas? Quais são as causas raízes? Por que isso importa?*

### Princípios de Gerenciamento de Projetos ABRANGENTE

Uma árvore de problemas que analise a situação de jovens sem-teto teria mais "caixas" e níveis do que os incluídos no exemplo acima. É importante que a análise do problema seja abrangente e detalhada. Se você não compreender plenamente as causas e os efeitos do problema central, o projeto terá dificuldades (e muitas vezes fracassará) em desenvolver uma estratégia de intervenção eficaz.

Você pode conferir o resultado final do processo de análise da árvore de problemas do Havenford Cares no gráfico abaixo.

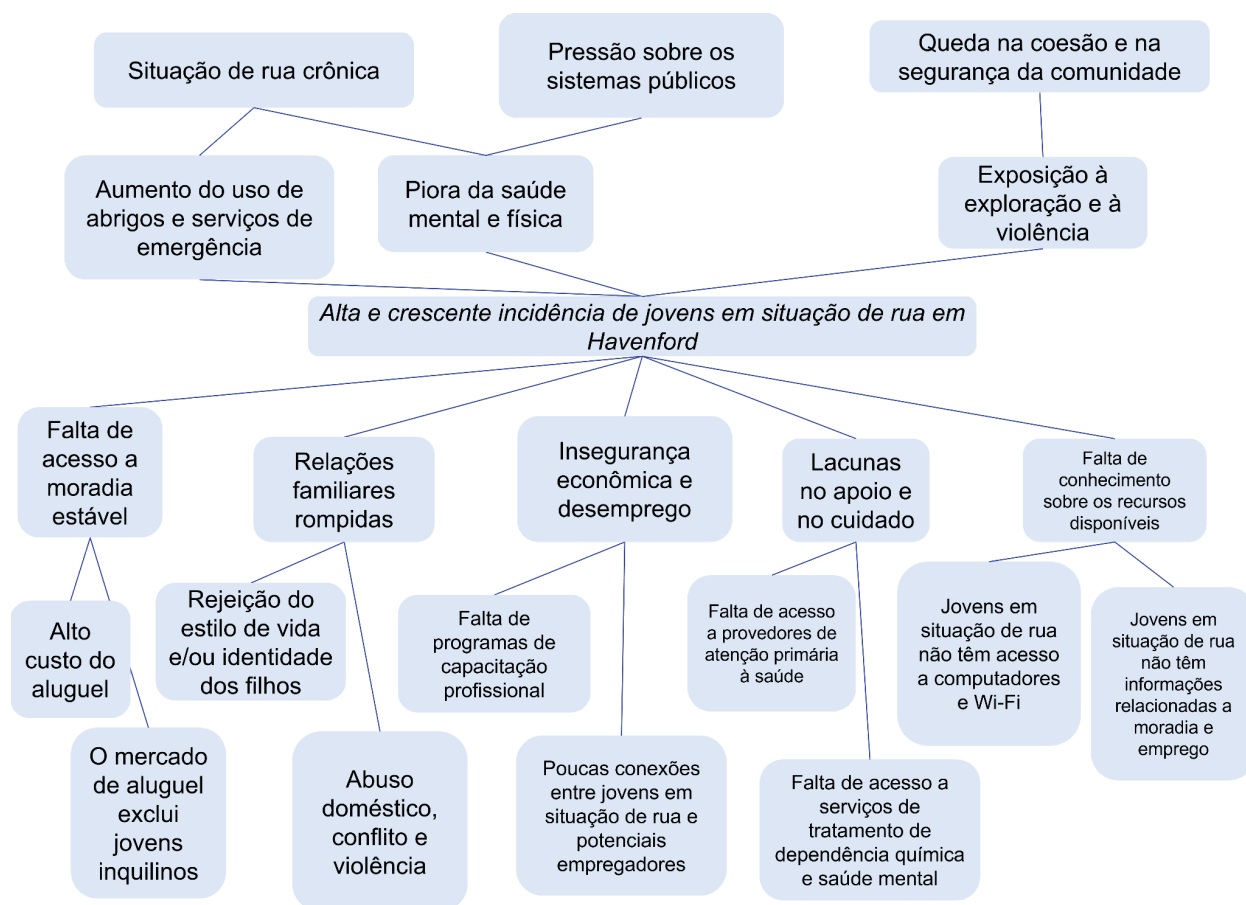


Figura 18: Análise da árvore de problemas do Havenford Cares

Esse processo de análise do problema nos prepara para a próxima etapa: imaginar como solucionar o problema.

## A Árvore de Objetivos

Se a árvore de problemas representa o estado atual, a árvore de objetivos representa um estado futuro desejado. Para criar uma árvore de objetivos, você transforma as afirmações negativas na árvore de problemas em afirmações positivas do objetivo. O problema central torna-se o **objetivo principal** (uma condição positiva a ser alcançada), cada causa se transforma em uma **solução** e cada efeito agora é um **resultado**.

Para o Havenford Cares, por exemplo, se o problema central for “Alta e crescente incidência de jovens sem-teto em Havenford”, transformamos isso em uma declaração de objetivo central. Isso poderia ser algo como: “Reduzir a incidência de jovens sem-teto em Havenford. Em seguida, para cada causa raiz, a equipe elabora uma solução correspondente.

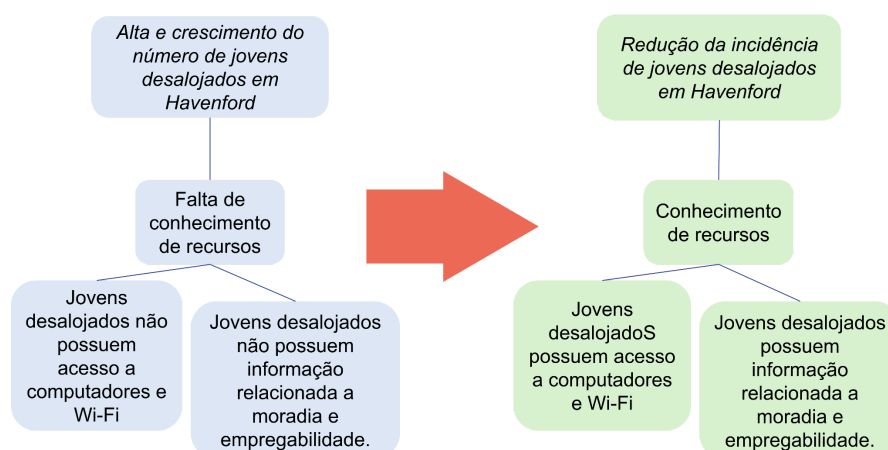


Figura 19: Causas raízes e soluções correspondentes

Logo, se aplica a mesma abordagem para escrever um resultado correspondente para cada efeito na Árvore de Problemas. Quando o processo estiver concluído, você terá uma árvore de objetivos como a seguinte.

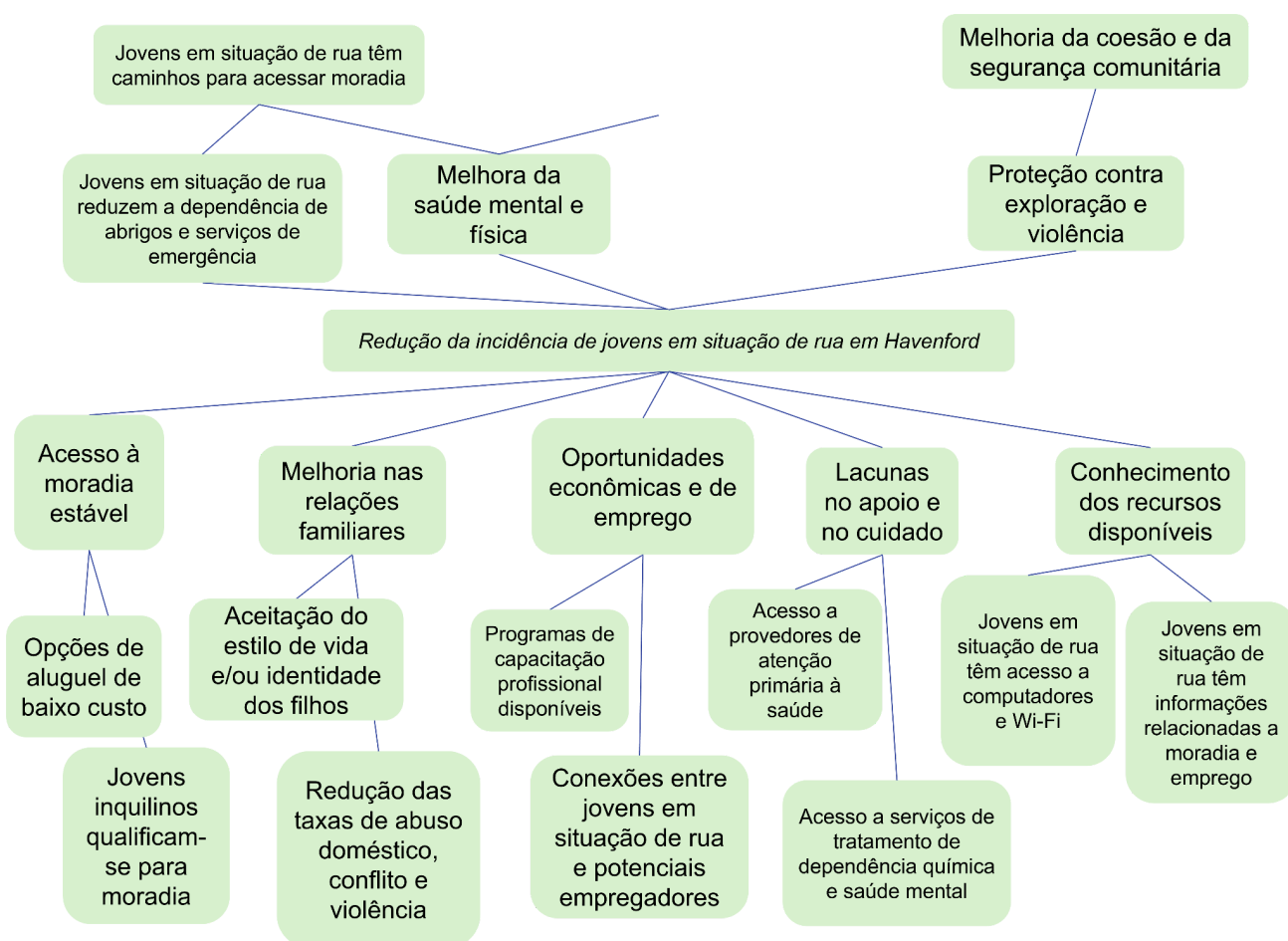


Figura 20: Árvore de objetivos da Havenford Cares

## Crítérios de Escopo do Projeto

A árvore de objetivos apresenta uma visão ampla das muitas opções possíveis para lidar com a situação de jovens sem-teto. Na prática, porém, é improvável que uma única organização tenha a capacidade e os recursos para abordar todas as causas e efeitos de um problema social complexo. Agora vem a parte difícil! Como o seu projeto decide onde investir/intervir? E o que ficará de fora do escopo do seu projeto?

Uma abordagem útil para tomar essas decisões difíceis é identificar os critérios utilizados para definir o escopo do projeto. A tabela abaixo apresenta alguns critérios que devem ser considerados ao decidir o que estará incluído no escopo do seu projeto (e o que ficará de fora).

Critérios de inclusão do escopo	Perguntas orientadoras
Priorização de necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quais necessidades receberam maior ênfase durante a avaliação/análise?</li> <li>Abordar quais necessidades parece ter o maior potencial de impacto?</li> </ul>
Programas, atividades e serviços externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quem mais está trabalhando na área de intervenção proposta?</li> <li>Estão realizando atividades que abordam elementos da análise objetiva da árvore?</li> </ul>
Adequação	<ul style="list-style-type: none"> <li>A abordagem proposta é aceitável para a população-alvo e os principais grupos de partes interessadas?</li> <li>Por exemplo, Um programa de moradia compartilhada para jovens adultos seria apropriado se atendesse jovens de ambos os sexos?</li> </ul>
Capacidade Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quais são os pontos fortes da sua organização?</li> <li>Quais são os níveis de capacidade dos seus parceiros de implementação? (quando aplicável)</li> </ul>
Disponibilidade de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há financiamento disponível?</li> <li>Existe potencial de crescimento?</li> <li>Que oportunidades existem para alavancar outros recursos?</li> </ul>
Relação custo-benefício	<ul style="list-style-type: none"> <li>A taxa de retorno do investimento é aceitável?</li> </ul>
Viabilidade técnica e sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>O trabalho proposto pode ser realizado de forma realista?</li> <li>O trabalho do projeto pode ser sustentado e mantido ao longo do tempo?</li> </ul>
Alinhamento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quais são as prioridades estratégicas da sua organização?</li> <li>Quais são os pontos fortes da sua organização?</li> <li>Quais são as outras prioridades da sua organização (geografia? Grupos-alvo? Outras?)</li> </ul>

*Tabela 14: Critérios de Inclusão do Escopo*

Observe que nem todos os critérios de inclusão no escopo terão a mesma importância. Certifique-se de atribuir diferentes níveis de importância a cada critério considerado. Ponderar os critérios ajuda a garantir que as decisões sobre a inclusão no escopo do projeto estejam alinhadas com seus objetivos, valores e restrições.

Após revisar os critérios de inclusão do escopo e seguir um processo, por vezes controverso, de tomada de decisões difíceis sobre o escopo, a equipe da Havenford Cares (e alguns parceiros-chave) atualiza sua árvore de objetivos para refletir onde tende a concentrar seu trabalho e em quais áreas não atuará. Ao analisar o gráfico atualizado, observe que a Havenford Cares decidiu não intervir nas seguintes áreas:

- **Garantir o acesso a moradia estável.**  
A Havenford Cares descobriu que outra organização recebeu financiamento para realizar essas atividades. Essa organização assumirá a liderança em Havenford nessa questão.
- **Melhorar os relacionamentos familiares.**  
Essa área de necessidade recebeu menor prioridade entre os jovens sem-teto entrevistados. Consequentemente, não foi incluída no escopo do projeto.

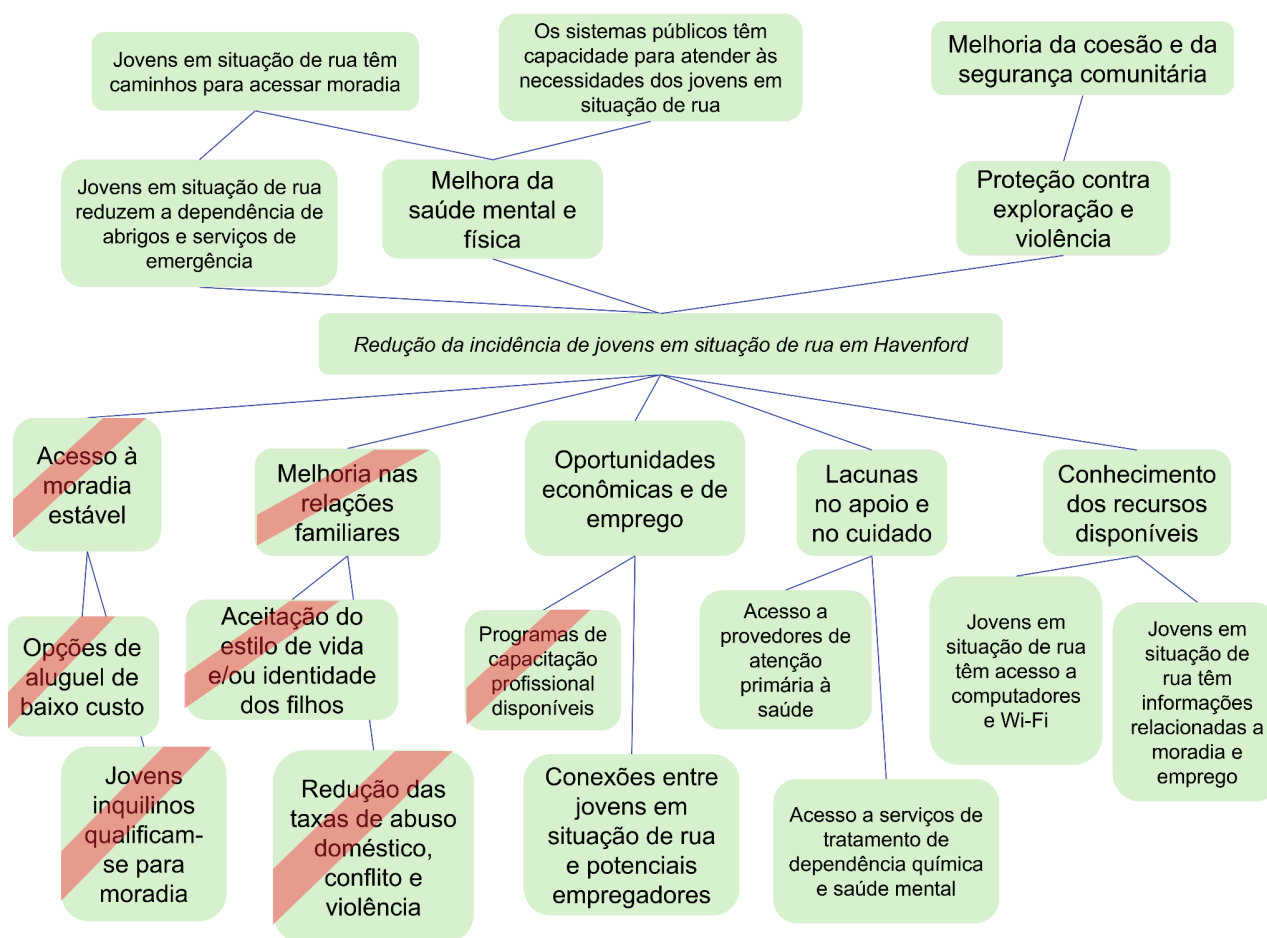


Figura 21: Árvore de objetivos atualizada da Havenford Cares

Com base nos resultados desse processo, a Havenford Cares decide prosseguir com um projeto chamado The Youth Haven Project - Projeto Refúgio da Juventude. Este será um projeto de três anos que visa reduzir a incidência de jovens sem-teto, abrindo um centro de acolhimento para jovens em situação de vulnerabilidade habitacional.

O primeiro ano do projeto será dedicado à reforma do prédio do centro de acolhimento e à conclusão de todas as obras necessárias para a sua inauguração. Os anos dois e três concentrar-se-ão na prestação de serviços a jovens sem-teto e na expansão do projeto. O Projeto Refúgio da Juventude oferecerá os seguintes serviços:

- Treinamento profissional e auxílio na busca de emprego.
- Aconselhamento em saúde mental e cuidados básicos de saúde.

*(Observação: a Havenford Cares não fornecerá esses serviços diretamente. Em vez disso, trabalhará em parceria com o hospital local e organizações de saúde mental.)*

- Informações para ajudar jovens com abrigos de emergência, moradia estável e oportunidades de emprego.

O plano é encerrar o Projeto Refúgio da Juventude no final do terceiro ano e integrar seus ativos e serviços às operações contínuas do portfólio maior do Havenford Cares.

### Princípios de Gerenciamento de Projetos

#### INTEGRADO E ABRANGENTE

Outro fator a ser considerado ao definir o escopo de uma intervenção é o impacto coletivo. O fato de seu projeto não poder abordar todas as causas e efeitos identificados na árvore de problemas não significa que as outras necessidades não sejam atendidas. Idealmente, seu projeto pode ser coordenado com outras partes interessadas para que, juntos, vocês abordem todos ou a maioria dos aspectos do problema.

Por exemplo, diversas partes interessadas que atendem às necessidades de jovens sem-teto em Havenford criaram um grupo de trabalho para coordenar suas atividades a fim de melhorar o impacto coletivo. Como parte desse esforço, as diferentes partes interessadas lideraram áreas-chave de trabalho:

- Emprego e saúde mental para jovens – Havenford Cares
- Serviços de reconciliação familiar – Havenford High School
- Abrigo emergencial – The Havenford Housing Alliance
- Atenção primária à saúde – The Havenford Clinic

## 2.5 A Lógica de Intervenção do Projeto

Depois de identificar e alcançar os objetivos do seu projeto, é hora de começar a planejar como você atingirá esse resultado. Para isso, desenvolvemos um modelo lógico.

**Modelo Lógico:** Uma representação visual e sistemática de como um projeto ou programa deve funcionar.

Isso ilustra as relações lógicas entre os recursos investidos, as atividades planejadas e os resultados esperados, que abraçam desde resultados de curto prazo a impactos de longo prazo.

Um modelo lógico desempenha um papel central na gestão de projetos porque mapeia a lógica de intervenção, ou seja, o raciocínio passo a passo por trás de como e por que se espera que um projeto gere mudanças.

Aqui estão algumas maneiras pelas quais um modelo lógico pode auxiliar um projeto:

- **Esclarece o percurso do projeto:** Os modelos lógicos decompõem o projeto em componentes claros, mostrando o fluxo de causa e efeito do projeto.
- **Funciona como uma ferramenta de comunicação:** Os modelos lógicos ajudam a garantir que as partes interessadas do projeto (desde membros da equipe a parceiros, financiadores e outros) tenham um entendimento compartilhado sobre o que o projeto pretende alcançar e como.

### Quadro Lógico

Uma das ferramentas mais frequentemente utilizadas para mapeamento: A lógica de intervenção do projeto é o quadro lógico (ou marco lógico).

**Quadro Lógico:** Um modelo lógico de alto nível que descreve o Objetivo, os Resultados, os Produtos e as Atividades do projeto e como eles se relacionam em uma sequência "se-então". O quadro lógico também identifica as premissas (condições externas que precisam ser verdadeiras para que o projeto seja bem-sucedido) e os indicadores para medir o sucesso.

A estrutura lógica é uma matriz que identifica e comunica as relações lógicas em um projeto, rastreando o raciocínio vertical e horizontal que conecta seus níveis. A relação entre os elementos em cada nível da estrutura lógica ilustra a lógica vertical que resultará na conquista do objetivo final do projeto.

Existem muitas variações da estrutura lógica: algumas são matrizes 4x4, enquanto outras são 4x5. Além disso, diferentes modelos de estrutura lógica costumam usar terminologia distinta para os rótulos das colunas e linhas. Contudo, apesar das muitas variações na estrutura e terminologia dos modelos de estrutura lógica, todos são ferramentas extremamente úteis para mapear como a mudança ocorrerá, como o progresso e o impacto serão medidos e quais riscos podem interferir no sucesso do projeto.

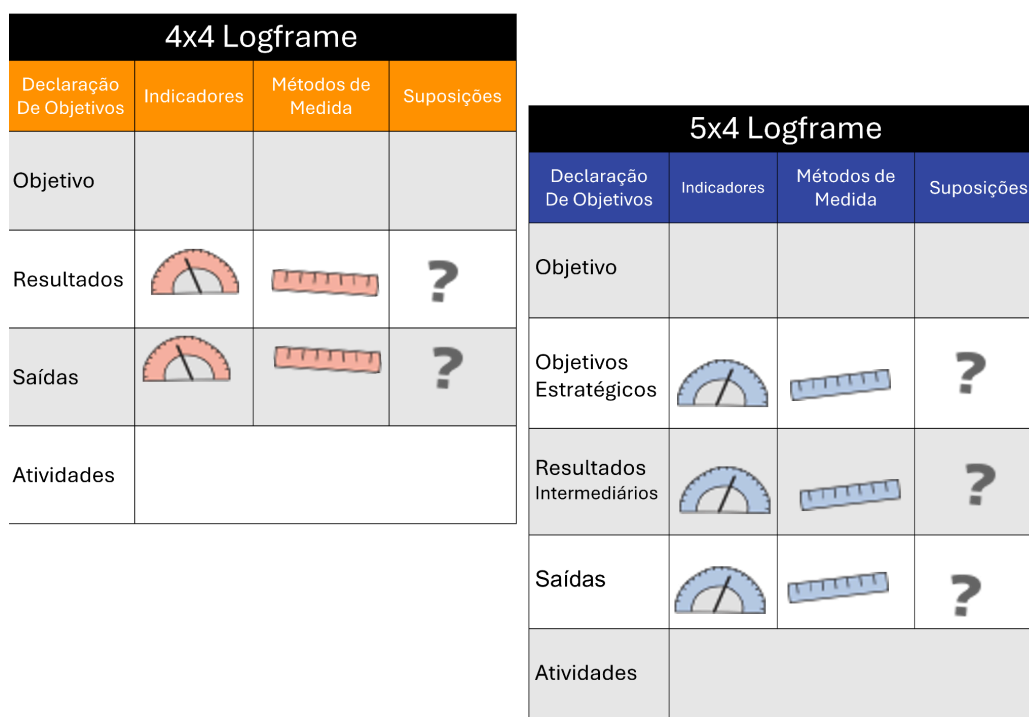


Figura 22: Variações do quadro lógico

O **Guia Social Good DPro** adota um modelo de matriz de estrutura lógica 4x4. Este é o modelo de quadro lógico mais simples e é ideal para quem está começando a aprender sobre modelos lógicos e a abordagem do quadro lógico.

Vamos começar nossa análise da matriz lógica aprendendo mais sobre o conteúdo de suas quatro colunas.

Coluna 1 <i>Declarações de Objetivos</i>	Coluna 2 <i>Indicadores</i>	Coluna 3 <i>Meios de Verificação</i>	Coluna 4 <i>Pressupostos</i>
Esses elementos descrevem os resultados desejados em diferentes níveis do projeto. Juntos, eles definem as relações "se-então" do projeto (a lógica vertical).	Essas são medidas quantitativas ou qualitativas usadas para acompanhar o progresso, refletir mudanças ou avaliar o desempenho do projeto.	Estas são as fontes de dados e os métodos utilizados para coletar informações para cada indicador.	Estas são as condições necessárias que devem ser verdadeiras para que a lógica "se-então" do projeto seja válida. As premissas ajudam a definir a lógica horizontal do projeto.

Tabela 15: Quadro lógico - Conteúdo de suas quatro colunas

Vamos analisar cada uma dessas colunas detalhadamente para entender melhor a robustez da matriz lógica.

## Declarações de Objetivos

Em nosso modelo de quadro lógico 4x4, existem declarações objetivas em quatro níveis:

**Impacto:** O objetivo final ou impacto de mais alto nível (transformação, sustentabilidade, meios de subsistência, bem-estar, etc.) para o qual o projeto contribui a longo prazo.

Por exemplo, a declaração de impacto do projeto Havenford Cares é “Reduzir de forma sustentável a incidência de jovens sem-teto em Havenford.” (Nota: O Projeto Refúgio da Juventude contribuirá para esse impacto, mas, por si só, não o alcançará.

**Resultados:** O que o projeto espera alcançar a médio prazo, no nível dos participantes do projeto. Os resultados alcançados produzem mudanças na população, nos territórios ou em estruturas, contribuindo assim para o nível de Impacto.

Por exemplo, as declarações de resultados podem se concentrar em:

- Utilização de produtos ou serviços do projeto
- Mudanças de comportamento
- Aplicação de conhecimentos ou habilidades
- Aumento da adoção ou da abrangência de boas práticas.

**Produtos:** Os resultados imediatos do projeto (tangíveis e intangíveis) decorrentes das atividades do projeto. Esse nível de resultados inclui produtos, bens, serviços e mudanças.

Por exemplo, as instruções de saída podem incluir:

- Os alunos aprimoraram seus conhecimentos sobre educação financeira.
- Campanha de comunicação realizada junto a empresas locais.
- Centro de apoio à juventude renovado.

**Atividades:** O trabalho necessário para entregar os produtos do projeto. Ao desenvolver a matriz lógica, liste as principais atividades que precisam ser realizadas. Evite entrar em muitos detalhes, pois as tarefas específicas do projeto devem ser incluídas no plano do projeto (que vem depois).

Ao construir suas declarações de objetivos, você começará a reconhecer as conexões entre os níveis da matriz lógica. Essas conexões estabelecem a lógica vertical do projeto, também conhecida como lógica "se-então" da matriz lógica.

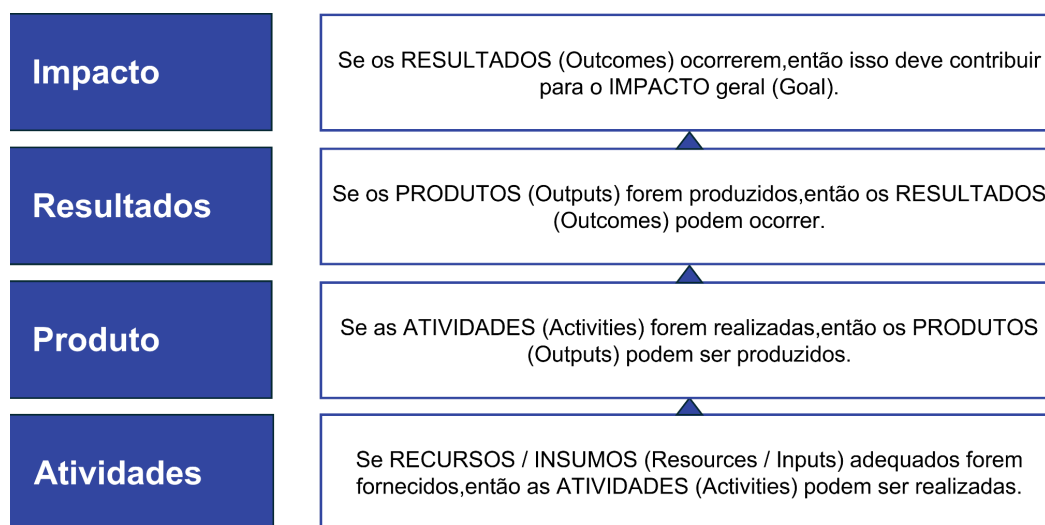


Figura 23: "Lógica do tipo 'se-então'" da intervenção



A equipe da Havenford Cares desenvolveu as seguintes declarações de objetivos para sua estrutura lógica.

Ao redigir as declarações de objetivos, certifique-se de revisar as conexões entre as declarações de objetivos encontradas nos diferentes níveis da matriz lógica. É fundamental que essas conexões sejam válidas! Muitas vezes, declarações de objetivos essenciais para a lógica vertical estão ausentes, ou a matriz lógica mapeia conexões que só são possíveis por meio de pensamento ilusório. Nessas situações, um projeto pode até concluir todas as suas atividades e entregar seus produtos, mas pode não atingir os resultados esperados ou contribuir para o valor a longo prazo (o Impacto).

	Descrição de Objetivos
Impacto	<b>Incidência reduzida de jovens em situação de rua em Havenford</b>
Resultados	<p>Jovens em situação de rua têm:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acesso a um espaço confortável, acolhedor e seguro que oferece instalações e serviços durante o dia.</li> <li>2. Aumento dos recursos financeiros para obter moradia estável.</li> <li>3. Acesso ampliado a serviços de tratamento de dependência química, aconselhamento em saúde mental e provedores de atenção primária.</li> <li>4. Acesso aprimorado a moradia estável e segura.</li> </ol>
Produtos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Centro aberto com instalações de banheiro, chuveiro, lavanderia, computador, telefone, wi-fi e refeições.</li> <li>2.1 Acesso ampliado a empregos que pagam um salário digno.</li> <li>3.1 Serviços semanais implementados para oferecer atividades relacionadas à dependência química, aconselhamento em saúde mental e atenção primária à saúde.</li> <li>4.1 Central de informações sobre abrigo/moradia disponibilizada.</li> </ol>
Atividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.1 Instalar banheiros, chuveiros, lavanderia e cozinha.</li> <li>1.1.2 Mobiliar escritórios, salas de reunião e áreas comuns.</li> <li>2.1.1 Contratar um Conselheiro de Emprego.</li> <li>2.1.2 Realizar visitas de aproximação a empregadores locais.</li> <li>2.1.3 Monitorar jovens colocados em vagas de emprego.</li> <li>3.1.1 Assinar o acordo de cooperação entre a Havenford Community Clinic e a Havenford Cares.</li> <li>3.1.2 Facilitar o grupo semanal de apoio e tratamento para dependência química.</li> <li>4.1.1 Contratar um Consultor de Habitação.</li> <li>4.1.2 Criar um plano automatizado de comunicação com agências parceiras de moradia.</li> </ol>

*Tabela 16: Declarações de objetivos da Havenford Cares*

## Pressupostos

Uma das críticas feitas ao quadro lógico é que sua estrutura lógica linear "se-então" pode simplificar demais processos complexos de mudança social. Uma maneira de mitigar esse risco é incluir pressupostos cuidadosamente identificados na matriz do quadro lógico.

**Pressupostos:** As condições necessárias que devem ser mantidas para que a lógica "se-então" do projeto seja válida.

Em termos simples, os pressupostos abordam a questão: "Quais condições precisam ser verdadeiras, precisam permanecer em vigor para que a lógica vertical aconteça?"

Essas premissas, hipóteses, geralmente envolvem condições ou fatores externos que estão fora do controle do projeto. Elas definem a lógica horizontal do quadro lógico e devem permanecer verdadeiras para que a lógica do projeto seja válida.

	Descrição	Indicadores	Fontes de verificação	Pressupostos
Impacto				Se a lógica horizontal for seguida, e as hipóteses se confirmarem, então o projeto terá maiores chances de ser bem sucedido.
Resultados				
Produto				
Atividades				

Tabela 17: Lógica horizontal do quadro lógico

Analise as premissas da sua matriz lógica com cuidado e senso crítico. Se os pressupostos não forem atendidos, o sucesso do seu projeto estará em risco. Isso é especialmente verdadeiro ao articular as premissas entre os níveis de Resultado e Produto. É aqui que os projetos que promovem o bem social frequentemente encontram seus maiores desafios. Eles descobrem que, embora consigam concluir as entregas concretas do projeto, esses produtos não estão sendo usados para gerar um impacto positivo na mudança social entre os indivíduos, grupos e comunidades que pretendem auxiliar. Muitas vezes, isso ocorre porque a lógica vertical estava falha ou porque premissas críticas foram negligenciadas.



Aqui estão três exemplos de pressupostos que a Havenford Cares incluiu em sua matriz lógica entre os níveis de produtos e de resultado. Observe que os pressupostos são articulados como afirmações positivas.

Objetivo	Suposições
<b>Resultado 2:</b> Jovens em situação de rua têm recursos financeiros para obter moradia estável.	
<b>Produto 2.1:</b> Acesso ampliado a empregos que pagam um salário digno.	Jovens em situação de rua priorizam moradia em seus gastos.

Tabela 18: Exemplos de pressupostos

Objetivo	Suposições
<b>Resultado 3:</b> Acesso ampliado a serviços de tratamento de dependência química, aconselhamento em saúde mental e provedores de atenção primária à saúde.	
<b>Produto 3.1:</b> Programas semanais implementados para oferecer atividades relacionadas à dependência química, aconselhamento em saúde mental e atenção primária à saúde.	O projeto recebe a cooperação prometida da <b>Clínica Comunitária de Havenford</b> .

Objetivo	Suposições
<b>Resultado 4:</b> Jovens atendidos pelo projeto têm acesso aprimorado a moradia estável e segura.	
<b>Produto 4.1:</b> Central de informações sobre abrigo/moradia disponibilizada.	Os provedores de moradia estão dispostos a aceitar referências da <b>Havenford Cares</b> como alternativa aos requisitos de elegibilidade.

Tabela 19: Exemplos de pressupostos

## Indicadores e meios de verificação

Após a redação das declarações de objetivos e a identificação dos pressupostos, os elementos finais do quadro lógico são os indicadores de desempenho e os meios de verificação para cada nível do quadro lógico.

**Indicador:** Uma medida quantitativa ou qualitativa usada para acompanhar o progresso, refletir mudanças ou avaliar o desempenho do projeto.

Ao identificar indicadores para a Matriz Lógica, comece perguntando: "De que informações preciso e por que preciso delas?" Você precisa de dados para:

- Cumprir os requisitos de prestação de contas do financiador?
- Acompanhar o nível de progresso e as conquistas do projeto?
- Analise qualquer discrepância entre o desempenho esperado e o desempenho real.
- Comunicar o progresso a grupos comunitários, agências governamentais ou outras organizações?

Suas respostas a essas perguntas ajudarão a identificar quais indicadores usar e quantos serão necessários. Por exemplo, embora sua organização financiadora possa exigir um indicador específico para relatórios, você pode precisar de um tipo diferente de indicador para tomada de decisões e para fornecer atualizações às comunidades.

Assim que tiver clareza sobre as informações necessárias, você poderá começar a identificar os indicadores da sua Matriz Lógica. Ao identificar os indicadores, utilize a lista de verificação **SMART** para determinar se eles atendem aos padrões de qualidade. SMART é um acrônimo que representa cinco critérios: **Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante** ao Contexto e com **Tempo** definido; que, juntos, ajudam as equipes a avaliar a qualidade dos indicadores do projeto.

### Lista de verificação do indicador SMART

<b>Específico</b>	Um indicador deve ser claramente definido e focado, descrevendo exatamente o que será medido e a quem ou ao que se aplica.
<b>Mensurável</b>	O indicador pode ser avaliado de forma objetiva e independente? Existem declarações claras sobre o que será avaliado ao longo do tempo?
<b>Alcançável</b>	Os indicadores devem ser alcançáveis, considerando as restrições do projeto (orçamento, tempo e recursos).
<b>Relevante</b>	Os indicadores devem medir com precisão a mudança que você deseja acompanhar.
<b>Com prazo determinado</b>	Os indicadores devem identificar o período de tempo dentro do qual se espera que a mudança ocorra.

Tabela 20: Lista de verificação dos indicadores SMART

Uma vez que os indicadores sejam desenvolvidos, meios de verificação devem ser identificados para cada indicador para mostrar exatamente como o progresso será medido e onde os dados de apoio virão.

**Meios de Verificação (MdV):** As fontes das quais obtemos informações para medir os indicadores do projeto.

Os meios de verificação devem ser economicamente viáveis e devem medir diretamente os indicadores. O melhor conselho para indicadores e meios de verificação é mantê-los simples. Quanto mais complexo o indicador, mais complexo (e, conseqüentemente, mais difícil de medir) será o MdV.

## Foco no essencial

A tabela abaixo ilustra um esboço parcial da estrutura lógica do Projeto Refúgio da Juventude. Observe como as declarações de objetivos e as premissas delineiam a lógica vertical e horizontal do projeto. Em seguida, revise os indicadores que serão usados para acompanhar as mudanças e os Meios de Verificação (MdV) que a equipe utilizará para coletar dados e mensurar o progresso em relação aos indicadores da estrutura lógica.

## 2.6 Propostas de Projetos

Após a conclusão do modelo lógico de intervenção do projeto, geralmente será necessário elaborar uma proposta para garantir o financiamento ou a aprovação do projeto. Essa proposta deve se basear nas informações já coletadas e desenvolvidas durante a fase de Identificação e Definição, como a análise do problema, a análise das partes interessadas (a necessidade), a solução proposta (a árvore de objetivos), os resultados esperados, os indicadores propostos e os riscos potenciais (a matriz lógica).

	Descrição dos Objetivos	Indicadores	Meios de Verificação	Pressupostos
<b>Impacto</b>	Redução da incidência de jovens sem abrigo em Havenford			
<b>Resultados</b>	<p>Jovens sem-teto têm:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acesso a um local confortável, acolhedor e seguro, que ofereça instalações e serviços durante o dia</li> <li>2. Jovens sem-abrigo têm recursos financeiros para obter moradia estável</li> <li>3. Maior acesso a serviços de saúde primária e serviços especializados quanto ao abuso de substâncias e aconselhamento em saúde mental.</li> <li>4. Melhor acesso a moradias seguras e estáveis.</li> </ol>	<p>Ao final do terceiro ano:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 80% dos jovens sem-abrigo relatam se sentir mais seguros devido ao acesso ao centro de atendimento sem reserva.</li> <li>2. 60% dos jovens empregados têm recursos para obter moradia estável.</li> <li>3.a O tempo médio de espera para jovens sem-abrigo acessarem aconselhamento em saúde mental é de 14 dias.</li> <li>3.b Redução de 50% no número de jovens participantes sem-abrigo relatando necessidades médicas não atendidas.</li> <li>4. Redução de 30% no tempo em que indivíduos e famílias permanecem sem-teto.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Dados da Pesquisa Padronizada</li> <li>· Renda e status de emprego (auto-declarados),</li> <li>· Registros do projeto.</li> <li>· Registros de presença e consultas da clínica.</li> <li>· Pesquisas de participantes sobre acesso a serviços de saúde.</li> </ul>	<p>Havenford Cares identifica os jovens sem-teto “invisíveis” que atualmente não estão no sistema.</p> <p>As atitudes da comunidade continuam apoiando o trabalho das agências que apoiam jovens sem-abrigo.</p>
<b>Produtos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Centro inaugurado com instalações para banheiro, chuveiro, lavanderia, computador, telefone, wi-fi e refeições.</li> <li>2.1 Maior acesso a empregos que paguem um salário digno.</li> <li>3.1 Serviços semanais em funcionamento para oferecer atenção primária à saúde, ao abuso de substâncias e aconselhamento em saúde mental.</li> <li>4.1 Informações sobre abrigos/moradias disponibilizadas.</li> </ol>	<p>Ao final do terceiro ano:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 25 jovens/dia utilizam as instalações do centro de acolhimento.</li> <li>2.1 5 jovens/mês são encaminhados para empregos estáveis por meio dos serviços de treinamento e colocação profissional.</li> <li>3.1a 1 sessão de grupo sobre abuso de substâncias por semana.</li> <li>3.1b Média 40% de jovens sem-teto presentes por sessão.</li> <li>3.1c 5 sessões de aconselhamento em saúde mental oferecidas por semana.</li> <li>3.1d 15 consultas de atenção primária à saúde por semana.</li> <li>4.1 4 jovens/mês são encaminhados para oportunidades de moradia estável.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Registros de inscrição em serviços e comprovantes de presença em treinamentos.</li> <li>· Listas de presença para sessões de grupos de tratamento para dependência química; comprovantes de presença em consultas de aconselhamento e atendimento médico.</li> <li>· Registros de uso da Biblioteca de Recursos (listas de entrada, controle de uso) e dados de pesquisas sobre a utilização da biblioteca.</li> </ul>	<p>Jovens sem-teto priorizam moradia em seus gastos.</p> <p>O projeto recebe a cooperação prometida da Clínica Comunitária de Havenford.</p> <p>Os provedores de moradia estão dispostos a aceitar referências do Havenford Cares como alternativa aos requisitos de elegibilidade.</p>
<b>Atividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.1 Instalar banheiros, chuveiros, lavanderia e cozinha.</li> <li>1.1.2 Mobiliário escritórios, salas de reunião e áreas comuns.</li> <li>2.1.1 Contratar um Conselheiro de Emprego.</li> <li>2.1.2 Realizar visitas de divulgação a empregadores locais.</li> <li>2.1.3 Monitorar jovens colocados em vagas de emprego. Plano de comunicação com agências parceiras de habitação.</li> <li>3.1.1 Assinar o acordo de cooperação entre a Clínica Comunitária de Havenford e a Havenford Cares.</li> <li>3.1.2 Facilitar o grupo de apoio e tratamento semanal para dependentes químicos.</li> <li>4.1.1 Contratar um Consultor de Habitação e Moradia, etc.</li> </ol>			

Tabela 21: Quadro Lógico do Projeto Refúgio da Juventude

O documento de proposta do projeto pode incluir:

- **Contexto e necessidade:** A Breve descrição do contexto e da definição do problema, incluindo dados essenciais. Esta seção destaca a necessidade do projeto.
- **Descrição do projeto:** Esta é uma descrição narrativa do escopo geral do projeto, incluindo o impacto, os resultados, os produtos e as atividades planejadas (o que o projeto fará, em linhas gerais). (Fonte: Logframe)
- **Partes interessadas:** Quem está envolvido ou afetado, e quais são os principais parceiros. (Fonte: Análise das Partes Interessadas)
- **Plano de implementação inicial:** Cronograma geral e fases do projeto, bem como principais marcos ou portas de decisão.
- **Estimativa inicial do orçamento:** Principais categorias de custos e orçamento previsto (geralmente em intervalos ou valores aproximados nesta fase).
- **Riscos e pressupostos:** Principais riscos ou fatores externos a serem observados (da nossa lista de suposições).

O formato, o conteúdo e a estrutura da proposta podem variar bastante, dependendo das exigências da entidade financiadora ou das políticas da organização. Algumas entidades financiadoras podem exigir narrativas bastante detalhadas, modelos de orçamento específicos ou modelos lógicos, enquanto outras podem aceitar documentos mais concisos. Da mesma forma, as propostas internas podem seguir um formato padronizado ou ser adaptadas às preferências dos responsáveis pela tomada de decisão dentro da organização. Independentemente do contexto, a proposta deve articular claramente o propósito, as atividades, o cronograma e os resultados esperados do projeto.

Com essa base sólida, você estará pronto para avançar para o planejamento e a configuração detalhada do projeto. Nessa próxima fase, você dividirá o trabalho em tarefas específicas, criará um cronograma e um orçamento para tudo e se preparará para a implementação. Todas essas etapas subsequentes se basearam no trabalho realizado na fase de Identificação e Definição, garantindo que seu projeto não seja apenas bem-intencionado, mas também bem concebido para gerar um impacto real.

## Seção 3. CONFIGURAÇÃO E APROVAÇÃO DO PROJETO

**“Primeiro, tenha um ideal definido, claro e prático – uma meta, um objetivo. Segundo, tenha os meios necessários para atingir seus fins... Terceiro, ajuste todos os seus meios a esse fim.”**

Stephen Covey

### 3.1 Primeiros passos

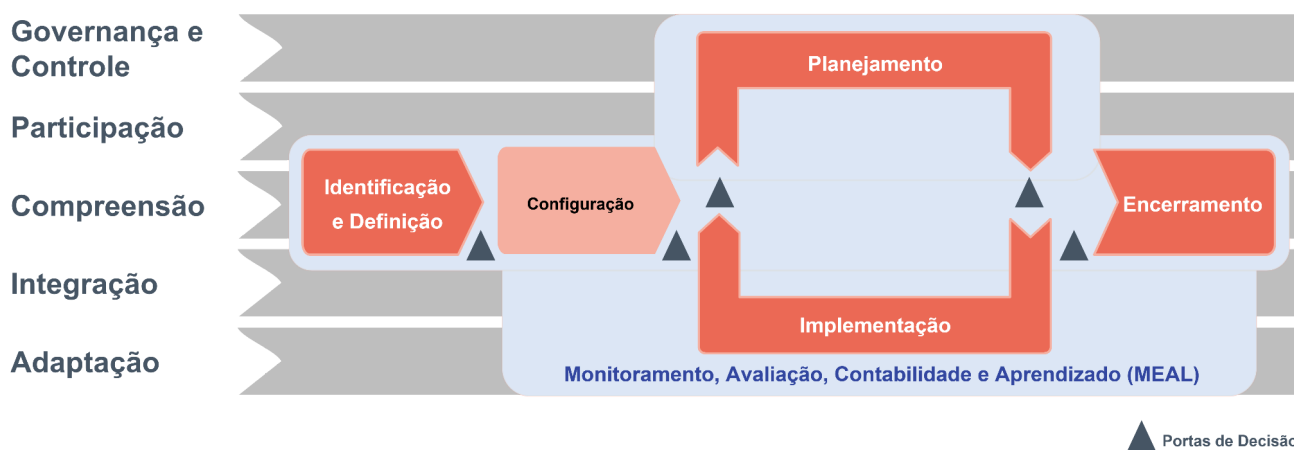


Figura 23: O Ciclo de Vida do Projeto - Configuração e Aprovação

Bem-vindo à Fase de Configuração e Aprovação do Projeto. Considere esta fase como uma oportunidade para preparar todos e tudo para o lançamento oficial do projeto. O que torna esta fase única é o seu foco quase exclusivo nas necessidades do gerente de projeto, da equipe do projeto e das principais partes interessadas.

A Fase de Configuração e Aprovação do projeto consiste em estabelecer a estrutura de gestão do projeto e confirmar se os processos fundamentais de gestão de projetos estão implementados. Isso inclui responder a perguntas como: *“Como será a equipe do projeto? Como as decisões serão tomadas? Quais riscos podem interferir no sucesso do projeto? Como o planejamento será conduzido? E o que acontecerá após o encerramento do projeto?”* Uma vez tomadas essas decisões, o projeto está pronto para o lançamento oficial e a equipe pode avançar para as próximas fases do ciclo de vida do projeto: planejamento detalhado e implementação.

## Entradas, processos e saídas de fase

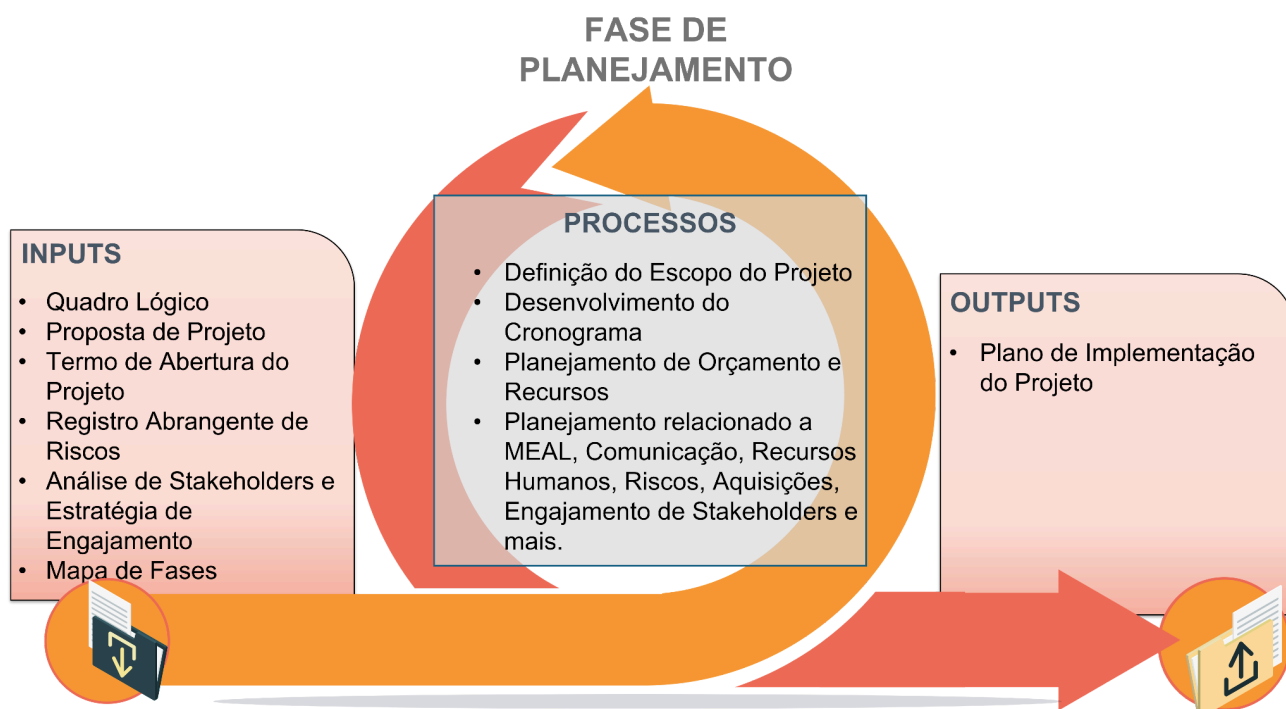


Figura 24: Entradas, processos e saídas - Fase de configuração e aprovação

### Entradas

Os elementos de entrada para a Fase de Configuração e Aprovação foram desenvolvidos durante a fase de Identificação e Definição. Estes incluem a Matriz Lógica do Projeto e a Proposta do Projeto.

### Processos

Para concluir os resultados da Fase de Configuração e Aprovação do Projeto, será necessário concluir os processos relacionados ao estabelecimento de:

- O Sistema de Governança do Projeto
- Tolerâncias do projeto e caminhos de escalonamento de problemas
- Estruturas de Planejamento e Encerramento de Projetos

## Saídas

Após a conclusão da Fase de Configuração e Aprovação do Projeto, os seguintes resultados serão gerados:

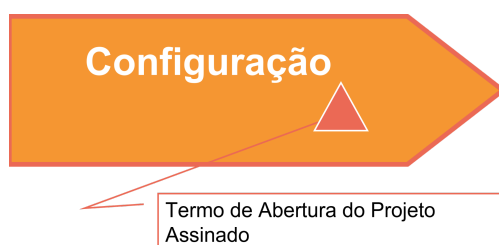
Saída	Propósito
<i>O Registro de Riscos</i>	Identifica os riscos do projeto, incluindo sua probabilidade e impacto potencial. Também identifica se e como cada risco será gerenciado pelo projeto.
<i>Termo de Abertura do Projeto</i>	Serve como documento de referência básico que autoriza o projeto. Fornece informações de alto nível sobre as entregas do projeto, orçamento, cronograma, governança, tomada de decisões, equipe e riscos.

Tabela 22: Saídas vs. Propósito

### Análise da realidade: o gerente de projeto e a Configuração e Aprovação.

É possível que o Gerente de Projetos ainda não tenha sido contratado quando o projeto entrar na Fase de Configuração e Aprovação. Os processos de recrutamento podem ser demorados, e as organizações podem não querer contratar um Gerente de Projetos até que um contrato de financiamento seja assinado. Enquanto o Gerente de Projetos não estiver na equipe, deve haver um ponto focal que supervisione os processos e garanta que tudo o que precisa ser documentado esteja em ordem, para que, quando o Gerente de Projetos assumir a equipe, haja clareza sobre quais tarefas foram concluídas e quais processos estão em vigor.

## Portas de Decisão na Fase de Configuração e Aprovação



A principal porta de decisão durante a Fase de Configuração e Aprovação é a assinatura do Termo de Abertura do Projeto. Uma vez assinado, este documento aprova oficialmente o projeto e o Gerente de Projeto está autorizado a iniciar as atividades do projeto (e a gastar os fundos do projeto).

Figura 25: Portas de decisão na fase de configuração e aprovação

Essa autorização é importante para a prestação de contas, é um registro de que o projeto foi oficialmente aprovado, o que pode proteger o Gerente de Projeto e a equipe posteriormente, caso alguém questione se eles tinham permissão para realizar determinadas atividades ou gastar dinheiro. É também o momento em que o Gerente de Projeto recebe formalmente a autoridade para liderar o projeto dentro dos parâmetros acordados.

## 3.2 Termo de Abertura do Projeto

Um dos principais objetivos da Fase de Configuração e Aprovação do Projeto é garantir que todos estejam alinhados quanto ao que o projeto envolve. A principal ferramenta para isso é o Termo de Abertura do Projeto.

**Termo de Abertura do Projeto:** Um documento estratégico de alto nível que autoriza formalmente o projeto e concede ao Gerente de Projeto o mandato para iniciar os trabalhos. Ele resume informações gerenciais essenciais, como o propósito, o escopo, as partes interessadas, o cronograma, a visão geral do orçamento e a estrutura de governança do projeto.

O Termo de Abertura do Projeto deve permanecer um documento vivo, atualizado conforme necessário para refletir decisões importantes, mudanças de estratégia ou alterações contextuais ao longo do ciclo de vida do projeto.

Este documento serve a muitos propósitos; no entanto, alguns de seus objetivos mais importantes incluem:

- Alinhar as partes interessadas em relação aos principais parâmetros do projeto.
- Estabelecer a estrutura de governança do projeto.
- Definir tolerâncias e caminhos de escalonamento.
- Identificar a estrutura de planejamento do projeto e a estrutura de encerramento do projeto.

### Alinhar as partes interessadas em relação aos principais parâmetros do projeto.

O Termo de Abertura do Projeto resume e comunica o Quem, o Quê, o Quando, o Porquê e o Como do projeto em um único documento. Essas informações incluem um resumo de alto nível do propósito e dos objetivos do projeto, o cronograma, os marcos, o orçamento, os principais pressupostos, riscos e a lista de partes interessadas ou membros da equipe envolvidos.

Documentar essas informações em um documento relativamente curto estabelece uma base de referência que as partes interessadas podem consultar caso tenha dúvidas sobre o projeto. Por exemplo, se alguém perguntar, *o projeto está comprometido com a entrega do produto XYZ? ou Não era para termos terminado até junho?* O termo de abertura fornece a resposta oficial acordada no início. Ele também pode ser útil quando há rotatividade na equipe ou entre as principais partes interessadas, pois inclui todas as informações essenciais sobre o projeto. Isso facilita a compreensão do Termo de Abertura por novos membros da equipe e outras partes interessadas, permitindo que entendam o objetivo do projeto.

### Estabelecer a estrutura de governança do projeto

Após a elaboração do termo de abertura do projeto, ele é submetido ao órgão de governança do projeto para assinatura e aprovação.

**Governança do projeto:** A estrutura que identifica quem tem autoridade para tomar decisões sobre o projeto e define o processo para tomá-las.

Uma estrutura robusta de governança de projetos esclarece pontos importantes:

- **Autoridade:** Quem tem o poder de tomar decisões?
- **Responsabilidade:** Quem é o responsável pelo sucesso do projeto? Sem uma definição clara de responsabilidades, corre-se o risco de uma situação em que ninguém se empenha para resolver os problemas do projeto.
- **Alterações no projeto:** Que alterações podem ser feitas pelo gerente de projeto? O que acontece quando uma alteração proposta ultrapassa as tolerâncias acordadas com o gerente de projeto?
- **Supervisão:** Quem monitora e orienta o progresso geral do projeto para garantir que ele esteja alinhado com a estratégia organizacional e atenda aos marcos esperados em relação a escopo, tempo e orçamento?
- **Apoiadores e defensores:** Quem oferece suporte e recursos ao projeto quando este encontra problemas e obstáculos? Quem defende o projeto quando a tarefa está além do controle do gerente de projeto?

Em outras palavras, a estrutura de governança do projeto identifica os indivíduos ou grupos que orientam o projeto, apoiam o gerente de projeto, reportam problemas e garantem que a pessoa adequada tome decisões em tempo hábil. Estabelecer uma estrutura de governança clara desde o início ajuda a evitar confusões posteriormente, quando surgirem problemas complexos, escolhas difíceis ou mudanças significativas.

Como é a estrutura de governança de um projeto? Ela pode assumir várias formas, dependendo do tamanho e da complexidade do projeto. As duas estruturas de governança mais comuns são a do Sponsor / Patrocinador do Projeto e a do Conselho do Projeto.

**Sponsor do Projeto:** Indivíduo que governa um projeto, fornecendo supervisão, direção estratégica e suporte para garantir o sucesso do projeto.

Para projetos menores, menos complexos ou de menor valor, a estrutura de governança pode ser composta por uma única pessoa – o Sponsor do Projeto. Nesses cenários, o Sponsor do Projeto apoia os projetos desempenhando todas as funções identificadas na lista acima (tomada de decisões, gestão de mudanças, supervisão do projeto, defesa e apoio material).

**Conselho do Projeto:** Um órgão de governança responsável por supervisionar um projeto e fornecer orientação estratégica e apoio para garantir o sucesso do projeto.

Para projetos maiores e mais complexos, com muitas partes interessadas, um modelo de Sponsor do Projeto pode não ser suficiente. Nesses cenários, é comum formar um conselho de projeto para supervisionar a governança do projeto. Trata-se de um grupo de representantes que, coletivamente, fornecem orientação e supervisão ao projeto.

Não existe uma abordagem padrão para a criação de um conselho de projeto. Seu tamanho e composição dependerão da organização, do porte do projeto e das partes interessadas envolvidas.

- **Tamanho:** No mínimo, devem ser compostas por duas pessoas, mas é comum encontrar conselhos com três, quatro ou cinco representantes quando a gestão das partes interessadas é complexa. Por exemplo, quando há vários financiadores, vários grupos beneficiários ou várias organizações trabalhando no mesmo projeto.
- **Composição:** Os membros do conselho devem representar uma variedade de perspectivas das partes interessadas, e a composição variará dependendo do projeto. Exemplos de potenciais membros do conselho podem incluir representantes da equipe do parceiro implementador, agências governamentais, grupos comunitários, financiadores, etc.

#### Conselho de Projeto ou Comitê Diretivo?

Embora o Conselho do Projeto seja por vezes referido como Comitê Diretivo, é importante reconhecer que o grupo tem um papel que vai além da simples consulta e "orientação". Sua função também inclui a supervisão, a tomada de decisões e a prestação de contas.

Independentemente de um projeto ser governado por um Sponsor ou por um Conselho de Projeto, o papel da estrutura de governança permanece inalterado: fornecer direção e suporte, ao mesmo tempo que garante que o projeto alcance seus objetivos. Além disso, quando um Gerente de Projeto se depara com um problema que não pode ser resolvido dentro de sua autoridade ou com os recursos disponíveis, ele deve encaminhá-lo ao Conselho de Projeto.

As decisões relacionadas à estrutura de governança devem ser documentadas no Termo de Abertura do Projeto. Isso inclui definir funções e processos; identificar nominalmente (ou por cargo) quem é o Sponsor do Projeto, ou quem compõe o conselho do projeto (ou equivalente), se houver; e documentar o cronograma das reuniões de governança. Por exemplo: *“O Conselho do Projeto deve aprovar quaisquer alterações de escopo ou desvios orçamentários acima de 10% e se reunirá bimestralmente para revisar o status do cronograma/orçamento.* Ao detalhar isso, o Gerente de Projeto e a equipe sabem exatamente onde buscar orientação ou aprovações, e os membros da governança sabem o que se espera deles.

Retomando nosso estudo de caso do Projeto Refúgio da Juventude, será estabelecido um Conselho de Projeto para administrá-lo. O conselho incluirá um representante da Havenford Cares e representantes adicionais de três organizações com as quais o projeto colabora estreitamente: o Departamento de Bem-Estar Infantil de Havenford, a Clínica de Havenford e o Abrigo de Emergência.

## Definir tolerâncias e caminhos de escalonamento

O Termo de Abertura do Projeto também deve identificar as tolerâncias do gerente de projeto.

**Tolerâncias:** A margem de variação aceitável nos principais parâmetros do projeto (como tempo, custo, escopo, qualidade, risco ou benefícios) dentro da qual o Gerente de Projeto pode operar sem precisar escalar problemas para uma autoridade superior.

Essas tolerâncias também devem levar em consideração quaisquer requisitos externos, como condições do financiador, restrições legais ou autorizações regulatórias que possam limitar a flexibilidade para fazer alterações. Ser claro quanto às tolerâncias ajuda o projeto a tomar decisões assertivas, por um lado, e evita o risco de alterações não autorizadas, por outro. O termo de abertura do projeto também deve descrever quais procedimentos de escalonamento serão seguidos para problemas que não puderem ser resolvidos pelo Gerente do Projeto.

### Princípios de Gerenciamento de Projetos

#### GOVERNANÇA E CONTROLE

Nem todos os desafios de um projeto podem ser resolvidos apenas pelo gerente de projeto. Às vezes, as soluções potenciais — como alterar o escopo, estender o cronograma ou realocar o orçamento — excedem a autoridade do gerente de projeto ou estão fora das tolerâncias acordadas. Nesses casos, é essencial levar a questão à estrutura de governança do projeto. O conselho do projeto ou do sponsor do projeto desempenha um papel fundamental na análise dos riscos e problemas escalados, na avaliação das implicações e na tomada de decisões que mantenham o projeto alinhado aos seus objetivos gerais. A escalada proativa não é sinal de fracasso — é sinal de boa governança de projeto e controle eficaz.

Por exemplo, uma tolerância orçamentária pode indicar que o Gerente de Projeto pode exceder as despesas totais em uma categoria orçamentária em até 5% do orçamento total. Acima desse limite, ele deve buscar aprovação do órgão de governança. Da mesma forma, uma tolerância de cronograma pode indicar que o cronograma do projeto pode ser ajustado em até duas semanas para entregas importantes, mas qualquer ajuste além disso deve ser aprovado por uma autoridade superior. Ter tolerâncias ajuda a garantir que decisões menores não sejam atrasadas por burocracia desnecessária, enquanto as decisões importantes recebem o nível adequado de análise.

O Termo de Abertura do Projeto para o Projeto Refúgio da Juventude aborda as questões de tomada de decisão, níveis de tolerância e escalonamento, incluindo as seguintes cláusulas:

- O Gerente de Projetos pode tomar decisões operacionais sem necessidade de aprovação e tem autoridade para:
  - Realocar até 10% dos fundos entre rubricas orçamentárias da mesma categoria.
  - Estender os marcos do projeto e as datas de entrega em até 14 dias sem a necessidade de um controle de mudanças formal.
- Qualquer desvio que ultrapasse o nível de tolerância do Gerente de Projeto deve ser comunicado ao Conselho do Projeto para avaliação de impacto e aprovação. O Gerente de Projeto é responsável por documentar e justificar todos os desvios de cronograma que excedam essa tolerância.

Posteriormente, durante a fase de implementação do projeto, o Gerente de Projeto descobre que há um atraso de quatro semanas na conclusão da reforma do centro de acolhimento (devido a um problema com o inspetor de obras). Esse atraso excede a tolerância de 14 dias estabelecida no Termo de Abertura do Projeto. Isso significa que o Gerente de Projeto precisa levar o problema ao Conselho do Projeto para que este decida os próximos passos. O Conselho convoca uma reunião de emergência, na qual decide tomar medidas para se reunir com autoridades municipais (aproveitando os contatos do vereador que faz parte do Conselho do Projeto). O processo de escalonamento funcionou: como resultado, o processo de licenciamento foi acelerado e concluído em sete dias.

## Identificar a estrutura de planejamento do projeto

O Termo de Abertura do Projeto também deve identificar a estrutura de planejamento do projeto que será utilizada e quem estará envolvido no planejamento. Dessa forma, todos os envolvidos poderão ser notificados o mais breve possível.

Normalmente, os projetos utilizam uma das duas estruturas de planejamento: O Planejamento em Cascata (Waterfall) e o Planejamento em Ondas Sucessivas.

**Planejamento em cascata:** Um plano detalhado para todo o projeto, desenvolvido antes do início da implementação.

Esta é uma abordagem tradicional e linear para o planejamento e execução de projetos. É particularmente adequado para projetos em que todos os requisitos são bem compreendidos e dificilmente sofrerão alterações. O planejamento em cascata pressupõe estabilidade. Embora pequenas atualizações no plano possam ocorrer, mudanças são desencorajadas e geralmente difíceis de implementar após o início da execução.

A abordagem de planejamento em cascata é adequada para projetos previsíveis e/ou de curto prazo. Essa estrutura de planejamento funciona melhor quando o projeto apresenta riscos limitados e poucas incertezas.

**Planejamento em Ondas Sucessivas:** Uma abordagem de planejamento progressiva/iterativa, onde um plano geral de implementação para os objetivos de longo prazo é planejado em um nível mais alto – e, em seguida, planos de curto prazo são detalhados à medida que o projeto avança e mais informações se tornam disponíveis.

Uma abordagem de Ondas Sucessivas inclui:

**Plano Geral de Implementação:** Um plano de projeto de alto nível que fornece diretrizes globais e estimativas para o projeto. Ele garante uma direção estratégica, ao mesmo tempo que permite uma execução ágil e adaptativa à medida que o projeto evolui.

**Planos de Etapa:** Um plano detalhado que abrange um incremento específico (etapa) do ciclo de vida do projeto.

Por que usar uma estrutura de planejamento de ondas sucessivas? Essa metodologia permite planejar e implementar o projeto em incrementos menores (as etapas podem corresponder a trimestres, meses ou qualquer segmento lógico do projeto). À medida que o projeto avança para a próxima etapa, a equipe formula um plano detalhado para a fase/etapa seguinte. Esse plano de etapa deve estar alinhado com os parâmetros gerais do Plano Geral de Implementação de alto nível, refletindo também os riscos, problemas e lições aprendidas ao longo do projeto.

Essa abordagem de planejamento é mais adequada para ambientes dinâmicos e incertos. Uma estratégia iterativa baseada em etapas permite uma execução mais ágil e adaptativa à medida que o projeto evolui. Ao dividir o cronograma do projeto em etapas, você cria pontos de verificação naturais para avaliar o progresso e

identificar quaisquer novos desenvolvimentos (riscos, problemas, oportunidades ou aprendizados emergentes) que possam exigir uma atualização do plano do projeto. Dividir a implementação em etapas torna grandes projetos menos complexos e facilita ajustes ao longo do processo.

Em vez de um plano único para todo o projeto, o Plano Geral de Implementação define o que significa sucesso ao final da Etapa 1, da Etapa 2 e assim por diante. Por exemplo, suponha que o indicador de resultado do seu projeto em um ano seja treinar 500 pessoas e garantir empregos para 200 delas. Você pode definir uma meta para a Etapa 1 (primeiro trimestre) de treinar 100 pessoas, com o objetivo de que 40 consigam emprego, e então revisar esses resultados antes de planejar o próximo trimestre. Se apenas 60 pessoas foram treinadas no primeiro trimestre, você pode investigar o motivo e ajustar sua estratégia para o segundo trimestre (talvez a estratégia de recrutamento precise ser reformulada).

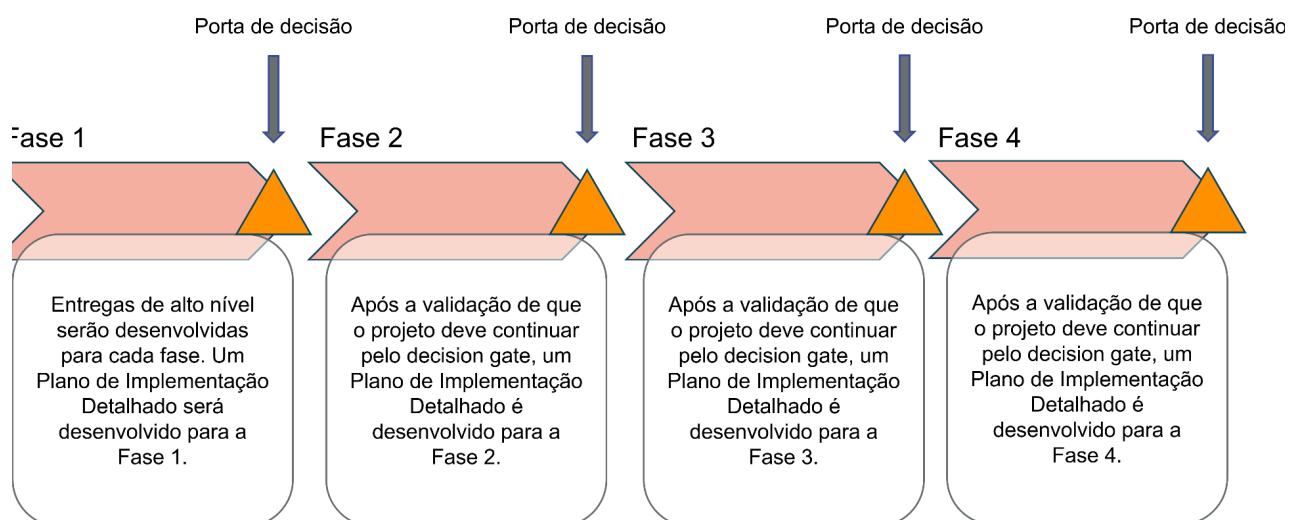


Figura 26: Plano Geral de Implementação

## Defina as portas de decisão para o projeto.

A estrutura de planejamento do projeto também deve estabelecer se o projeto incluirá portas de decisão e identificar quando elas ocorrerão. Cada organização terá sua própria estrutura de portas de decisão; algumas podem ter muitos pontos, enquanto outras podem ter apenas uma aprovação inicial e uma aprovação final.

De forma geral, as etapas de tomada de decisão devem ser agendadas regularmente:

- Entre as fases do ciclo de vida do projeto.
- Em outros marcos críticos do projeto, como após a conclusão de uma entrega importante.
- Ao final de uma etapa (caso o projeto esteja utilizando a metodologia de Planejamento em Ondas Sucessivas).

Princípios de Gerenciamento de Projetos ADAPTÁVEL
A relação entre as portas de decisão e a gestão adaptativa é forte. Esses pontos criam um espaço formal para reflexão e correção de rumo, além do monitoramento contínuo do dia a dia. É como uma parada nos boxes em uma longa corrida – uma oportunidade para reabastecer, corrigir problemas e decidir se é seguro continuar. Um projeto bem estruturado identifica antecipadamente onde essas portas de decisão se encontram no ciclo de vida. Às vezes, elas alinham os parâmetros do projeto para os requisitos de financiamento (por exemplo, aprovações anuais de verbas). Outras vezes, são internas, como uma prática recomendada para garantir o controle de qualidade.

Se você souber quando uma etapa decisiva está se aproximando, poderá se planejar. Você pode antecipar quais decisões precisam ser tomadas. Isso significa que você pode considerar quem precisa estar envolvido e quais dados serão necessários para tomar essas decisões.

Na prática, uma etapa de decisão geralmente envolve uma reunião de revisão ou um relatório onde o Gerente de Projeto apresenta o progresso alcançado até o momento, os desafios e os planos, e o órgão de gestão decide o caminho a seguir. Com base nas informações apresentadas, as principais partes interessadas (como o sponsor do Projeto, os membros do Conselho do Projeto ou o financiador) revisam o status e os planos do projeto e decidem se devem continuar com o projeto ou plano, fazer alterações ou até mesmo interromper o projeto por completo.

## Identificar a estrutura de encerramento do projeto

O Termo de Abertura do Projeto também deve responder à seguinte pergunta: “Como o projeto terminará?” Quando um projeto termina, geralmente segue uma das seguintes estruturas de encerramento de projeto.

<b>Encerramento</b>	O projeto foi formalmente encerrado e todas as atividades de encerramento foram concluídas.
<b>Transferência</b>	Outro grupo ou entidade assume os produtos ou serviços do projeto.
<b>Extensão</b>	Negociação de prazo adicional para a conclusão do projeto (que pode ter custo adicional ou “sem custos adicionais”).
<b>Expansão</b>	Replicação dos resultados e impactos do projeto (todos ou alguns deles) em uma nova área-alvo ou população.
<b>Redesenho</b>	Continuação através de uma nova fase com intervenções ou atividades modificadas.

*Tabela 23: Identificar a estrutura de encerramento do projeto*

A forma como o projeto deverá ser encerrado deve ser identificada desde as fases iniciais e comunicada às partes interessadas o mais cedo possível. Se você não souber como o projeto terminará, perderá elementos críticos do planejamento.

### 3.3 O Registro de Riscos

Nenhum projeto está isento de incertezas. Por isso, uma parte fundamental da Fase de Configuração e Aprovação é estabelecer as bases do sistema de gestão de riscos do projeto. Provavelmente, você começou a pensar nos principais riscos durante a fase de Identificação e Definição, quando definiu o escopo do conceito do projeto e identificou os pressupostos na estrutura lógica (lembre-se: um pressuposto é um risco que é apresentado de forma positiva). No entanto, esse nível de análise de riscos não foi abrangente nem detalhado. Agora é o momento de ser específico e proativo em relação a eles.

**Risco:** Um evento ou condição incerta que, se ocorrer (probabilidade), pode ter um efeito (impacto) positivo ou negativo nos resultados, produtos ou atividades de um projeto.

Em termos simples, gestão de riscos significa descobrir:

- Que evento/condição inesperada poderia interromper o projeto e/ou planejamento do seu projeto?
- Qual a probabilidade disso acontecer?
- Quão ruim poderia ser se isso acontecesse, e
- O que você vai fazer a respeito?

Ao identificar riscos potenciais, a maioria dos projetos se concentra nos riscos negativos que podem impedir o sucesso do projeto. Esses riscos se agravam e se transformam em problemas que levam ao aumento de custos, atrasos no cronograma, estouros de orçamento, redução da qualidade ou falha no cumprimento dos objetivos do projeto.

No entanto, é importante reconhecer que os riscos podem ter resultados positivos. Os riscos positivos, também chamados de oportunidades, são eventos incertos que podem impactar positivamente um projeto. Esses riscos podem gerar benefícios como redução de custos, conclusão antecipada ou melhoria de desempenho.

#### Princípios de Gerenciamento de Projetos

##### PARTICIPAÇÃO

Pode ser difícil identificar riscos de forma abrangente se você estiver trabalhando isoladamente. O processo de brainstorming sobre riscos potenciais é muito mais eficaz se você usar uma abordagem participativa. Por exemplo, os participantes do projeto podem identificar riscos que a equipe do projeto não consideraria; as equipes da cadeia de suprimentos ou de Monitoramento, Avaliação, Aprendizagem e Prestação de Contas (MEAL) podem fornecer informações sobre riscos que somente elas são capazes de identificar; e os funcionários que trabalham diretamente com as comunidades têm uma perspectiva diferente dos membros da equipe que trabalham em cargos de escritório.

## Etapa 1: Identificar e listar os riscos

Comece fazendo um brainstorming e revisando os riscos potenciais com sua equipe e as partes interessadas. O que poderia impedir o projeto de atingir os resultados e objetivos dentro do prazo, orçamento, escopo e qualidade? Analise o contexto do seu projeto e procure por riscos que se enquadrem em uma ampla variedade de categorias.

Categoria	Exemplos
Estratégico/comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falha dos fornecedores em cumprir os compromissos contratuais</li> <li>● Fraude/roubo</li> </ul>
Econômico/financeiro/mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Instabilidade da taxa de juros</li> <li>● Inflação</li> <li>● Impossibilidade de acesso a financiamento</li> </ul>
Questões legais e regulamentares	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Legislação/regulamentação nova ou alterada</li> <li>● Acordos contratuais mal redigidos</li> </ul>
Fatores organizacionais/gerenciais/humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderança deficiente</li> <li>● Procedimentos de recrutamento deficientes / alta rotatividade de pessoal</li> <li>● Falta de clareza quanto às funções e responsabilidades</li> </ul>
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mudança de governo</li> <li>● Opinião pública desfavorável</li> </ul>
Técnico/operacional/infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Design ruim</li> <li>● Expectativas pouco claras</li> </ul>
Gestão de Riscos de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento de escopo não controlado</li> <li>● Resposta inadequada de rastreamento e controle</li> <li>● Horários irrealistas</li> <li>● Logística mal gerida</li> </ul>

Tabela 24: Identificar e listar os riscos

## Etapa 2: Avaliar a probabilidade e o impacto

Nem todos os riscos são iguais. É por isso que cada risco na lista de brainstorming deve ser avaliado em termos de:

**Probabilidade de risco:** Qual a probabilidade de o evento/condição ocorrer?

**Impacto do risco:** De que forma o evento/condição afetaria o projeto caso ocorresse?

Muitas equipes de projeto utilizam uma escala de classificação para esse processo. Por exemplo, uma classificação de 1 (baixo) a 5 (alto) é usada para quantificar a probabilidade e o impacto estimados para cada risco.

Classificação de probabilidade	Classificação de impacto
1 – RARO: Altamente improvável de ocorrer	1 – INSIGNIFICANTE: Impacto mínimo no projeto
2 – IMPROVÁVEL: Possível, mas não previsto	2 – MENOR: Impacto pequeno, facilmente administrável
3 – MODERADO: Bastante provável de ocorrer	3 – MODERADO: Impacto perceptível, requer atenção
4 – PROVÁVEL: Espera-se que aconteça	4 – PRINCIPAL: Impacto significativo no sucesso do projeto
5 – QUASE CERTO: Altamente provável de ocorrer	5 – GRAVE: Ameaça crítica à viabilidade do projeto

Tabela 25: Probabilidade e Impacto - escala de classificação

Para cada risco identificado, os membros da equipe atribuem uma classificação de probabilidade e impacto usando as escalas definidas. Em seguida, calcula a pontuação de risco multiplicando as classificações de probabilidade e impacto.

Risco	Probabilidade	Impacto	Fórmula	Pontuação
Atrasos na disponibilidade da equipe de reforma.	2	3	2x3	6
Oposição da comunidade ao centro de acolhimento.	3	4	3x3	12
A falta de acesso a financiamento impede uma transição sustentável do projeto para operações contínuas.	3	5	3x5	15
Os custos dos materiais de construção podem aumentar.	4	4	4x4	16

Tabela 26: Probabilidade e Impacto do risco

Em seguida, a equipe usa as pontuações de risco para priorizar os riscos do projeto. Alguns projetos são avessos ao risco (desejam gerenciar ativamente até mesmo riscos de baixo nível), enquanto outros são mais tolerantes ao risco (optam por gerenciar ativamente apenas os riscos com pontuações altas). No exemplo acima, o Projeto Refúgio da Juventude decide gerenciar ativamente os riscos que excedem uma pontuação de risco de 10 e decide continuar monitorando os demais riscos sem gerenciá-los ativamente.

### Etapa 3: Identifique sua estratégia de resposta a riscos.

Uma vez identificados, avaliados e priorizados os riscos, a equipe do projeto deve definir uma estratégia para melhor responder aos riscos que pretendem gerenciar ativamente. Estratégias comuns de resposta a riscos incluem:

**Evitar riscos:** Alterar o plano para eliminar completamente o risco.

Por exemplo, se você estiver preocupado com o fato de um elemento do projeto ser muito arriscado, você pode evitar o risco removendo completamente a atividade/resultado do projeto.

**Mitigação (redução) de riscos:** Tomar medidas para reduzir a probabilidade de o risco ocorrer ou para minimizar seu impacto caso ele se concretize.

Por exemplo, se você estiver preocupado com o risco de roubo em um depósito, poderá considerar duas medidas de mitigação:

- **Reduzir a probabilidade** de roubo através do aumento dos sistemas de segurança do edifício (guardas, novas portas, janelas gradeadas).
- **Reduzir o impacto** Para evitar furtos, foi instituída uma política que limita o valor mantido na caixa de pequenas despesas a no máximo US\$ 300.

**Transferência de risco:** Transferir o impacto do risco para um terceiro.

Por exemplo, um projeto pode transferir riscos ao contratar um seguro ou terceirizar um componente do projeto para um parceiro mais bem equipado para lidar com os riscos associados.

**Aceitação:** Reconhecer o risco e decidir conviver com ele sem tomar medidas especiais.

Essa é uma estratégia válida de resposta a riscos quando justificada por análises de custo-benefício ou considerações estratégicas. Frequentemente, essa abordagem é adotada porque o risco é improvável de ocorrer, tem baixo impacto ou o custo da mitigação supera o dano potencial.

## Etapa 4: Criar o Registro de Riscos

Após a conclusão das etapas 1 e 2, você criará um Registro de Riscos – um documento que lista cada risco identificado, seu nível avaliado (probabilidade e impacto), a categoria em que se enquadra, quem é o responsável e qual será a resposta ou o plano de contingência. O Registro de Riscos é um documento dinâmico que você consultará ao longo de todo o projeto. Ele garante que você não se esqueça dos riscos identificados e das respostas acordadas. Pode ser tão simples ou detalhado quanto necessário, mas deve ser claro o suficiente para que qualquer pessoa que o leia possa entender o plano de ação para cada risco significativo.

Descrição do Risco	Impacto (1-5)	Probabilidade de (1-5)	Total	Resposta(s)	Proprietário do Risco
A falta de financiamento impede a transição para operações contínuas.	5	4	20	Medidas de mitigação: Adicionar uma folga de 1 mês ao cronograma; preparar as tarefas internas para condições climáticas adversas.	Gerente de Operações
Oposição da comunidade ao centro de acolhimento	3	4	12	Aceitação: O plano permanece inalterado.	n / D
Os custos dos materiais de construção podem aumentar.	4	4	16	Mitigação/Transferência: Garantir acordos de fixação de preços com fornecedores.	Oficial Administrativo

Tabela 27: Registro de Riscos

Por fim, lembre-se de que a gestão de riscos não é uma tarefa pontual. Estabeleça um cronograma para revisões regulares de riscos. Novos riscos podem surgir e a gravidade dos riscos identificados pode mudar. Manter o hábito de verificar os riscos permite detectar problemas precocemente. Envolver diversas partes interessadas na revisão de riscos também é valioso; diferentes perspectivas podem destacar aspectos que a equipe principal pode não perceber.

Como diz o ditado, “espere o inesperado”. Ao estabelecer uma base sólida para a gestão de riscos na Fase de Configuração e Aprovação e Aprovação, você não eliminará toda a incerteza (isso é impossível!), mas aumentará significativamente sua capacidade de lidar com surpresas sem pânico. Você terá considerado os “e se” e já terá elaborado alguns planos de contingência, o que pode salvar o projeto quando os imprevistos (às vezes, literalmente) chegarem.

## 3.4 O lançamento do projeto

A Configuração e Aprovação do projeto só é considerada completa após a sua autorização e anúncio formal. O Termo de Abertura do Projeto, assinado, é o documento que formaliza essa aprovação. Ao assinar o Termo de Abertura, o órgão de governança do projeto autoriza o prosseguimento do projeto conforme descrito e compromete o apoio da organização ao mesmo.

Essa autorização é importante para a prestação de contas; ela registra oficialmente a aprovação do projeto, protegendo o Gerente de Projeto e a equipe posteriormente, caso alguém questione a permissão para a execução de determinadas atividades ou gastos. É também o momento em que o Gerente de Projeto recebe formalmente a autoridade para liderar o projeto dentro dos parâmetros acordados.

Assim que o Termo de Abertura do Projeto foi assinado, seu projeto tornou-se oficial! No entanto, a Fase de Configuração e Aprovação ainda não terminou. É importante comunicar (e celebrar) o início oficial do projeto por meio de um evento de lançamento. Isso pode ser feito por meio de um e-mail, um evento comunitário, um comunicado à imprensa ou qualquer outra comunicação relevante que se adeque ao seu contexto.

Por que o lançamento de um projeto é importante? Ele garante que todos que precisam saber que o projeto está em andamento estejam cientes. Também gera transparência, apoio, boa vontade e conscientização. O objetivo é anunciar o início do projeto, compartilhar os detalhes principais (o quê, por quê, quando e quem, conforme descrito no termo de abertura, de forma concisa) e sinalizar que a equipe está agora arregaçando as mangas para concretizá-lo.

Com o projeto autorizado e lançado, a Fase de Configuração e Aprovação é concluída. Você tem um plano de ação claro, uma equipe e um grupo de partes interessadas unificados, e o mandato para prosseguir. O cenário está pronto para as próximas fases: planejamento detalhado seguido de implementação.

## Seção 4. PLANEJAMENTO DO PROJETO

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

– Basil S. Walsh

### 4.1 Primeiros passos

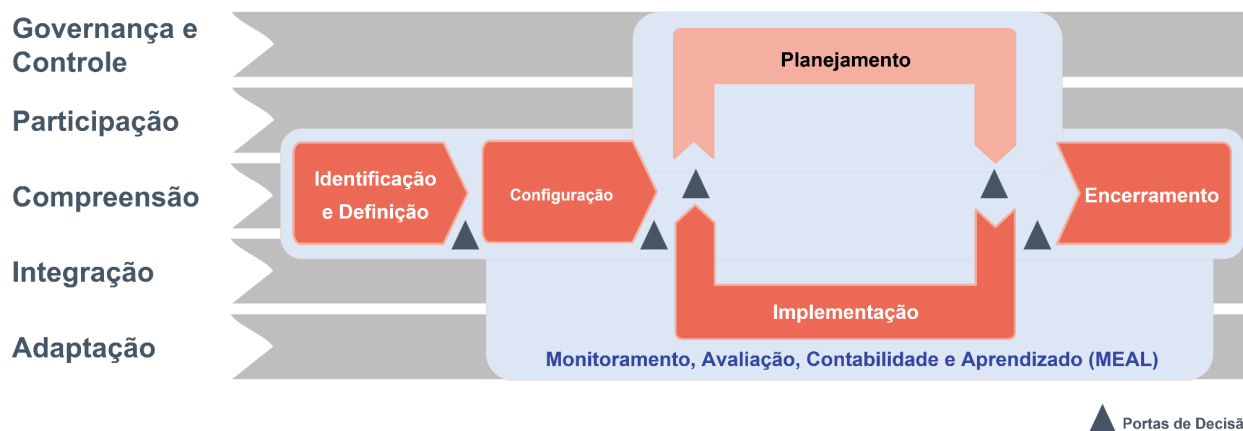


Figura 27: O Ciclo de Vida do Projeto - Planejamento

Quando um projeto entra oficialmente na fase de Planejamento, a equipe do projeto já desenvolveu uma série de documentos das fases de Identificação, Definição e Configuração e Aprovação (por exemplo, a estrutura lógica do projeto, a proposta do projeto, o termo de abertura do projeto, etc.) que contêm um alto nível de detalhamento relacionado ao projeto.

Você pode se perguntar: por que preciso de um plano de projeto se já tenho uma proposta que inclui estimativas de escopo, orçamento e cronograma? Embora uma proposta de projeto geralmente inclua estimativas gerais, raramente apresenta os detalhes necessários para a execução do trabalho diário. Isso ocorre porque o principal objetivo de uma proposta é obter financiamento, enquanto o plano de projeto tem como propósito fornecer à equipe um modelo detalhado e abrangente para a implementação bem-sucedida do projeto.

A tabela abaixo compara e contrasta propostas e planos de projeto usando diversos critérios.

	Proposta de Projeto	Plano de implementação do Projeto
<b>Propósito</b>	Para obter aprovação e financiamento para o projeto. Enfatiza a comunicação clara e concisa de ideias que "vendem" o projeto às partes interessadas no financiamento.	Para garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo, do escopo e do orçamento previstos, e de acordo com os parâmetros de qualidade estabelecidos; para enfatizar o planejamento abrangente e lógico e para modelar o projeto para revisão pela equipe do projeto e outras partes interessadas.
<b>Formato</b>	O formato é frequentemente determinado pelos requisitos de financiamento ou pelas partes interessadas da agência responsáveis pelas decisões de investimento.	O formato é definido pela equipe do projeto e pelas principais partes interessadas.
<b>Nível de detalhe</b>	Frequentemente, o nível de detalhamento é limitado devido à finalidade, formato, previsão, cronograma e prazo da proposta.	O nível de detalhamento é definido pela equipe do projeto e pelas principais partes interessadas.
<b>Participação</b>	Frequentemente escrito por uma equipe pequena devido a restrições de tempo que limitam a participação.	Frequentemente escrito por uma equipe pequena devido a restrições de tempo que limitam o processo.
<b>Público</b>	Com foco em financiadores e partes interessadas que distribuem recursos.	Focado nas necessidades da equipe que implementa as atividades do projeto.
<b>Tempo e Prazos</b>	Frequentemente redigidos sob prazos apertados, às vezes meses (ou até anos) antes da implementação.	Existe a oportunidade de visitar as propostas para desenvolver, revisar, atualizar ainda mais os planos no início da implementação do projeto ou em marcos importantes do seu ciclo de vida.

Tabela 28: Propostas de projetos e planos de projetos

## Entradas, processos e saídas de fase

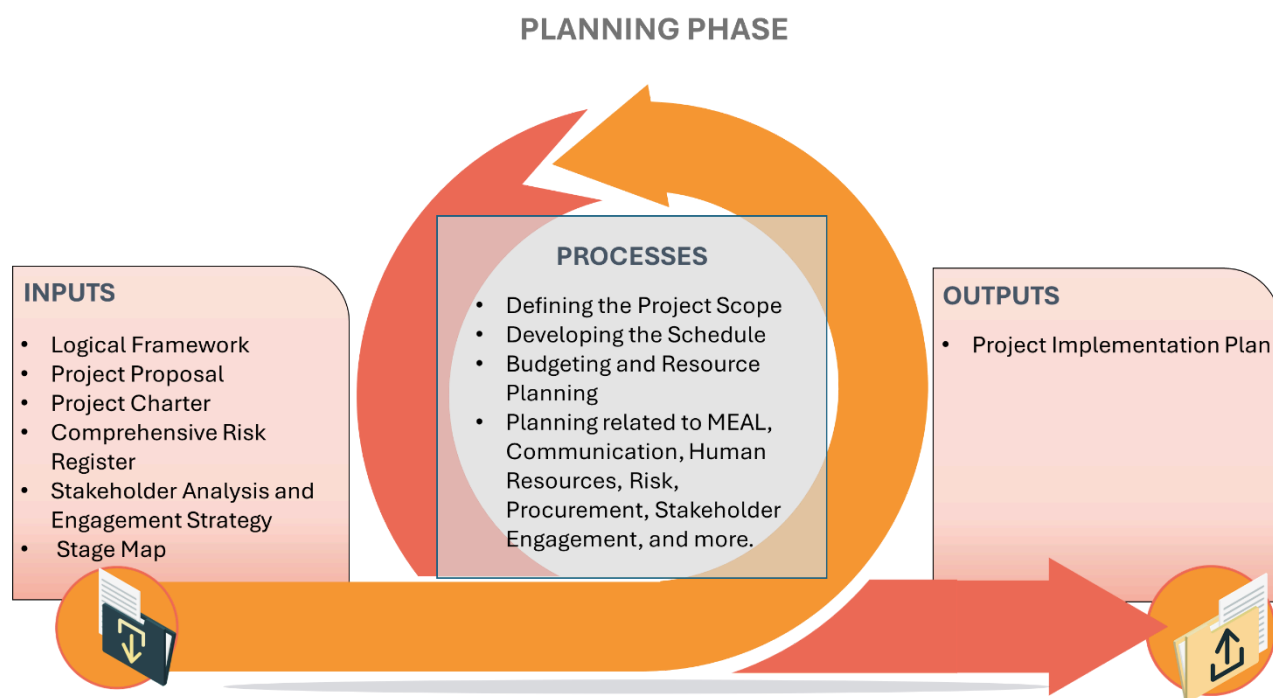


Figura 28: Entradas, Processos e Saídas - Fase de Planejamento

### Entradas

Ao desenvolver seu Plano de Implementação, você utilizará os documentos elaborados durante as fases de Identificação e Definição e de Configuração e Aprovação. Essas informações podem incluir:

- Quadro Lógico
- Proposta de Projeto
- Termo de Abertura do Projeto
- Registro Abrangente de Riscos
- Análise de partes interessadas e estratégia de engajamento
- Mapa da etapa.

## Saídas

Após a conclusão da Fase de Planejamento do Projeto, os seguintes resultados serão gerados:

Saída	Descrição
<b>Plano do Projeto</b>	Um documento (ou conjunto de documentos) detalhado e abrangente que descreve como um projeto será implementado, monitorado e encerrado. Ele detalha os objetivos, o escopo, o cronograma, o orçamento, os recursos e todas as outras áreas de trabalho necessárias para alcançar o sucesso do projeto.
<b>Planos Suplementares</b> <i>OPCIONAL</i>	Quando um projeto é particularmente complexo ou envolve riscos significativos, pode ser necessário desenvolver planos suplementares que dêem ênfase a áreas específicas.  Por exemplo, um projeto pode decidir criar um Plano de Comunicação independente e complementar para gerenciar e coordenar todas as comunicações com voluntários, organizações colaboradoras, financiadores e o público em geral. Outros planos complementares que um projeto pode optar por desenvolver podem se concentrar na cadeia de suprimentos, em recursos humanos ou no monitoramento, dependendo das necessidades específicas do projeto.  Caso sejam elaborados planos suplementares, estes devem estar totalmente alinhados e integrados ao plano principal do projeto.

*Tabela 29: Saídas do Planejamento do Projeto - Plano do Projeto e Planos Suplementares*

## Processos

Para concluir o Plano de Implementação do Projeto (e Planos Suplementares, se necessário), o projeto precisará concluir processos relacionados ao planejamento da tríplice restrição. Isso inclui:

- Definindo o Escopo do Projeto
- Elaboração do Cronograma
- Orçamento e Planejamento de Recursos
- Planejamento relacionado a Comunicação, Recursos Humanos, Riscos, Compras, Engajamento de Partes Interessadas e muito mais.

Um planejamento de projeto eficaz também deve incluir processos relacionados ao trabalho do projeto que não estejam diretamente ligados à gestão da tríplice restrição. Isso inclui:

- Planejamento de Riscos – Revisão e aprimoramento dos riscos e estratégias de resposta estabelecidos durante a Fase de Configuração e Aprovação.
- Planejamento MEAL – Alocação de tempo e recursos para monitoramento, avaliação, prestação de contas e aprendizado ao longo do projeto.
- Planejamento de Comunicação e Engajamento de Partes Interessadas – Ampliando a estratégia de partes interessadas da Fase de Configuração e Aprovação para definir como e quando o engajamento e a comunicação ocorrerão.
- Planejamento da Cadeia de Suprimentos – Detalhamento de compras, logística e gestão de ativos.
- Planejamento de Recursos Humanos – Definição das necessidades de pessoal, incluindo funcionários internos, parceiros e voluntários, e como eles serão apoiados.
- Planejamento de Sustentabilidade e Encerramento – Isso inclui as tarefas administrativas, os requisitos contratuais e qualquer trabalho relacionado a garantir que os investimentos do projeto sejam sustentáveis ou estejam prontos para serem transferidos após o encerramento do projeto (se aplicável).

A sua escolha de estrutura de planejamento de projeto (Cascata ou Ondas Sucessivas) influenciará significativamente o formato e o processo do seu plano. Independentemente da abordagem utilizada, a maioria dos projetos ainda abrangerá os componentes essenciais de planejamento listados acima; seja em um único documento integrado ou em um plano principal e planos suplementares.

Nesta seção do Guia, você explora os principais componentes de um plano de projeto robusto, juntamente com ferramentas e processos para apoiar o planejamento, independentemente de o seu plano estar estruturado como um único documento integrado ou como um plano central com elementos suplementares. Essas abordagens foram projetadas para funcionar tanto com as metodologias de Cascata ou Ondas Sucessivas.

## 4.2 Planejamento para a Tripla Restrição

O planejamento para a tríplice restrição é um processo iterativo que envolve três etapas, com o objetivo de alinhar e equilibrar os três lados do triângulo da tríplice restrição do projeto (escopo, cronograma e recursos).

Você deve ter notado que as setas entre as três etapas formam um ciclo. Isso ocorre porque o trabalho de cada uma das três etapas é interdependente. Um projeto raramente alinha e equilibra perfeitamente as três restrições desde o início. Portanto, o processo de três etapas deve ser revisado e refinado diversas vezes à medida que o projeto avança.

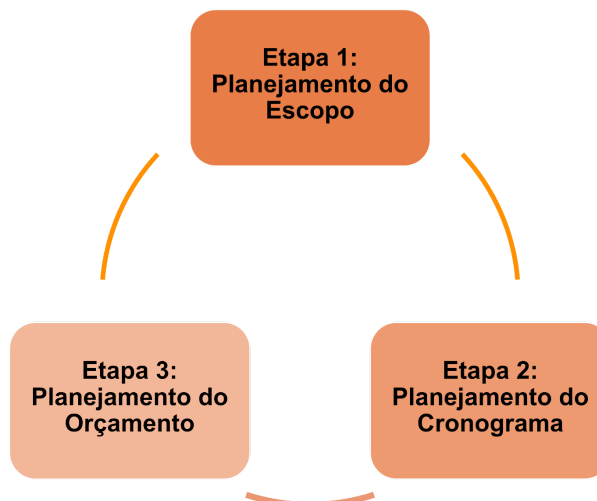


Figura 29: Planejamento para a Restrição Tripla

### Etapa 1: Planejamento do Escopo

A chave para o planejamento do escopo é identificar todas as atividades que você precisa concluir para entregar um projeto com sucesso. Isso envolve detalhar o trabalho direto e indireto necessário para atingir os objetivos do projeto. Sem uma definição clara, abrangente e detalhada das atividades, o projeto corre o risco de gerar expectativas pouco claras e estimativas imprecisas.

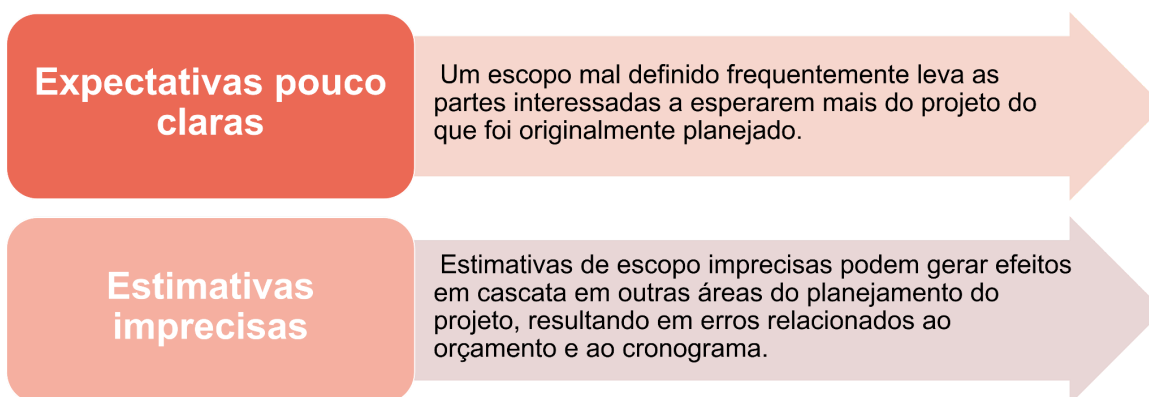


Figura 30: Expectativas sem clareza e estimativas imprecisas

A Estrutura Analítica do Projeto - EAP (WBS, na sigla em inglês) é a principal ferramenta para identificar as atividades do projeto. Utilizando a EAP, a equipe do projeto desenvolve uma lista de atividades que registra de forma abrangente todas as atividades dentro do escopo do projeto.

**Escopo do projeto:** Todo o trabalho (atividades) necessário para gerar valor (produtos e resultados) do projeto.

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é a principal ferramenta que os gerentes de projeto utilizam para definir o escopo do projeto.

**Estrutura Analítica do Projeto:** A decomposição hierárquica do trabalho de um projeto.

Utilizando a EAP, a equipe do projeto desenvolve uma lista de atividades que identifica de forma abrangente todas as atividades, **diretas** e **indiretas**, dentro do escopo do projeto. Simplificando, a EAP organiza o escopo do projeto em um esboço, ou hierarquia, de "pacotes de trabalho".

**Trabalho direto:** Tarefas e atividades que contribuem diretamente para a criação de produtos e serviços específicos do projeto. Essas atividades contribuem exclusivamente para os objetivos do projeto e são vinculadas a entrega direta de resultados e produtos específicos na matriz lógica.

**Trabalho indireto:** Tarefas e atividades que dão suporte ao projeto, mas não estão diretamente ligadas à criação de entregas específicas.

O trabalho indireto inclui as tarefas e atividades necessárias para apoiar a implementação de um projeto, mas que não contribuem diretamente para a criação dos seus produtos finais. Essas atividades são essenciais para a coordenação, administração e controle do projeto. Exemplos de trabalho indireto podem incluir (mas não se limitam a) atividades como:

- **Comunicação e Envolvimento das Partes Interessadas:** As tarefas podem incluir o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos com as partes interessadas (organizações financiadoras, financiadores, comunidades, parceiros, entre outros).
- **Compras, Logística e Gestão de Ativos:** As tarefas podem incluir a aquisição de bens ou serviços de fontes externas, geralmente envolvendo a seleção de fornecedores, a negociação de contratos, a organização do transporte e o controle de materiais e suprimentos.
- **Recursos Humanos:** Tarefas relacionadas à contratação, treinamento e gestão de equipes e pessoal de projeto.

O exemplo abaixo ilustra um uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP) **parcialmente desenvolvida** para o Projeto Refúgio da Juventude. A EAP apresenta dois pacotes de trabalho de nível superior, com níveis subsequentes que descrevem as atividades necessárias para alcançar esses resultados. Esta EAP não inclui todos os detalhes necessários para uma EAP completa. No entanto, o gráfico ilustra como uma EAP oferece uma lista clara e organizada de atividades, tanto diretas quanto indiretas, necessárias para concluir os pacotes de trabalho.

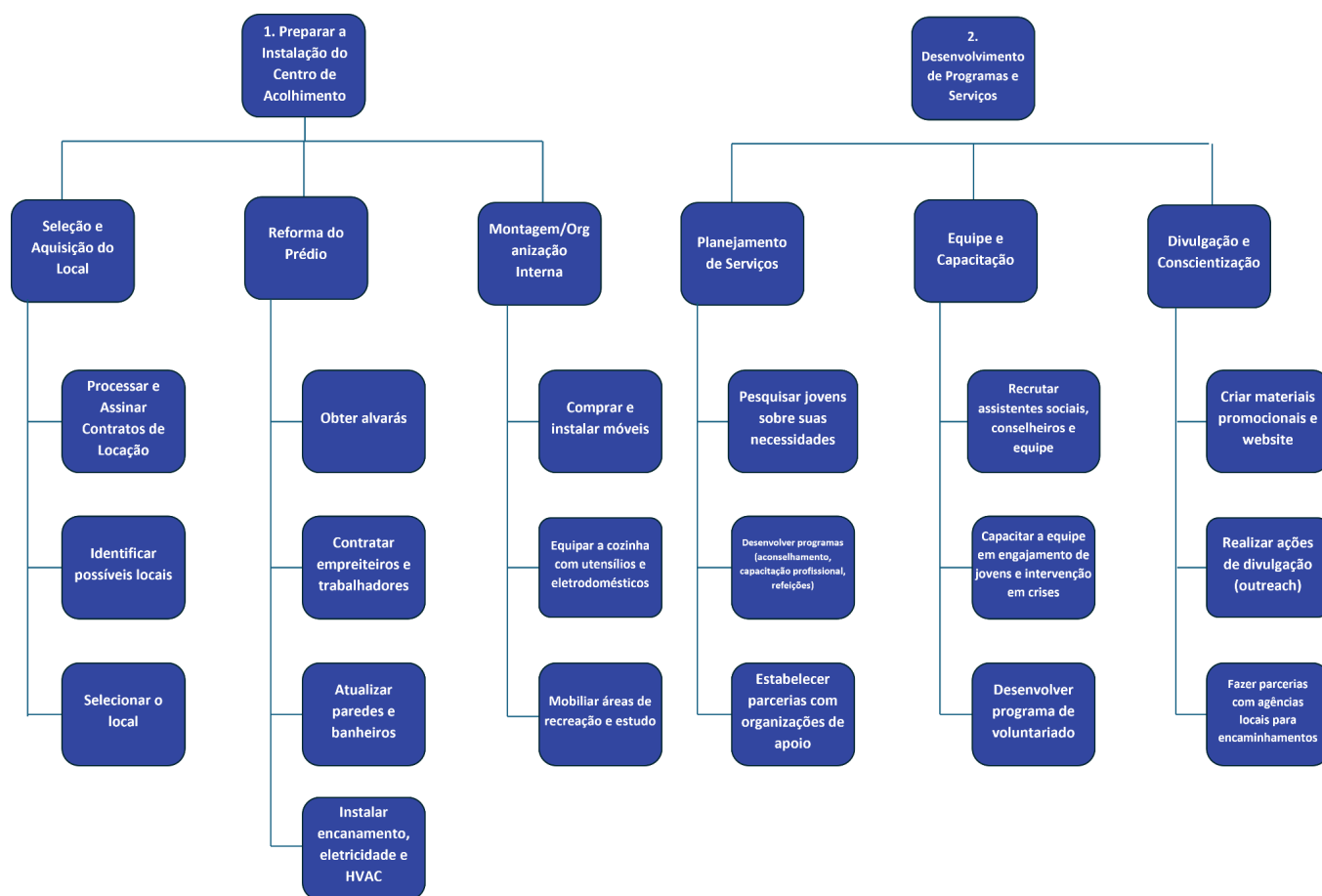


Figura 31: EAP (Estrutura Analítica do Projeto) do Projeto Refúgio da Juventude

O exemplo acima fornece uma EAP em formato gráfico. As equipes também podem optar por usar um formato de tópicos com recuo. A figura ao lado mostra as mesmas informações da EAP, apresentadas em formato de tópicos. Ela ilustra um pacote de trabalho do Projeto Refúgio da Juventude e como as atividades são divididas em subatividades menores, embora ainda não estejam sequenciadas.

Lembre-se, a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) é usada apenas para planejar o escopo do projeto. No entanto, a lista de atividades da EAP é uma entrada necessária para as duas etapas seguintes no planejamento da tríplice restrição: Planejamento do Cronograma e Planejamento do Orçamento..

### Estrutura Analítica do Projeto (EAP) Formato hierárquico (construção parcial)

Preparar o Centro de Acolhimento para o Lançamento

Seleção e Aquisição do Local

- Processar e assinar contratos de locação

- Identificar locais potenciais

- Selecionar o local

Reforma do prédio

- Obter licenças

- Etc.

Configuração interna

...

### Formato gráfico ou formato com recuo?

Cada formato tem suas vantagens. O formato gráfico é particularmente adequado para um processo participativo, pois todos podem adicionar notas adesivas à árvore e movê-las facilmente para grupos e caminhos.

Em contrapartida, o formato com recuos (ou formato indentado) é mais conveniente para usuários de softwares de gerenciamento de projetos, mesmo que seja apenas o Microsoft Word, já que o trabalho pode ser facilmente salvo e carregado em um documento. No entanto, gerar um processo participativo é significativamente mais desafiador ao usar um formato com recuos.

## Etapa 2: Planejamento do cronograma

Após a definição do escopo de atividades do projeto na EAP, a equipe desenvolve o cronograma utilizando um processo de quatro etapas.

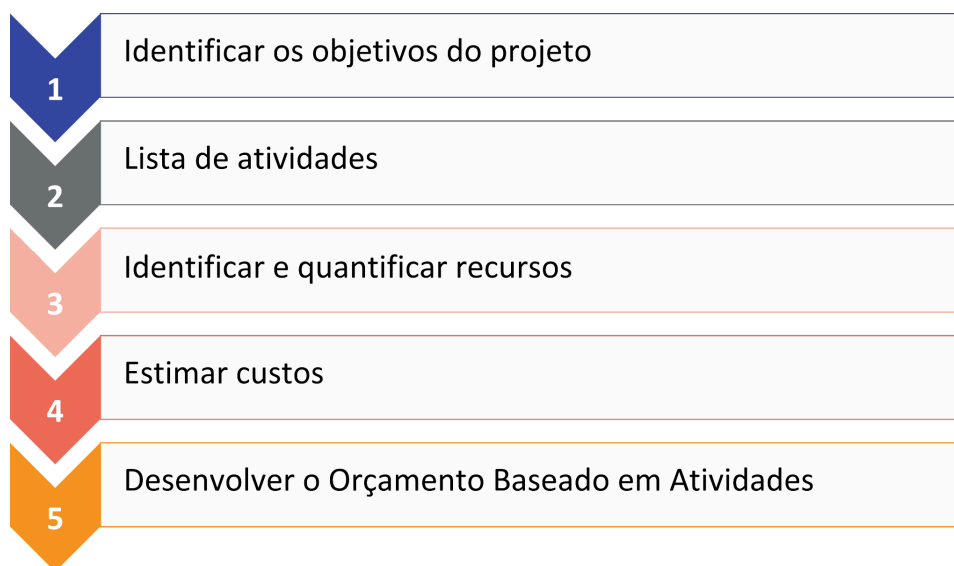


Figura 32: Planejamento do Cronograma

## Sequenciamento de atividades

O diagrama de rede é uma ferramenta que auxilia as equipes de projeto a sequenciar as atividades na ordem em que ocorrem. Ele também é utilizado para auxiliar na estimativa de recursos e na estimativa de duração das atividades, que são realizadas nas etapas 3 e 4 do processo de planejamento do cronograma.

**Diagrama de rede:** Uma representação visual da sequência, das relações e das dependências das atividades identificadas na Estrutura Analítica do Projeto (EAP).

Um diagrama de rede é composto por vários componentes essenciais:

- **Atividades (Tarefas):** Representam o trabalho a ser feito e são mostrados como caixas ou nós.
- **Dependências:** As setas (ou linhas) mostram as relações lógicas entre as atividades e definem a sequência em que elas ocorrem.
- **Caminhos:** Uma sequência de atividades interligadas do início ao fim.
  - **Caminho linear** (também chamado de **caminho sequencial**) -- Uma sequência de atividades onde cada tarefa depende da conclusão da anterior para poder começar.
  - **Caminhos paralelos** ocorrem quando múltiplas atividades podem ser realizadas simultaneamente porque não dependem diretamente umas das outras.

O gráfico abaixo ilustra um exemplo de um Diagrama de Rede para o Projeto Refúgio da Juventude. Ele descreve a sequência de atividades necessárias para a execução do Pacote de Trabalho 2 (Desenvolvimento de Programas e Serviços).

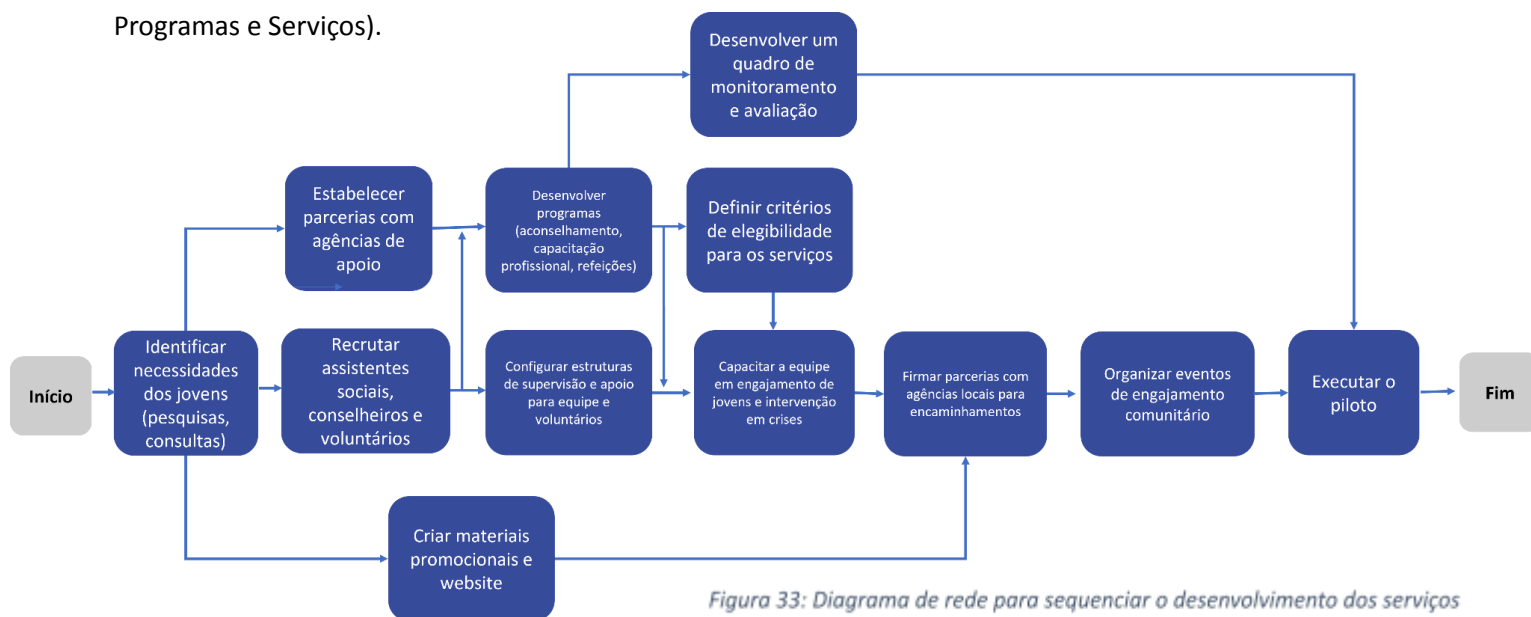


Figura 33: Diagrama de rede para sequenciar o desenvolvimento dos serviços

Como você pode ver no exemplo acima, o Diagrama de Rede ajuda a equipe a esclarecer como a implementação se desenvolverá, determinando a ordem das atividades. Ao desenvolver o diagrama, podem surgir lacunas; algumas atividades não listadas originalmente na EAP (Estrutura Analítica do Projeto) podem se tornar evidentes. Nesses casos, o escopo do projeto precisará ser revisado e atualizado.

## Estimativa de Recursos para Atividades

Uma vez identificada a sequência de atividades, é tentador passar diretamente para a estimativa da duração de cada uma. No entanto, primeiro é preciso concluir a importante etapa de estimativa de recursos.

Existe uma forte relação entre a estimativa de recursos e a estimativa de duração. Por exemplo, se o Projeto Refúgio da Juventude precisa saber quanto tempo levará para renovar as paredes e reformar os banheiros do centro de acolhimento, primeiro precisa identificar quais recursos serão alocados para as atividades. Geralmente, uma pessoa leva mais tempo para concluir o trabalho do que duas. Além disso, as estimativas de duração variam consideravelmente dependendo se os trabalhadores pretendem compartilhar um único conjunto de ferramentas ou se terão acesso a vários conjuntos de ferramentas.

Para cada atividade no Diagrama de Rede, o projeto precisa considerar quais recursos (pessoal, equipamentos e materiais) serão dedicados à tarefa. As decisões relativas à quantidade e à qualidade dos recursos alocados a uma atividade, por sua vez, dependem de diversos fatores, incluindo (mas não se limitando a) os seguintes:

- **Tempo restrições:** Prazos apertados podem exigir mais funcionários, horários estendidos ou a contratação de especialistas para acelerar o trabalho. Um cronograma flexível permite uma abordagem gradual, utilizando menos recursos.
- **Restrições orçamentárias:** Restrições de financiamento podem obrigar o projeto a investir em uma combinação de recursos de baixo custo. Isso pode envolver a utilização de voluntários ou mão de obra qualificada em tempo parcial, o que pode prolongar o cronograma do projeto.
- **Regulamentos e Políticas:** As leis trabalhistas, as políticas de pessoal e as normas de saúde e segurança podem restringir o horário de trabalho ou ditar os requisitos de proteção do projeto, afetando assim o planejamento de recursos.
- **Fatores climáticos e sazonais:** A chegada de chuva, neve ou frio pode exigir que o projeto seja concluído até uma determinada data.
- **Disponibilidade de material:** Desafios de aquisição, escassez de materiais ou atrasos logísticos exigem que o projeto ajuste sua combinação de recursos.
- **Restrições de Recursos Humanos:** A capacidade insuficiente pode limitar a produtividade dos funcionários ou dos voluntários.

### As estimativas da sua proposta de projeto estavam corretas?

Ao estimar os recursos, é importante também consultar o orçamento original incluído na proposta do projeto. Em muitos contextos de organizações sem fins lucrativos, as propostas são elaboradas rapidamente, às vezes sob pressão para cumprir prazos de financiadores ou com dados limitados. Consequentemente, quando a equipe começa a estimar as necessidades de tempo e recursos com mais precisão, pode descobrir que a proposta subestimou o custo ou a duração reais do trabalho. Se isso acontecer, é essencial levar a questão à instância superior da estrutura de governança do projeto. O triângulo das três restrições nos lembra que tempo, recursos e escopo são interdependentes, portanto, ajustes podem ser necessários em um ou mais elementos para manter o projeto viável e dentro do cronograma.

## Estimativa da duração da atividade

Após identificar os recursos necessários para suas atividades, você pode usar o Diagrama de Rede para estimar a duração de cada uma. É fundamental que essas estimativas de tempo sejam realistas! Elas devem ser baseadas nos recursos disponíveis, nas restrições conhecidas e nas lições aprendidas com experiências anteriores. Estimativas excessivamente otimistas podem gerar estresse, atrasos e problemas de qualidade mais tarde no projeto.

Retomando o Projeto Refúgio da Juventude, a equipe está agora pronta para incluir estimativas de tempo (em dias) para as atividades relacionadas ao Pacote de Trabalho 2 (Desenvolvimento de Programas e Serviços), garantindo que elas reflitam o que é viável dentro do contexto atual.

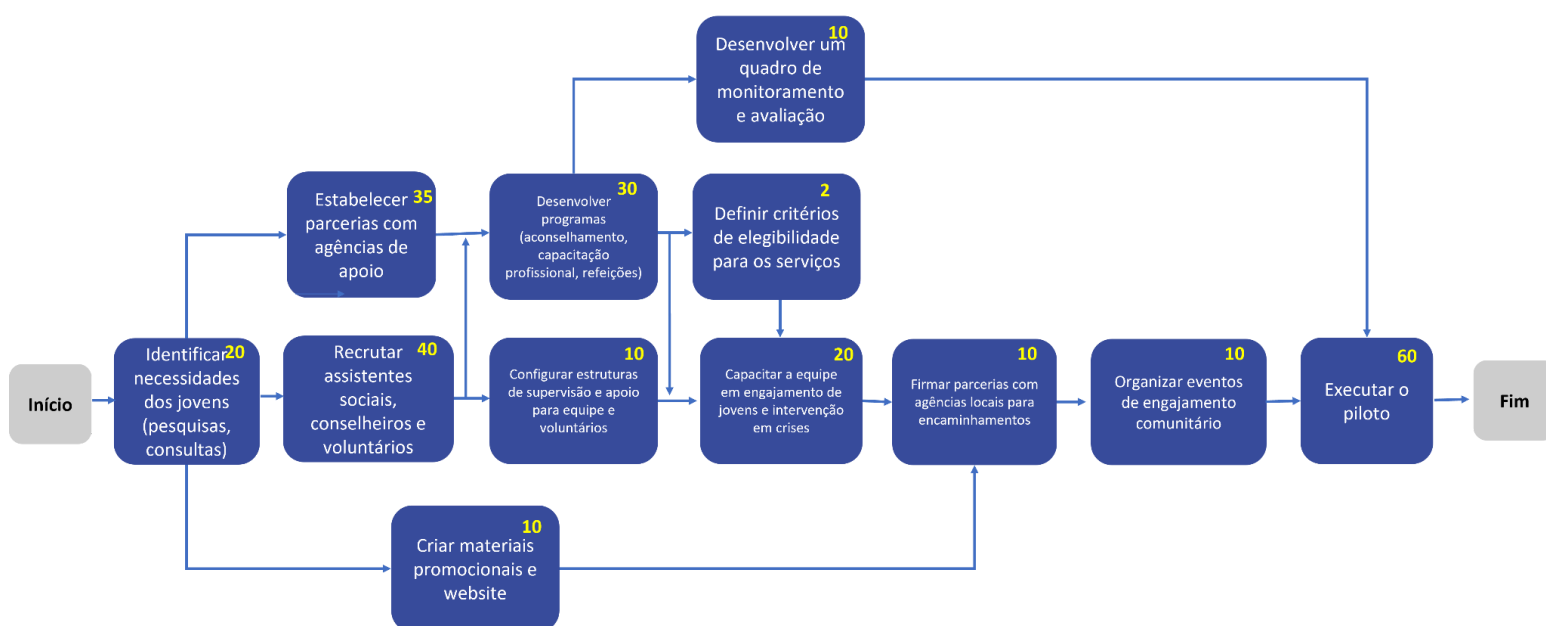


Figura 34: Diagrama de rede (com estimativas de duração)

Agora que o Diagrama de Rede inclui estimativas de duração, a equipe pode calcular o tempo mínimo necessário para concluir o trabalho relacionado ao Pacote de Trabalho nº 2. Eles calculam isso identificando o Caminho Crítico.

**Caminho Crítico:** A série de tarefas que determina o tempo mínimo necessário para concluir as atividades do projeto.

Na figura abaixo, o Caminho Crítico para o Pacote de Trabalho nº 2 do Projeto Refúgio da Juventude é representado pelas atividades em caixas laranjas. Por que a série de atividades em laranja define o Caminho Crítico? Porque, juntas, elas formam a sequência mais longa de atividades interdependentes no Diagrama de Rede.

Analise o Caminho Crítico e responda à seguinte pergunta: “Qual é o menor tempo necessário para concluir as atividades do Pacote de Trabalho nº 2?”

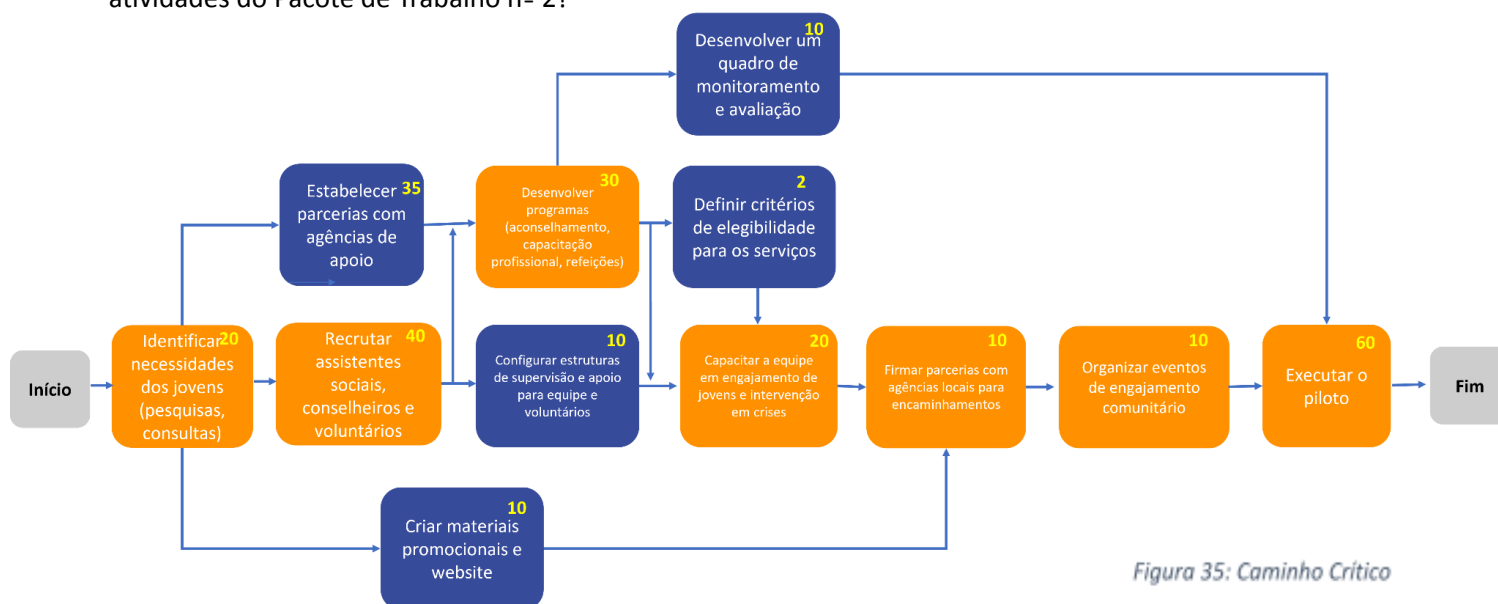


Figura 35: Caminho Crítico

Neste exemplo, o Caminho Crítico indica que é impossível concluir o trabalho de Desenvolvimento e Serviços do Programa em menos de 190 dias, a menos que outras restrições no triângulo de restrições do projeto (tempo, custo/recursos ou escopo/qualidade) sejam ajustadas.

O Caminho Crítico também identifica áreas onde existe flexibilidade na gestão do cronograma das atividades e onde o cronograma é inflexível.

- **O cronograma das atividades no Caminho Crítico é inflexível.** Essas atividades (caixas laranja no exemplo acima) não podem ser adiadas ou prorrogadas sem afetar a data de conclusão.
- **O cronograma das atividades FORA do Caminho Crítico é flexível.** Essas atividades (caixas azuis) podem ser adiadas ou prorrogadas sem necessariamente afetar a data de conclusão.

A possibilidade de estender ou adiar uma atividade flexível é calculada identificando-se sua folga ou flutuação.

**Flutuador:** O período de tempo em que uma atividade em um diagrama de rede de projeto pode ser atrasada ou estendida sem afetar a data de conclusão do projeto.

Vamos explorar mais a fundo o conceito de flutuação/folga, examinando duas atividades do exemplo acima: “Treinar a equipe em engajamento juvenil” e “Desenvolver site e materiais promocionais”:

- “Capacitar a equipe em engajamento juvenil” está no Caminho Crítico, portanto não tem folga.
- “Desenvolver o site e os materiais promocionais” não está no caminho crítico, portanto, tem folga. Qual é a folga? A atividade “Desenvolver website e materiais promocionais” (10 dias) ocorre em paralelo com a atividade “Treinar a equipe em engajamento juvenil” (20 dias). Isso significa que a atividade “Desenvolver website e materiais promocionais” tem uma folga de 10 dias e pode ser adiada ou prorrogada até esse período sem afetar a data de conclusão total.

## Desenvolvimento de cronograma

Assim que o trabalho das etapas anteriores estiver concluído, a equipe do projeto estará pronta para desenvolver o cronograma do projeto. Uma das ferramentas mais utilizadas para esse fim é o Diagrama ou Gráfico de Gantt.

**Gráfico de Gantt:** Uma representação visual do cronograma do projeto que utiliza barras horizontais para representar as datas de início, duração e término das atividades.

Uma das vantagens significativas do Diagrama de Gantt é o seu formato. A ferramenta Diagrama de Gantt mapeia visualmente atividades, dependências e durações, facilitando a visualização de como as tarefas se relacionam entre si e a identificação de processos paralelos. O gráfico abaixo apresenta um exemplo parcialmente preenchido de um Diagrama de Gantt para o Projeto Refúgio da Juventude.

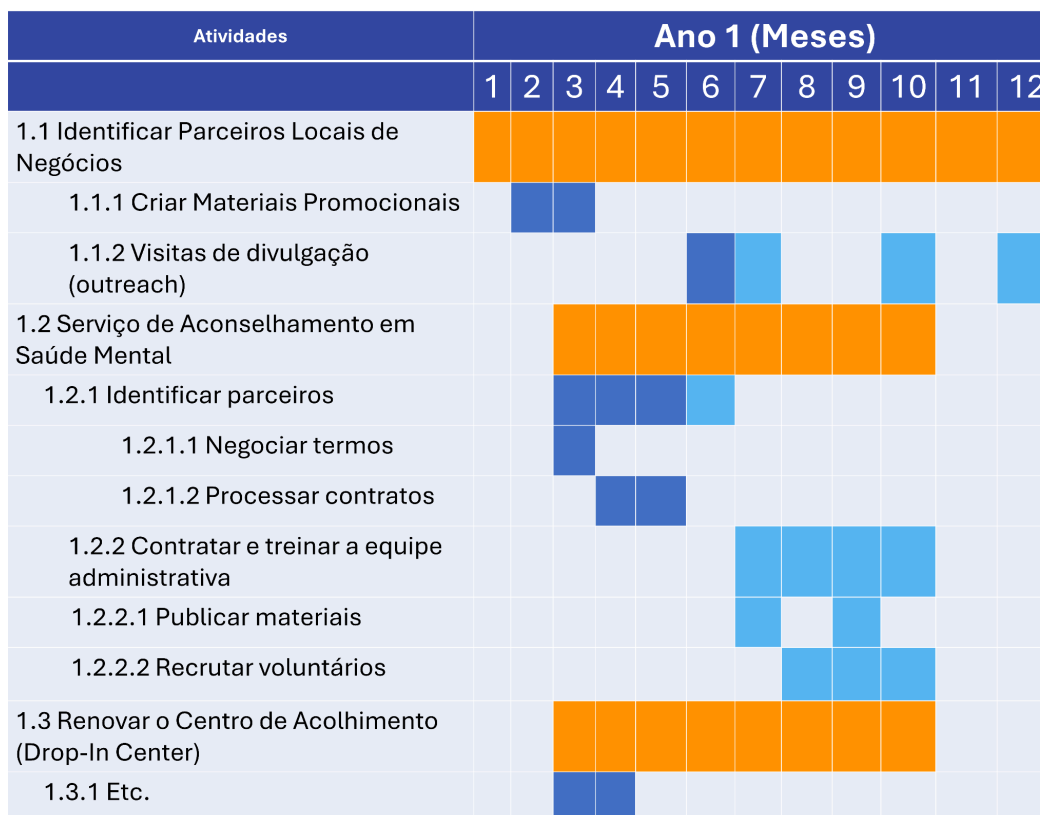


Figura 36: Gráfico de Gantt

No exemplo, os pacotes de trabalho, tarefas e subtarefas estão no eixo y (linhas), e o cronograma está no eixo x (colunas). As barras indicam quando uma tarefa deve começar e quando deve terminar. Os retângulos com contorno fornecem o cronograma consolidado resumido para os pacotes de trabalho. Células mais escuras (azuis) mostram tarefas que foram concluídas. Células mais claras (azuis) mostram o trabalho que ainda precisa ser feito. Células laranjas representam grupos de atividades em um nível inferior da EAP.

Observe que este gráfico de Gantt foi projetado para ser atualizado, fornecendo à equipe do projeto uma ferramenta para indicar quais atividades estão planejadas para quais meses e para oferecer um meio visual de acompanhar as atividades do projeto foram concluídas (e quais não foram).

Uma das vantagens de usar um gráfico de Gantt é que ele inclui categorias consolidadas (reagrupamento de pacotes de trabalho) compostas por itens de linha (tarefas e atividades). Isso pode ser útil ao usar uma abordagem de planejamento em ondas sucessivas.

**As categorias consolidadas refletem as estimativas gerais do cronograma do Plano de Implementação Geral.**

Essas categorias representam os principais resultados esperados do projeto. Elas oferecem uma visão geral do cronograma do projeto e são ideais para relatórios às partes interessadas e para orientar a supervisão estratégica.

**As atividades e tarefas descritas em cada item refletem as estimativas detalhadas do calendário dos Planos de Etapa.**

Dentro de cada categoria consolidada, as atividades e tarefas de cada etapa fornecem um nível de detalhamento que geralmente é encontrado em planos de etapas.

Ao desenvolver o gráfico de Gantt, sempre faça pausas para verificar se o cronograma é realista. Durante essas verificações, explore questões como:

- *O cronograma das atividades está alinhado com a disponibilidade das partes interessadas? Se várias atividades dependem da participação de uma única pessoa ou de grupos de pessoas, leve em consideração seus horários.*
- *O gráfico de Gantt considera alguma interrupção no cronograma? O cronograma das atividades será afetado pela proximidade das festas de fim de ano? Existem prioridades conflitantes?*
- *O gráfico de Gantt prevê tempo suficiente para o trabalho indireto do projeto? Por exemplo, muitos projetos partem do pressuposto de que o trabalho direto pode começar no primeiro dia. Isso raramente acontece. É impossível iniciar o trabalho direto sem antes concluir tarefas indiretas essenciais, como contratação, compras, contratos ou obtenção de licenças, que podem ainda não estar finalizadas.*

Uma vez finalizado, o cronograma serve como base, mas não é estático. Desafios inesperados, mudanças de prioridades, novos aprendizados ou fatores externos podem exigir que o projeto atualize o gráfico de Gantt. Um bom momento para decidir se são necessárias atualizações no cronograma é durante os Portões de Decisão (ou durante os Portões de Etapa, se você estiver usando a abordagem de Planejamento em Ondas Sucessivas). Em cada portão, você pode realizar uma revisão estruturada do cronograma, na qual a equipe:

- Identifica se são necessárias alterações no cronograma.
- Analisa as implicações subsequentes de qualquer alteração proposta.
- Conclui os processos de mudança necessários de acordo com os contratos com os financiadores e/ou o termo de abertura do projeto.
- Comunica as alterações de horário às partes interessadas relevantes.

## Etapa 3: Planejamento do Orçamento

### Orçamento baseado em atividades

Uma vez que você tenha um plano de escopo e cronograma definido, estará pronto para elaborar o orçamento. Os orçamentos podem assumir diversos formatos, o que não é surpreendente, dada a ampla gama de usuários e usos. No entanto, ao orçar projetos, uma das ferramentas mais úteis é o orçamento baseado em atividades.

**Orçamento baseado em atividades:** Um método de orçamentação que estima e aloca custos com base nas atividades específicas necessárias para concluir um projeto ou entregar um programa.

Algumas das vantagens de usar um Orçamento Baseado em Atividades para projetos incluem:

- Os custos estão vinculados ao que o projeto faz (suas atividades), e não apenas a itens específicos ou departamentos.
- A previsão orçamentária é aprimorada porque o orçamento se concentra nos recursos necessários para cada atividade.
- Alinhar o orçamento com o plano de trabalho é mais fácil, melhorando a capacidade do projeto de:
  - o Monitore o desempenho do orçamento em relação ao trabalho concluído.
  - o Atualize o orçamento (se necessário) para refletir as mudanças nas estimativas ou nos planos do projeto.
  - o Comunique-se com as partes interessadas.

Cinco etapas precisam ser concluídas ao desenvolver um orçamento baseado em atividades:

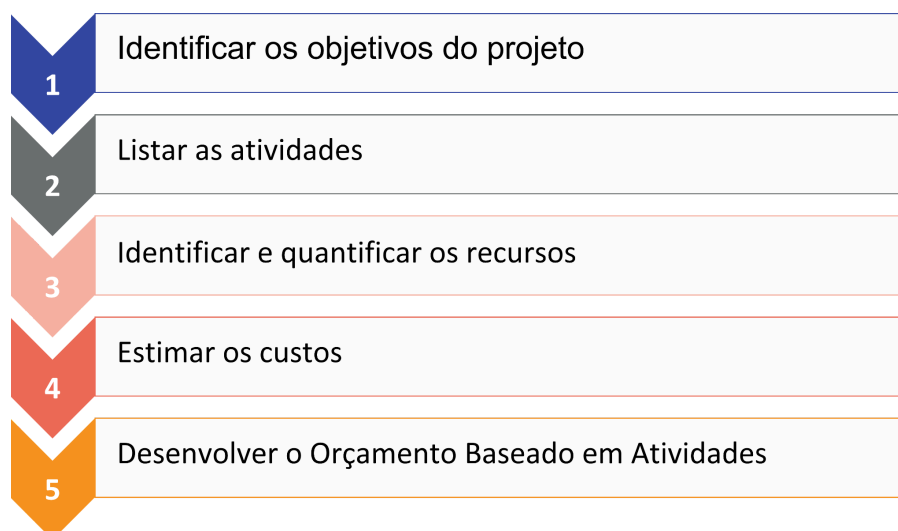


Figura 37: Etapas para desenvolver um orçamento baseado em atividades

A boa notícia é que você já concluiu a maior parte do trabalho relacionado às etapas 1 a 3. Os objetivos do projeto foram identificados na matriz lógica, e as atividades e os recursos foram identificados durante o desenvolvimento da EAP (Estrutura Analítica do Projeto) e do Diagrama de Rede.

Agora, vamos nos concentrar nas duas últimas etapas do processo de orçamento.

## Estimativa de custos

O orçamento de um projeto é tão sólido quanto suas estimativas... e estimar custos pode ser difícil! Flutuações de preços, regulamentações e desafios imprevistos podem afetar negativamente seu planejamento. No entanto, você pode melhorar a precisão de suas estimativas se usar uma combinação de três técnicas principais para estimar custos:

**Estimativa de cima para baixo:** Estimativas geradas com a ajuda de um grupo relativamente pequeno de pessoas consideradas “especialistas”. Elas fazem suas estimativas com base em sua experiência e conhecimento prévios.

**Estimativa de baixo para cima:** Estimativas geradas por partes interessadas que conhecem o contexto operacional e os desafios do projeto. Muitas vezes, essas são as mesmas pessoas que serão responsáveis pela implementação das atividades do projeto (incluindo parceiros, fornecedores, membros da comunidade etc.). A estimativa ascendente tende a envolver um número maior de participantes e exige mais esforço de gestão.

**Estimativa Paramétrica:** Estimativas geradas por meio de cálculos matemáticos baseados em dados históricos de outros projetos. Por exemplo, se você sabe que o custo histórico de concretagem de um metro quadrado é de US\$ 80, então você pode calcular uma estimativa paramétrica para a concretagem de 30 metros quadrados. As estimativas paramétricas tendem a ser usadas para projetos e componentes que produzem resultados tangíveis (por exemplo, construção, serviços de tradução, etc.).

A utilização de uma combinação destas abordagens (triangulação) pode resultar em estimativas mais precisas e realistas, garantindo a sustentabilidade financeira e a alocação eficiente de recursos.

Outra forma de melhorar a precisão das estimativas é utilizando a estimativa de três pontos.

**Estimativa de três pontos<sup>4</sup>:** Uma técnica que leva em conta a incerteza, considerando uma combinação de cenários otimistas, pessimistas e prováveis.

Em vez de se basear em uma única estimativa, a Estimativa de Três Pontos calcula uma **projeção de custo médio** com base em três estimativas:

**Estimativa otimista (O)**– Pressupõe que tudo corra bem, com atrasos mínimos ou custos adicionais.

---

<sup>4</sup>A estimativa de três pontos pode ser usada para estimar tanto custos quanto tempo.

**Estimativa mais provável (M)**– Com base no cenário mais realista, utilizando premissas padrão.

**Estimativa pessimista (P)**– Leva em consideração riscos, atrasos e estouros de orçamento.

O **cálculo final** é normalmente calculado usando a **fórmula abaixo**.

$$E = \frac{O+4M+P}{6}$$

A estimativa de três pontos reduz o risco de subestimar custos, fornecendo uma faixa orçamentária mais realista que leva em consideração as incertezas. Esse método integra a gestão de riscos à estimativa de custos, tornando o planejamento financeiro mais adaptável aos desafios do mundo real.

Para o Projeto Refúgio da Juventude, a equipe utilizou o seguinte método de estimativa em três etapas para calcular os custos estimados das atividades de reforma.

**Estimativa otimista (O)**→ Se os materiais forem doados e os empreiteiros trabalharem rapidamente →\$ **40.000**

**Estimativa mais provável (M)**→ Se os custos e prazos padrão se aplicarem →**US\$ 50.000**

**Estimativa pessimista (P)**→ Se surgirem atrasos, falta de suprimentos ou problemas inesperados →\$ **65.000**



Com base nas informações acima, as equipes da Havenford Cares fazem uma estimativa de 3 pontos no valor de US\$ 50.833 (com base no cálculo abaixo).

$$E = \frac{40.000+(4 \times 50000)+65000}{6} \text{ então } E = \frac{305000}{6} \text{ portanto } E = 50,833$$

A equipe do projeto sabe que há muita incerteza associada às atividades de reforma. Portanto, em vez de usar a estimativa mais provável de US\$ 50.000, optaram por ajustar a estimativa para US\$ 50.833 para levar em conta os riscos e flutuações potenciais.

## Desenvolvendo o Orçamento Baseado em Atividades

O exemplo abaixo apresenta um modelo parcialmente preenchido do Orçamento Baseado em Atividades para o Projeto Refúgio da Juventude. Familiarize-se com o layout e o conteúdo e, em seguida, consulte a tabela abaixo do orçamento para obter uma explicação de cada coluna e seu funcionamento.

Atividades	Custos por trimestre				Total	Atividade Total
	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre		
<b>1.1 Custos Diretos do Projeto</b>						
EQUIPAMENTOS DE ESCRITÓRIO						
1. Computadores	2.000	2.000			4.000	
2. Comprimidos	500				500	
3. Mobiliário de escritório	3.000				3.000	
					<b>subtotal</b>	<b>7.500</b>
RECRUTAMENTO DE EQUIPE						
1. Coordenador de Projeto	800	800	800	800	3.200	
2. Equipe de escritório	200	300	300	300	1.100	
					<b>subtotal</b>	<b>11.800</b>
<b>1.2 Envolvimento das partes interessadas</b>						
REUNIÕES COM AS PARTES INTERESSADAS						
1. Preparar materiais de apresentação		5.000			5.000	
2. Preparar o vídeo	1.000	1.000	4.000		6.000	
2. Artigos de papelaria			200	200	400	
3. Refrescos			100	100	200	
					<b>Subtotal</b>	<b>11.600</b>
<b>TOTAL</b>						<b>30.900</b>

Tabela 30: Orçamento baseado em atividades

A tabela abaixo descreve o conteúdo de cada coluna em uma planilha de orçamento.

Cabeçalho da coluna	Descrição
<i>Descrição</i>	Esta coluna descreve brevemente cada atividade incluída no orçamento e os recursos necessários para a sua conclusão. A descrição do recurso deve ser específica e concisa.
<i>Custo por trimestre</i>	Detalhar os custos por período de tempo é útil ao criar um <b>orçamento baseado em atividades</b> porque permite uma gestão de fluxo de caixa mais precisa, um monitoramento orçamentário mais fácil e um melhor alinhamento entre o orçamento do projeto e o gráfico de Gantt.
<i>Total</i>	<p>O total de cada item do orçamento é calculado multiplicando-se as duas colunas de quantidade e a coluna de preço unitário:</p> <p><b>Nº de unidades x Nº de vezes x Custo unitário = Total</b></p> <p>Os custos de todas as atividades podem então ser somados para criar um subtotal. Por exemplo, a linha B mostra que a atividade de oficina custará US\$ 46.780.</p>
<i>Total de atividades</i>	As células desta coluna fornecem um total consolidado da categoria de todos os custos relacionados aos itens de linha dentro dessa atividade ou categoria.

*Tabela 31: Descrição do conteúdo da planilha de orçamento*

## Finalizando os planos de escopo, cronograma e orçamento.

Lembre-se: é improvável que um projeto acerte o escopo, o cronograma e o orçamento na primeira tentativa. Após concluir a primeira rodada de planejamento, você precisará verificar se os três planos estão alinhados e equilibrados. Faça isso fazendo perguntas como: *“O orçamento é suficiente para concluir todas as atividades? O escopo das atividades é muito amplo para o calendário disponível? Precisamos de mais verba para cumprir os prazos?”*

Dependendo da resposta a essas perguntas, você precisará revisar um ou mais planos. O processo é iterativo e você precisará se envolver em um ciclo de planejamento, revisão, ajuste e replanejamento até que os lados do triângulo de restrições triplas estejam alinhados e equilibrados.

### Princípios de Gerenciamento de Projetos

#### ITERATIVO

O planejamento para a tríplice restrição é iterativo por natureza. O Gerente de Projeto, juntamente com as principais partes interessadas internas e externas à organização, precisará planejar, revisar, ajustar e replanejar repetidamente até que os lados do triângulo da tríplice restrição estejam alinhados e equilibrados. Ao navegar por esse processo, lembre-se de identificar quais restrições são fixas (inflexíveis) antes de começar e quais são flexíveis.

## 4.3 Planejamento além das três restrições

Em gestão de projetos, "planos abrangentes" significa que todos os aspectos-chave do projeto, incluindo o trabalho direto e indireto, são abordados no plano do projeto. Além disso, o Plano do Projeto deve fornecer uma **detalhada** descrição do trabalho. Esses princípios orientadores são essenciais porque planos incompletos levam à confusão, atrasos, estouros de orçamento e fracasso do projeto.

Nesta seção, apresentaremos diversos processos e ferramentas que os projetos podem utilizar para garantir que seus planos sejam abrangentes e detalhados nas áreas de trabalho que são críticas para o sucesso do projeto.

Essas áreas de atuação incluem:

- Planejamento do MEAL
- Planejamento de Engajamento das Partes Interessadas
- Planejamento de Gestão da Cadeia de Suprimentos
- Planejamento de Comunicações
- Planejamento de Controles Internos
- Planejamento de Recursos Humanos

Ocasionalmente, projetos, especialmente os de grande porte, complexos e de alto risco, podem optar por separar uma ou mais dessas áreas de planejamento em um plano suplementar independente. Nesse caso, o Gerente de Projetos continua responsável por garantir a consistência e o alinhamento entre o(s) plano(s) suplementar(es) e o Plano Geral do Projeto.

### Planejamento de Monitoramento, Avaliação, Prestação de Contas e Aprendizado - MEAL

Monitoramento, avaliação, prestação de contas e aprendizado são pilares fundamentais para o sucesso de qualquer projeto. Um plano de MEAL bem estruturado exige atenção cuidadosa para garantir que o desempenho do projeto seja acompanhado com precisão e que as decisões sejam baseadas em dados reais.

#### Monitoramento

O monitoramento se concentra nos aspectos operacionais do projeto, respondendo a perguntas-chave como:

- As atividades estão sendo concluídas conforme o planejado?
- Os resultados estão sendo obtidos conforme o esperado?
- O projeto está progredindo conforme o previsto?
- Onde estão as lacunas entre o que foi planejado e o que está realmente acontecendo?

Estabelecer um processo de monitoramento transparente, mesmo em ambientes com recursos limitados, pode ajudar a equipe do projeto a garantir supervisão contínua, tomada de decisões oportunas e maior responsabilização.

O monitoramento fornece ao Gerente de Projetos informações sobre o desempenho do projeto em áreas-chave, incluindo orçamento, cronograma, riscos, qualidade e entregas. Ele é realizado principalmente nos níveis de atividade e resultado, garantindo que as operações diárias estejam alinhadas aos objetivos gerais do projeto.

<b>O que</b>	Uma revisão contínua do progresso do projeto nos níveis de atividade e de produtos. Identificar as ações corretivas necessárias Analise a situação atual. Identificar problemas e encontrar soluções
<b>Por que</b>	Descubra tendências e padrões. Mantenha as atividades do projeto dentro do cronograma. Medir o progresso em relação aos resultados. Tomar decisões sobre recursos humanos, financeiros e materiais.
<b>Quando</b>	Contínuo
<b>Como</b>	Visitas de campo Registros Relatórios

*Tabela 32: Planejamento e MEAL - Monitoramento*

A principal ferramenta utilizada para planejar as atividades de monitoramento do seu projeto é o Plano de Gerenciamento de Desempenho (PGD) do projeto. Embora o formato desse plano possa variar, independentemente do modelo utilizado, o seu PGD deve responder às seguintes perguntas:

- Quais são os indicadores?
- Como os indicadores são definidos?
- Quem é o responsável pela coleta de dados sobre os indicadores?
- Quando ocorrerão as atividades de coleta de dados?
- Como os dados serão analisados?
- Como os dados serão utilizados?

O formato do Plano de Gestão de Desempenho do projeto deve ser simples e claro. Geralmente, trata-se de uma tabela na qual as informações relevantes são inseridas inicialmente, extraídas diretamente da Matriz Lógica do projeto, e posteriormente complementadas à medida que a equipe planeja seu trabalho em detalhes.

O gráfico abaixo fornece um exemplo de um Plano de Gestão de Desempenho parcialmente preenchido. Observe que a tabela contém as Declarações de Objetivos e os Indicadores encontrados na matriz lógica, mas fornece informações adicionais **não incluídas** no quadro lógico. Isso inclui informações relacionadas à coleta, análise e uso dos dados.

Plano de Gerenciamento de Desempenho (PGD)							
Descrição de Objetivos	Indicadores (com definições, se necessário)	Coleta de dados				Meios de Verificação	Uso da informação
		Método	Com que frequência	Quem Coleta	Quem responde		
<b>1. Jovens sem-teto têm acesso a um local confortável, acolhedor e seguro, que oferece instalações e serviços durante o dia.</b>	80% dos jovens sem-teto relatam sentir-se mais seguros graças ao acesso ao centro de acolhimento no Ano 3.	Pesquisa Padronizada	semestral	PM	População geral jovem sem-abrigo	% (dividido por gênero)	Relatórios de Financiadores Boletins mensais.
<b>1.1 Centro foi inaugurado com instalações para banheiro, chuveiro, lavanderia, computador, telefone, wifi e refeições</b>	25 jovens por dia utilizam as instalações do centro de atendimento pelo Ano 3	Registro de visitantes	diário	Recepção	Clientes de Centros de Atendimento	Média (dividida por gênero)	Relatórios de Financiadores Boletins mensais Censo da Cidade
<b>2. Jovens sem-abrigo têm recursos financeiros para moradia estável</b>	60% dos jovens empregados têm recursos para obter moradia estável até o terceiro ano	Estado autodeclarado	trimestralmente	Líder de Empregos	Clientes dos serviços de Empregos	%	Relatórios de Financiadores
<b>2.1 Maior acesso a empregos que paguem um salário digno</b>	5 Jovens por mês com emprego estável por meio dos programas de treinamento e colocação profissional	Pesquisa Padronizada		Líder de Empregos	Clientes dos serviços de Empregos	Média	Relatórios de Financiadores
Etc.							

Tabela 33: Plano de Gerenciamento de Desempenho (PGD)

Ao analisar o exemplo de PGD, observe o seguinte:

- O documento não inclui informações relacionadas às declarações de objetivos ou atividades, pois é improvável que seu projeto acompanhe esse nível de progresso.
- A coluna de indicadores inclui uma declaração entre parênteses que diz "(com definições conforme necessário)".

As definições dos indicadores são cruciais para garantir que você escreva indicadores SMART. Se um indicador não for claro, ele não é ESPECÍFICO; portanto, o indicador não é SMART.

Por exemplo, o indicador para o Resultado 1 visa medir se os jovens sem-teto “se sentem mais seguros”. Este é um termo subjetivo que pode ser interpretado de diversas maneiras. Uma definição clara desse indicador ajudará a garantir que o responsável pela coleta de dados e os respondentes compreendam claramente o que significa “sentir-se mais seguro”.

## Avaliação

A avaliação de projetos concentra-se em avaliar o progresso nos níveis mais altos da estrutura lógica, particularmente no nível dos resultados. Em vez de acompanhar as atividades diárias, as avaliações visam responder a questões mais amplas, como:

- O projeto está atingindo com sucesso os resultados pretendidos?
- O projeto está contribuindo para seu objetivo geral?

Ao contrário do monitoramento, que é contínuo e operacional, a avaliação ocorre com menos frequência e geralmente exige uma abordagem mais formal. As atividades de avaliação normalmente envolvem coleta e análise de dados aprofundadas, às vezes conduzidas por consultores técnicos ou avaliadores externos, para fornecer informações objetivas sobre a efetividade e o impacto do projeto. Quanto mais subimos na escala lógica, mais difícil se torna mensurar o progresso. É por isso que é importante sermos claros sobre o que estamos tentando avaliar, por que, quando e como.

<b>O que</b>	Reunir e analisar informações para determinar o progresso em direção à entrega de atividades/produtos e a contribuição para a conquista de resultados/objetivos.
<b>Por que</b>	Para medir a efetividade do projeto Para determinar se os resultados foram alcançados. Para saber quão bem as coisas estão sendo feitas. Para aprender lições para melhorias futuras.
<b>Quando</b>	Periodicamente (a frequência depende dos recursos que o projeto está disposto a investir)
<b>Como</b>	Avaliações internas Avaliações externas

Tabela 34: Planejamento de MEAL - Avaliação

O projeto pode adotar diversas abordagens caso uma avaliação esteja planejada. Cada tipo de avaliação tem um propósito específico e é conduzido em uma determinada etapa do ciclo do projeto:

**Avaliações de meio de período:** ocorrem aproximadamente na metade da implementação de um projeto e servem como um ponto de verificação estruturado para:

- Avaliar o progresso em relação aos objetivos e determinar se o projeto está no caminho certo.
- Identificar desafios e gargalos que possam exigir ações corretivas.
- Avaliar a efetividade das estratégias do projeto e fazer recomendações para melhorá-las.
- Reavalie as premissas na estrutura lógica e ajuste os planos conforme necessário.

As avaliações de meio termo são particularmente úteis para projetos complexos ou de longo prazo, pois oferecem a oportunidade de corrigir o rumo e aprimorar a implementação enquanto o projeto ainda está em andamento.

**Avaliações finais:** São realizadas perto do final do projeto e normalmente buscam responder às seguintes perguntas:

- O projeto alcançou os resultados e o impacto pretendidos?
- O projeto foi relevante, eficaz e eficiente?
- O projeto tem potencial para sustentabilidade a longo prazo?
- As premissas da estrutura lógica se confirmaram?

Essas avaliações ajudam a mensurar o sucesso geral do projeto, fornecendo informações valiosas para iniciativas futuras.

**Avaliações ex-post:** Avaliar o impacto do projeto após a sua conclusão, geralmente um ou mais anos após o término do projeto. Também chamadas de avaliações de impacto ou de sustentabilidade, elas medem, fazem inferências sobre:

- Em que medida os resultados do projeto foram mantidos?
- Será que as comunidades ou as partes interessadas se apropriaram dos resultados?

Essas avaliações fornecem evidências valiosas para aprimorar as abordagens de desenvolvimento. Por exemplo, uma avaliação ex-post de um projeto de apoio a jovens sem-teto constatou que o estabelecimento de parcerias entre hospitais locais e prestadores de serviços sociais melhorou o impacto a longo prazo dos investimentos do projeto.

Independentemente da abordagem de avaliação, é importante compreender os requisitos de avaliação dos financiadores. A abordagem da avaliação, as questões de avaliação e, possivelmente, até mesmo a estrutura da equipe podem ser obrigatórias. É fundamental que a equipe e quaisquer especialistas em Monitoramento, Avaliação, Prestação de Contas e Aprendizagem (MEAL) estejam cientes desses requisitos desde o início do projeto.

## MEAL no Ciclo de Vida do Projeto

### TABELA RESUMO DE AVALIAÇÃO

De muitas maneiras, uma avaliação é um projeto em si mesma. Como em qualquer projeto, a primeira pergunta a ser respondida deve ser: “Qual é o propósito da avaliação? Quais informações precisamos? E quais recursos estão disponíveis para apoiar as atividades de avaliação?” A Tabela Resumo de Avaliação a seguir pode ajudar a responder essas perguntas.

Propósito da avaliação (desempenho, impacto etc.)	Perguntas prioritárias da avaliação	Momento da avaliação (meio-termo, final etc.)	Previsão de início e conclusão da avaliação		Orçamento da avaliação
			Início	Fim	

*Tabela 35: Exemplos práticos de como planejar e investir em aprendizagem*

### Prestação de contas

A prestação de contas não se resume à elaboração de relatórios, trata-se de ouvir ativamente, envolver e responder às necessidades e ao feedback daqueles impactados pelo projeto. Projetos responsáveis são mais relevantes, têm maior probabilidade de receber apoio das partes interessadas e, em última análise, geram um impacto maior.

Os projetos adotam a prestação de contas, responsável e transparente promovendo:

- **Comunicação transparente:** Compartilhar informações e resultados de monitoramento e avaliação com as comunidades, parceiros, financiadores e outras partes interessadas.
- **Alinhamento com as normas:** Demonstrar que o trabalho do projeto cumpriu os requisitos acordados com o financiador, os padrões do setor e as melhores práticas de monitoramento, avaliação, aprendizagem e prestação de contas (MEAL).
- **Capacidade de resposta:** Estabelecer canais através dos quais as partes interessadas possam expressar opiniões, ideias, sugestões e reclamações, e comprometer-se a fornecer uma resposta adequada sobre como as suas contribuições influenciam as decisões do projeto.
- **Participação:** Incentivar diferentes graus de contribuição de diversos tipos de partes interessadas na iniciação, definição dos parâmetros e condução do MEAL (Monitoramento, Avaliação, Aprendizagem e Prestação de Contas).

## Aprendizado

A aprendizagem não é um evento isolado e deve ser integrada ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. Estabelecer pontos de reflexão específicos permite que a equipe e as partes interessadas avaliem regularmente o progresso, utilizando dados de monitoramento, feedback das partes interessadas e atualizações de implementação. As portas de decisão podem proporcionar oportunidades estruturadas para usar o aprendizado mais recente e orientar as atualizações do plano do projeto de forma iterativa e responsiva.

<p>Uma cultura de aprendizagem</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover um ambiente que incentive relacionamentos com uma comunicação aberta e honesta, bem como um compromisso com o aprendizado e o aprimoramento contínuos.</li> <li>● Criar um espaço seguro para questionar pressupostos de forma construtiva.</li> <li>● Identificar e apoiar pensadores críticos e incentivar sua participação ativa nos processos de Monitoramento, Avaliação, Aprendizagem e Prestação de Contas (MEAL).</li> <li>● Identificar as atitudes, habilidades e conhecimentos específicos de aprendizagem que seu projeto precisa para promover a aprendizagem contínua.</li> </ul>
<p>Processos de aprendizagem incorporados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incluir “aprendizagem e reflexão” como um item da pauta para todas as reuniões da equipe de Monitoramento, Avaliação, Aprendizagem e Prestação de Contas (MEAL) e reuniões relacionadas ao projeto. Suas ferramentas de MEAL, como o IPTT, são um bom ponto de partida para essas discussões.</li> <li>● Incluir instruções de aprendizagem em ferramentas de monitoramento regular, concebidas como parte do seu sistema de coleta de dados MEAL (Monitoramento, Avaliação, Aprendizagem e Prestação de Contas).</li> <li>● Incorporar análises pós-ação, discussões sobre o aprendizado prático e outros eventos de aprendizagem como parte das principais atividades de implementação.<sup>5</sup></li> </ul>
<p>A capacidade dos funcionários e parceiros de aprender.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar atividades de treinamento específicas para funcionários, parceiros e outras partes interessadas sobre os princípios e práticas básicos de aprendizagem e gestão adaptativa.</li> <li>● Assegurar-se de que os funcionários sejam treinados para facilitar processos intencionais de aprendizagem em grupo.</li> </ul>
<p>Compartilhando o aprendizado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coordenar as atividades de compartilhamento com o planejamento de comunicação mais amplo, de forma que o aprendizado seja incluído em reuniões ou conferências, relatórios publicados ou ferramentas de compartilhamento de informações adequadas ao seu contexto.</li> </ul>

<sup>5</sup>Para obter mais informações sobre avaliações pós-ação, consulte USAID. 2013. [Orientações para revisão pós-ação](#).

Documentar seus planos de aprendizagem é fundamental para garantir que a aprendizagem aconteça. A documentação ajuda a transformar boas intenções em ações práticas. Assim como acontece com muitas das ferramentas descritas acima, a ferramenta que você usa para documentar seu planejamento de aprendizagem varia dependendo do seu contexto (recursos, requisitos, etc.). Independentemente da ferramenta que você usar, seu plano de aprendizagem deve incluir:

- **Atividade ou processo:** Uma descrição concisa da atividade ou processo específico.
- **Funções e responsabilidades:** As funções e responsabilidades do funcionário ou membro da equipe responsável por liderar a atividade ou o processo.
- **Resultados esperados:** O resultado pretendido para cada item de ação, descrevendo as mudanças previstas resultantes da implementação da atividade ou processo identificado.
- **Cronograma:** Os principais marcos e prazos para a atividade ou processo. Este cronograma deve estar vinculado aos calendários de implementação do projeto.
- **Recursos:** Os recursos (incluindo tempo da equipe, mecanismos, parceiros implementadores, financiamento, etc.) necessários para implementar o item de ação. Esse planejamento deve ser concluído em coordenação com o planejamento geral do projeto para garantir que esses recursos estejam disponíveis.

Atividade ou processo	Responsável	Resultados esperados	Linha do tempo	Recursos
<b>Melhorar a cultura de aprendizagem</b>				
<b>Incorporando processos de aprendizagem</b>				
<b>Investir na capacidade de aprender</b>				
<b>Incentivar a partilha de conhecimentos</b>				

Tabela 36: Modelo de plano de aprendizagem

## Controles internos

Uma responsabilidade importante de um Gerente de Projetos é garantir que os recursos do projeto estejam protegidos, que as decisões sejam tomadas de forma responsável e que as operações sejam realizadas de forma eficiente e em conformidade com as normas.

**Controles Internos:** Políticas, procedimentos e processos que ajudam a garantir a integridade das informações financeiras e operacionais, proteger os ativos, prevenir fraudes e assegurar a conformidade com as leis e regulamentos.

As áreas que se beneficiam de controles internos incluem:

- Capacidade e Sistemas de Recursos Humanos
  - As políticas de Recursos Humanos estão documentadas e em conformidade com as leis locais e os regulamentos da organização?
  - Existem sistemas para controle de ponto, avaliações de desempenho e desligamento de funcionários?
- Aquisição
  - 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 gestão de caixa? Gestão de despesas? Relatórios financeiros?
  - Existe segregação de funções para os cargos financeiros?
- Inventário
  - Existem sistemas para a identificação e rastreamento de estoque?
  - Existem sistemas para o uso, transferência e descarte de equipamentos após o encerramento do projeto?
- Salvaguarda
  - Existem sistemas para identificar e gerir os riscos de proteção (vulnerabilidades: crianças e adultos)?
  - Os funcionários recebem treinamento em políticas de proteção e procedimentos de denúncia?
  - Existem sistemas para relatar, documentar e responder a preocupações ou incidentes relacionados à proteção de menores?
- Proteção e Privacidade
  - Existem políticas de proteção de dados em vigor que estejam em conformidade com as leis nacionais?
  - Existem sistemas implementados para garantir a coleta, o armazenamento e o compartilhamento seguros de dados pessoais?
  - Os funcionários recebem treinamento sobre privacidade de dados e tratamento responsável de dados?
  - Existem procedimentos para obter o consentimento informado na coleta de dados pessoais ou sensíveis?
- Gestão da Informação
  - Existe algum sistema de registro (em papel/eletrônico) em funcionamento?
  - Existem políticas e normas para a gestão da informação?
  - Os documentos, contratos e recibos estão acessíveis para atender aos requisitos de auditoria do projeto?

- Regulamentos e Conformidade
  - Existem procedimentos e políticas para garantir que o projeto siga as leis, regulamentos e normas relevantes?

Ao iniciar um projeto, o Gerente de Projeto deve estar ciente dos processos de controle interno existentes exigidos por sua organização ou financiador e garantir que estejam efetivamente integrados ao plano do projeto. Caso existam lacunas, controles adicionais podem precisar ser desenvolvidos para atender aos padrões de conformidade, eficiência e gerenciamento de riscos. Certifique-se de que o Cronograma de Gantt e o Orçamento do projeto reflitam todas as atividades e recursos necessários para implementar esses processos e atividades de controle interno.

Embora os controles internos ofereçam salvaguardas essenciais, eles devem ser equilibrados com a eficiência operacional. Controles excessivamente rígidos ou exagerados podem tornar os processos mais lentos, aumentar a complexidade e reduzir a produtividade sem agregar valor real. O objetivo é estabelecer controles robustos, porém práticos, que protejam o projeto, permitindo que ele funcione de forma eficaz.

## Planos de comunicação e envolvimento das partes interessadas

Em gestão de projetos, muitas vezes nos concentramos em ferramentas, cronogramas, orçamentos e entregas. Mas por trás de cada marco alcançado e cada risco mitigado, existe um fator central: as pessoas. Sem as pessoas certas e sem liderança, gestão e colaboração eficazes, até mesmo o plano de projeto mais sólido tecnicamente pode fracassar. É por isso que o planejamento da comunicação e do engajamento das partes interessadas é fundamental para o sucesso do projeto.

A comunicação e o envolvimento das partes interessadas não acontecem automaticamente. É necessário haver planos específicos que definam como pretendemos comunicar com as partes interessadas e como elas estarão envolvidas no trabalho do projeto.

### Planejamento de comunicação

Os projetos comunicam-se com diversos públicos, através de vários canais. Estes incluem:

- Relatórios Narrativos e Financeiros
- Reuniões regulares
- Comunicados de imprensa e publicações externas
- E muito mais.

Essas comunicações são cruciais para o sucesso do projeto e não devem ser deixadas ao acaso. O Plano do Projeto precisa incluir informações que respondam às seguintes perguntas:

- Quem precisa de informações? (Parte interessada ou grupo de partes interessadas)
- De que informações eles precisam? (Relatórios, atualizações, reuniões, etc.)
- Com que frequência eles precisam disso? (Semanalmente, mensalmente, trimestralmente, conforme a necessidade)

- Em que formato deve ser compartilhado? (E-mails, relatórios, redes sociais, apresentações, boletins informativos, reuniões verbais, etc.)
- Quem é o responsável por transmitir a comunicação? (Gerente de Projeto, Oficial de Comunicação, Liderança Sênior, etc.)

Retomando o exemplo do Projeto Refúgio da Juventude, a equipe desenvolveu o seguinte exemplo de Plano de Comunicação.

Parte interessada	Método	Justificativa	Necessidades de informação	Freqüência	Responsável da Equipe
<b>Conscientização pública e envolvimento da comunidade</b>					
<b>Mídia</b>	Evento de lançamento e com. de imprensa	Anunciamos a abertura do centro de acolhimento.	Contexto e dados principais	QUE	Oficial de Comunicações
<b>Comunidade</b>	Mídias sociais	Compartilhamento de informações	Atualizações regulares sobre os serviços disponíveis.	Mensal	Oficial de Comunicações
<b>Comunidade</b>	Reuniões comunitárias	Envolver moradores locais, usuários dos serviços e organizações parceiras.	Atualizações sobre serviços, comentários sobre questões levantadas	Trimestral	Gestor de projeto
<b>Comunicação entre financiadores</b>					
<b>Financiadores</b>	Atualizações por e-mail	Informar os financiadores sobre os sucessos e o progresso.	Informações sobre progresso, sucessos e desafios.	Quinzenal	Oficial de Comunicações
<b>Principais financiadores</b>	Relatórios financeiros e narrativos	- Requisito de concessão - Destacar os sucessos a longo prazo	- Informações financeiras. - Dados MEAL	A cada seis meses	Gestor de projeto
<b>Envolvimento do Governo e das Partes Interessadas</b>					
<b>Câmara Municipal</b>	Apresentação de Meio/Fim de Ano	Defesa e manutenção do apoio	Dados MEAL Depoimentos Imagens	A cada seis meses	Gestor de projeto
<b>Abrigos locais e organizações de apoio.</b>	Reuniões de Coordenação	Garantir encaminhamentos e alinhamento de serviços.	Atualizações de progresso e desafios	Mensal	Gestor de projeto
<b>Comunicação interna</b>					
<b>Funcionários</b>	Reuniões de equipe	Discutir questões operacionais, riscos e melhorias na prestação de serviços.	Reunião Agenda Registro de Riscos Registro de problemas	Semanalmente	Gestor de projeto
<b>Voluntários</b>	Comunidade online	Informações sobre oportunidades	N/A	Em andamento	RH

Tabela 37: Planejamento de Comunicação

Como pode ser observado no exemplo, o Plano do Projeto precisa incluir informações abrangentes sobre como o projeto garantirá que o público receba as informações corretas no momento certo. Isso inclui a comunicação com as partes interessadas externas (mídia, financiadores, membros da comunidade, outras agências etc.) e internas (equipe, voluntários). O plano também deve identificar os métodos de comunicação mais adequados às mensagens e ao público (relatórios, apresentações, mídias sociais, comunidades online etc.).

### **Envolvimento das partes interessadas**

O plano do projeto também deve considerar como pretende envolver ativamente as partes interessadas ao longo do projeto. Algumas partes interessadas, particularmente os participantes / usuários do projeto, estarão envolvidas diretamente por meio das atividades do projeto (por exemplo, os jovens que frequentam o centro de acolhimento são envolvidos simplesmente pelo acesso aos serviços). No entanto, outras partes interessadas podem exigir estratégias de envolvimento específicas. Por exemplo, se um parceiro de implementação for responsável por um componente do projeto, agendar reuniões mensais de coordenação pode ajudar a manter o alinhamento e a colaboração. Se o apoio do governo local for crucial, os esforços de envolvimento podem incluir convidar autoridades para visitar o local do projeto ou envolvê-las em um comitê consultivo.

O Plano de Engajamento das Partes Interessadas abaixo pode ajudar a estruturar nosso engajamento com diferentes partes interessadas. Uma vez identificadas as atividades de engajamento, certifique-se de reservar tempo e orçamento para elas no cronograma e orçamento do projeto.

Parte interessada	Papel na atividade	Interesse em atividades	Noivado	Seguir
Prefeito de Havenford	Fazer um discurso de abertura para o lançamento do projeto.	A participação proporcionará visibilidade à comunidade e demonstrará o compromisso da cidade com o centro de acolhimento.	Coordenar e comunicar o objetivo do projeto por meio de uma carta oficial, seguida de uma reunião para solicitar adesão e participação no lançamento.	Enviar uma carta oficial de agradecimento e incluir o papel da prefeitura na atividade no comunicado de imprensa. Agendar uma reunião de acompanhamento com o(s) representante(s) para esclarecer quaisquer dúvidas e solicitar seu envolvimento em atividades futuras.

Tabela 38: *Envolvimento das partes interessadas*

Ao identificar quem precisa ser ativamente envolvido pelo projeto, não se esqueça de consultar a Matriz de Análise de Partes Interessadas e a Matriz de Interesses/Influência apresentadas anteriormente na seção de Análise de Partes Interessadas da fase de Identificação e Definição do Projeto.

## Planejamento da cadeia de suprimentos

Embora existam muitas definições de Cadeia de Suprimentos, este Guia adota uma definição relativamente simples.

**Cadeia de suprimentos:** Um sistema integrado que gerencia a aquisição de bens e serviços, a logística de transporte e entrega de materiais, e o rastreamento e utilização dos ativos necessários para a conclusão de um projeto.

No entanto, a falta de planejamento da cadeia de suprimentos pode levar a sérios problemas. Dependendo do projeto, o valor desses ativos pode representar uma porcentagem significativa do valor total do projeto. Em projetos como esses, é fácil imaginar os problemas que surgem de um planejamento inadequado de compras e logística.

Para ajudar a evitar esses problemas, planeje as aquisições e a logística de forma participativa. Certifique-se de envolver as partes interessadas com conhecimento e experiência nessas áreas (equipe financeira, equipe de compras, fornecedores etc.).

## Planejamento de Aquisições

O processo de aquisição consiste em buscar e obter os suprimentos, equipamentos e serviços necessários para o sucesso de um projeto.

**Suprimentos:** Itens consumíveis utilizados nas operações diárias de uma empresa, mas que não fazem parte do produto final (ex.: papel de escritório, produtos de limpeza).

**Equipamento:** Ativos de longo prazo utilizados para realizar operações ou produção, normalmente com custo mais elevado e vida útil mais longa (ex.: máquinas, computadores, veículos).

**Serviços:** O trabalho é realizado por fornecedores ou consultores externos para apoiar o projeto (por exemplo, treinamento, assessoria jurídica, mão de obra especializada).

O objetivo do processo de compras é garantir o melhor valor, e não apenas o preço, na aquisição de suprimentos, materiais, equipamentos e serviços para projetos, assegurando, ao mesmo tempo, qualidade, pontualidade e gestão de riscos.

É recomendável criar um Plano de Aquisições sempre que o projeto exigir a compra de itens de fornecedores. Um bom Plano de Aquisições vai além, descrevendo o processo que será seguido para formalizar a contratação desses fornecedores. As etapas do planejamento de aquisições incluem:

- Definir os itens que você precisa adquirir.
- Definir o processo para adquirir esses itens.
- Agendamento dos prazos de entrega

Lembre-se de que os processos de aquisição geralmente envolvem longos prazos, especialmente para compras de grande porte ou serviços contratados. Essa realidade costuma ser negligenciada no Plano do Projeto, portanto, é extremamente importante que o calendário de aquisições esteja alinhado com o gráfico de Gantt geral do projeto. Isso ajuda a evitar situações em que o trabalho do projeto seja atrasado devido ao processo de aquisição levar mais tempo do que o esperado.

### Princípios de Gerenciamento de Projetos

#### PARTICIPATIVO

Envolva uma variedade de partes interessadas internas ao desenvolver o plano do projeto. Isso é especialmente importante ao planejar trabalhos relacionados a compras, logística, recursos humanos, tecnologia da informação e comunicação.

Os departamentos internos e de suporte trazem conhecimento técnico essencial e insights operacionais. Por exemplo:

- A área de Finanças pode validar orçamentos, sinalizar restrições de financiamento e garantir que as estimativas de custos sejam realistas.
- A área de Compras pode orientar sobre prazos de entrega, processos de fornecedores e requisitos de conformidade.
- A área de Recursos Humanos pode fornecer informações sobre cronogramas de recrutamento e disponibilidade de pessoal.

Sem a contribuição deles, os planos podem incluir suposições irrealistas ou ignorar restrições importantes, aumentando o risco de atrasos ou falhas.

## Planejamento Logístico

Após a aquisição dos recursos do projeto, o trabalho não termina. Em seguida, o projeto precisa planejar e gerenciar o processo logístico.

Em seu sentido mais restrito, o planejamento logístico envolve:

**Planejamento de transporte:** Garante que todos os materiais e suprimentos do projeto sejam entregues com precisão, eficiência e dentro do prazo ao destino e destinatário pretendidos.

**Planejamento de armazenamento:** Garante o armazenamento seguro e estável de materiais e suprimentos até que sejam necessários.

## Planejamento de Gestão de Ativos

Todos os equipamentos, suprimentos e demais bens financiados ou fornecidos pelo projeto devem ser considerados ativos do projeto. Sendo assim, o projeto deve definir uma política de gestão de ativos que monitore, mantenha e descarte os ativos de valor para o projeto de forma consistente com as exigências da organização e/ou do(s) financiador(es) do projeto.

## Planejamento de Recursos Humanos

Como observamos anteriormente, as pessoas impulsionam o sucesso do projeto, tornando o planejamento de Recursos Humanos (RH) essencial. O Gerente de Projetos deve garantir que as pessoas certas, com as habilidades certas, sejam contratadas, integradas e apoiadas no momento certo.

Um Plano de Projeto abrangente considerará e refletirá todo o trabalho relacionado ao recrutamento, treinamento e gerenciamento da equipe do projeto.

- Quem é necessário? (Tempo integral, meio período, consultores, voluntários?)
- Quando são necessários? (No início, no meio ou mais tarde na implementação?)
- Como serão recrutados? (Contratação interna, recrutamento externo, destacamento?)
- Quais serão suas responsabilidades? (Principais tarefas e autoridade para tomada de decisões?)
- Lembre-se que, assim como as atividades de aquisição, a contratação de pessoal leva tempo e envolve muitas etapas:
  - Publicação de anúncios de emprego, prazos de inscrição
  - Entrevistar candidatos
  - Selecionando os finalistas
  - Aprovação de contratações definitivas e processamento de contratos.
  - Proporcionar tempo para que os candidatos se adaptem ao novo emprego.

O tempo e os recursos necessários para concluir todas essas atividades devem estar alinhados com o Cronograma de Gantt e o Orçamento geral do projeto. Muitas vezes, os projetos partem do pressuposto de que o trabalho direto pode começar imediatamente após a aprovação, quando é impossível iniciar as atividades se a equipe do projeto ainda não estiver integrada.

## Planejamento de encerramento

Durante a Fase de Configuração e Aprovação, o projeto define qual será a estratégia de encerramento:

- O projeto será completamente encerrado?
- Os produtos e serviços do projeto serão incorporados às operações contínuas? Quem assumirá essas operações?
- O projeto será prorrogado? Ampliado? Redesenhado?

Independentemente da estratégia de encerramento do projeto escolhida, o plano do projeto precisa identificar as atividades, o tempo e o orçamento necessários para dar suporte ao trabalho relacionado ao encerramento do projeto.

Você pode se perguntar por que precisa planejar o encerramento agora. Isso ocorre porque muitos gerentes de projeto presumem erroneamente que as atividades de encerramento do projeto só começam nas últimas semanas. Na verdade, em muitos casos, essas atividades começam bem no início do projeto.

### Planejamento para a Sustentabilidade

Por exemplo, se o projeto for transferido para outra pessoa (uma organização ou um grupo comunitário) após o seu término, uma série de atividades precisa ser realizada para preparar essa transição. Não se pode simplesmente repassar o projeto nos últimos meses de sua duração. É preciso começar, desde o início, a implementar atividades que ajudem a garantir que os resultados e serviços do projeto sejam sustentáveis a longo prazo.

Por exemplo, a Havenford Cares pretende fazer a transição dos produtos e serviços relacionados ao Projeto Refúgio da Juventude para um modelo de prestação de serviços a longo prazo. Isso significa que o plano do projeto deve incluir atividades e recursos focados em preparar o centro para operar de forma independente após o término do projeto. Algumas das atividades incluídas no plano são:

#### Desenvolvendo uma estratégia de sustentabilidade financeira

Ao longo da duração do projeto, serão planejadas atividades e alocados recursos para a captação de recursos. Isso inclui tarefas e tempo relacionados à solicitação de subsídios, à obtenção de doações (tanto individuais quanto corporativas) e à negociação de incentivos governamentais.

#### Planejamento para a transição da força de trabalho

Estão previstos workshops para identificar as funções (por exemplo, o administrador do centro, os agentes de extensão, os assistentes sociais) que precisam ser mantidas após o encerramento do projeto, determinar se são necessários novos cargos (como o de responsável pela arrecadação de fundos) e avaliar como equilibrar a equipe com os voluntários para controlar os custos.

#### Criar e treinar uma estrutura de governança de longo prazo.

Uma governança sólida é essencial para manter a prestação de serviços após a conclusão do projeto. A Havenford Cares deve planejar e alocar recursos para atividades relacionadas à formação de um novo Conselho e ao desenvolvimento de políticas internas que orientem a tomada de decisões.

## Planejamento para o encerramento financeiro e administrativo

O Plano do Projeto também deve incluir as atividades, o orçamento e o tempo necessários para concluir todo o trabalho que o projeto inevitavelmente precisará realizar em suas semanas finais. Essas categorias de trabalho incluem:

- **Relatórios:** Liste os relatórios que precisam ser entregues ao final do projeto. Isso pode incluir o relatório final para o financiador (descritivo e financeiro), quaisquer relatórios exigidos pelo governo e um relatório interno de encerramento para sua organização, que registre os principais aprendizados. Ao identificá-los agora, você garante que a coleta de dados durante o projeto contribua para a elaboração desses relatórios e que haja tempo reservado para isso.
- **Encerramento administrativo:** Identifique as atividades, o tempo e os recursos necessários para as tarefas administrativas que devem ser concluídas ao final do projeto. Por exemplo, você pode precisar atender a quaisquer requisitos de auditoria, encerrar contratos com fornecedores e planejar a rescisão ou a transferência de funcionários.
- **Encerramento Financeiro:** Planeje a conciliação final das contas financeiras e identifique como você lidará com quaisquer saldos remanescentes.
- **Comunicação:** Planeje como comunicará o encerramento do projeto às diferentes partes interessadas. Os usuários do serviço devem ser informados com bastante antecedência sobre quando e como os serviços serão concluídos ou continuarão sob nova gestão. Os financiadores devem receber um agradecimento e um resumo das realizações. O público em geral ou a comunidade em geral podem ser informados por meio de um evento ou comunicado à imprensa destacando as conquistas do projeto e marcando formalmente seu encerramento.
- **Gestão da Documentação e do Conhecimento:** Planeje compilar e arquivar documentos e dados importantes: conjuntos de dados finais, um compêndio de materiais do projeto (manuais de treinamento, currículos, materiais de divulgação, etc.) e um documento com as lições aprendidas. É aconselhável agendar uma oficina final de lições aprendidas com a equipe do projeto e outras partes interessadas importantes para a fase final. Planejar isso agora significa que você não se esquecerá de fazê-lo na correria do encerramento.
- **Disposição de Recursos:** Decida o que acontecerá com os ativos do projeto ao final. Se você estiver transferindo ativos para um parceiro, isso pode fazer parte da transição, ou pode envolver a devolução dos equipamentos ao inventário da sua organização ou a doação/venda dos itens.

Ao abordar esses elementos em um Plano de Encerramento, você essencialmente cria uma lista de tarefas para a fase final do projeto. Durante a implementação, você pode refinar o plano (especialmente se as coisas mudarem ou se houver uma prorrogação), mas pelo menos terá um roteiro para o encerramento desde o início.

É fundamental incluir as principais atividades e marcos de encerramento no cronograma do projeto desde o início. Se você sabe que a oficina de encerramento deve ocorrer três meses antes do término do projeto, marque-a no cronograma. Se uma verificação final de estoque levar uma semana, reserve esse tempo também. Isso garante que a equipe e as partes interessadas vejam o encerramento como uma parte planejada do projeto, e não como uma reflexão tardia. Se o seu projeto utiliza uma abordagem de Planejamento em Ondas Sucessivas, considere designar as últimas semanas do projeto como uma etapa focada no encerramento.

### Princípios de Gerenciamento de Projetos

#### AJUSTAVÉL - ADAPTAVÉL

##### **A dinâmica iterativa do planejamento e da implementação**

Você percebeu que o Ciclo de Vida do Projeto representa o Planejamento do Projeto como metade de um processo circular? Isso ocorre porque as fases de Planejamento e Implementação do Projeto são iterativas.

Os projetos mudam e seus planos de projeto precisam se adaptar a essas mudanças. Como Gerente de Projetos, você precisará monitorar novos riscos, problemas, oportunidades e aprendizados. À medida que coleta essas informações, pode ser necessário revisar os planos para refletir a nova realidade. Na prática, o planejamento de projetos é um processo contínuo que requer refinamento constante à medida que as condições mudam.

## Seção 5. IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

“A gestão é, acima de tudo, uma prática onde a arte, a ciência e o ofício se encontram.”

– Henry Mintzberg

### 5.1 Primeiros passos

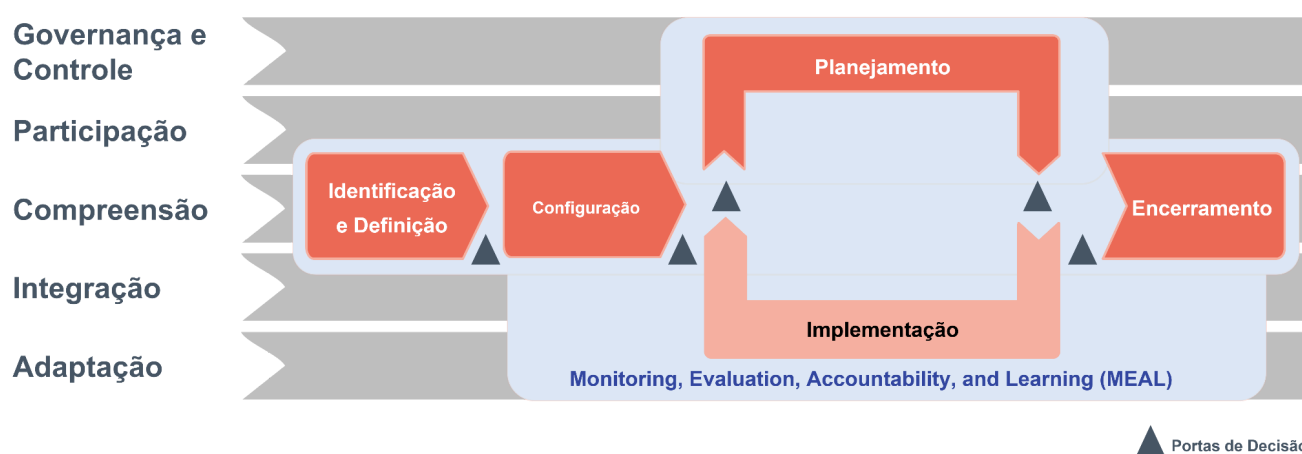


Figura 38: O Ciclo de Vida do Projeto - Implementação

A fase de implementação é onde o plano do projeto é colocado em prática, e grande parte do trabalho nesta etapa gira em torno da gestão de pessoas, da gestão do plano e da gestão de riscos e problemas. Cada um desses aspectos é fundamental para alcançar os resultados desejados.

**Gestão de Pessoas:** Os projetos são entregues por pessoas, não apenas por processos. Durante a implementação, os membros da equipe executam tarefas ativamente, e o sucesso depende da motivação, comunicação, coordenação e produtividade deles. O gerente de projetos deve atribuir responsabilidades, resolver conflitos, monitorar o desempenho e manter a equipe alinhada aos objetivos do projeto. Uma liderança forte e o engajamento das partes interessadas são essenciais para manter o ritmo e o moral da equipe.

**Gerenciando o Plano do Projeto:** Mesmo o plano de projeto mais detalhado precisará de supervisão ativa após o início da execução. As atividades precisam ser acompanhadas em relação ao cronograma, os orçamentos devem ser gerenciados, os resultados devem ser monitorados e os relatórios devem ser elaborados.

**Gerenciando riscos, problemas e mudanças:** Nenhum projeto transcorre exatamente como planejado. Riscos previamente identificados podem se materializar e novos problemas imprevistos podem surgir. A fase de implementação exige um monitoramento vigilante desses riscos e uma resposta rápida a quaisquer problemas que possam impactar cronogramas, custos ou entregas. Ajustes necessários podem ser precisos para lidar com novos riscos, oportunidades, problemas e novas percepções.

Gerenciar todas essas responsabilidades raramente é fácil, mas projetos bem-sucedidos exigem atenção concentrada em todas essas tarefas (e mais) durante a fase de implementação.

## Entradas, saídas e processos de fase

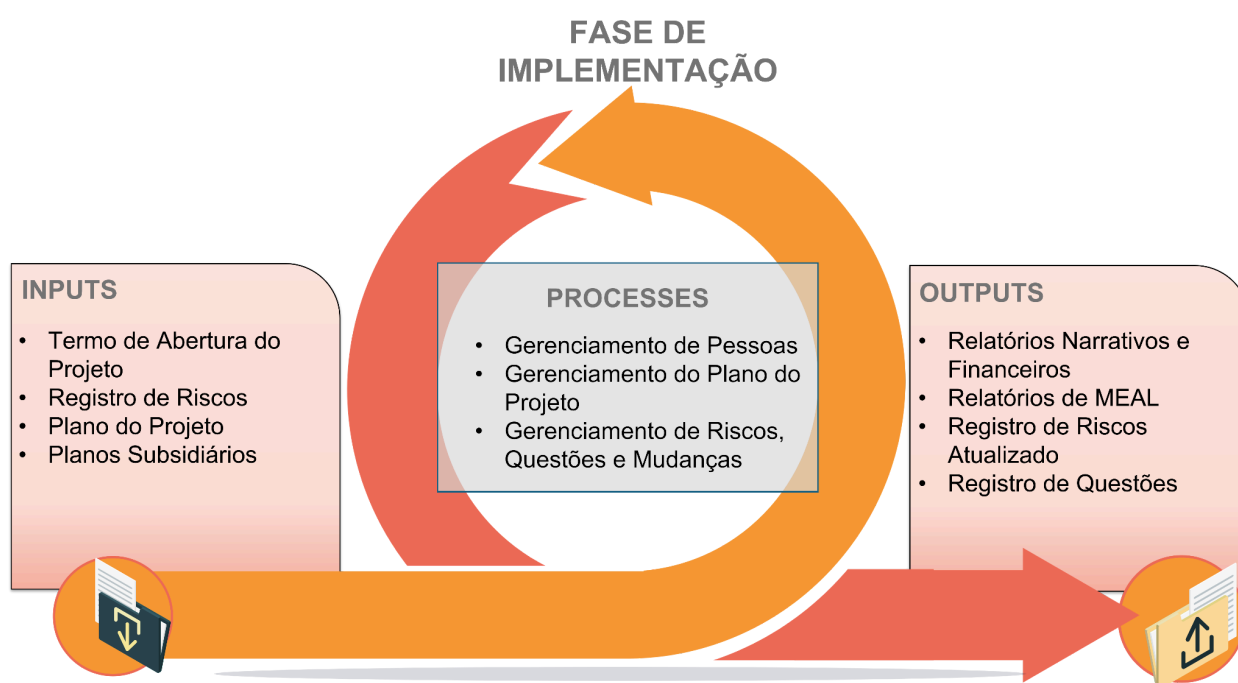


Figura 39: Entradas, Processos e Saídas - Fase de Implementação

### Entradas

O documento principal necessário durante a fase de implementação é o **Plano de Implementação do Projeto**. No entanto, existem outros insumos que a equipe do projeto precisará para implementar o plano com sucesso. Estes incluem:

- O Registro de Riscos
- Quaisquer outros planos que tenham sido criados durante a Fase de Planejamento. Por exemplo:
  - Plano de MEAL
  - Plano de Recursos Humanos e Gestão
  - Plano de Aquisições
  - Plano de Envolvimento e Comunicação com as Partes Interessadas

## Saídas

Ao término da fase de Implementação do Projeto, os seguintes resultados serão gerados.

Saída	Propósito
<b><i>Relatórios Narrativos e Financeiros</i></b>	<p>A elaboração de relatórios fará parte da implementação do projeto, dependendo dos requisitos do financiador, da organização ou de outras normas regulamentares.</p> <p>Os relatórios narrativos normalmente descrevem o progresso do projeto, abordam quaisquer problemas que tenham ocorrido e comunicam o progresso em relação às metas. Dependendo do público-alvo, componentes adicionais podem ser exigidos para a elaboração de relatórios narrativos, portanto, é sempre recomendável verificar a conformidade com os requisitos do financiador.</p>
<b><i>Plano de Risco Atualizado</i></b>	<p>Na fase de planejamento, o plano e o registro de riscos devem ser revisados e atualizados, possivelmente várias vezes, dependendo da duração e da complexidade do processo.</p>
<b><i>Relatórios de monitoramento</i></b>	<p>Os relatórios de monitoramento são uma das ferramentas mais úteis que o gerente de projeto terá durante a fase de implementação. Esses relatórios fornecem ao gerente de projeto informações essenciais sobre se o projeto está no caminho certo para atingir suas metas até o final do projeto.</p>
<b><i>Registro de Riscos Atualizado</i></b>	<p>Um Registro de Riscos é um documento vivo que deve ser revisado durante a fase de Implementação. Mantê-lo atualizado garante que novos riscos sejam documentados, os riscos existentes sejam monitorados e as estratégias de mitigação sejam gerenciadas ativamente ao longo do projeto.</p>
<b><i>Registro de problemas</i></b>	<p>O Registro de Problemas é uma ferramenta para acompanhar todos os problemas do projeto. Ele alerta o gerente de projeto sobre decisões, situações ou problemas não resolvidos que podem impedir que o projeto seja entregue no prazo, dentro do orçamento, dentro do escopo e com alta qualidade.</p>

Tabela 39: Saídas da Fase de Implementação

## Processos

Durante a fase de implementação, será necessário realizar diversos processos relacionados a:

- Gerenciar pessoas
- Gerenciando o plano do projeto
- Gerenciar riscos, problemas e mudanças.

Os gerentes de projeto devem liderar equipes, acompanhar o progresso, gerenciar orçamentos e garantir que todos estejam alinhados com os objetivos do projeto. Eles também devem monitorar os riscos, responder a problemas e ajustar o plano conforme necessário para manter o projeto no caminho certo.

## 5.2 Gerenciando Pessoas

São as pessoas que criam projetos. Os gerentes de projeto trabalham em equipe e só conseguem atingir seus objetivos graças ao comprometimento, à cooperação e às contribuições dos membros da equipe.

Conseqüentemente, gerenciar pessoas pode se tornar a tarefa mais importante e mais difícil do gerente.

Quando pensamos em gerentes de projeto que se destacam na gestão de pessoas, tendemos a focar em seu domínio da "arte" de gerenciar pessoas. Esses gerentes de projeto são eficazes em motivar membros da equipe, comunicar a visão, empoderar a equipe, reconhecer conquistas, ouvir, liderar pelo exemplo, resolver conflitos e construir confiança.

Isso não significa que não haja habilidades "científicas" envolvidas na gestão de pessoas. O sucesso de um gerente de projetos na gestão de equipes depende do equilíbrio entre a arte e a ciência da gestão de pessoas.

Aqui estão alguns exemplos de "habilidades relacionadas à ciência" na gestão de pessoas:

- **Gerenciando a Equipe do Projeto:** O desenvolvimento eficaz de equipes envolve o uso de ferramentas estruturadas, como avaliações de competências, análises de lacunas de habilidades e planos de treinamento direcionados. Os gerentes de projeto devem aplicar essas ferramentas sistematicamente para fortalecer a capacidade da equipe, melhorar o desempenho e alinhar o desenvolvimento das pessoas às necessidades do projeto.
- **Realização de Avaliações de Desempenho:** Esse processo ajuda a garantir que as contribuições individuais estejam alinhadas aos objetivos do projeto e que a equipe esteja trabalhando de forma eficaz e eficiente. Não se trata apenas de monitoramento, mas sim de promover crescimento, responsabilidade e sucesso.
- **Manter as normas de comunicação da equipe:** No início do projeto, a equipe deve estabelecer e seguir normas de comunicação claras ao longo de todo o projeto.
- **Coordenação do trabalho da equipe:** Seu plano de engajamento de partes interessadas e sua estratégia de comunicação (criados anteriormente) servem como guia para definir quem envolver, quando e como.

Outra habilidade de gestão de pessoas baseada na ciência envolve esclarecer os papéis e responsabilidades das partes interessadas. Uma ferramenta especialmente útil nessa área é a Matriz RACI.

## A Matriz RACI

Um dos desafios na gestão de uma rede de partes interessadas é garantir clareza sobre os papéis, responsabilidades, autoridade e comunicação dos diferentes atores do projeto. Uma ferramenta que auxilia nesse desafio é a matriz RACI: uma matriz geralmente criada com um eixo vertical (coluna da esquerda) representando tarefas ou entregas e um eixo horizontal (linha superior) de papéis, cujo nome deriva de um acrônimo dos quatro papéis-chave mais comumente identificados na matriz:

**Responsável:** Aqueles que realizam o trabalho para concluir a tarefa. Para cada tarefa, geralmente há uma pessoa responsável que lidera a sua execução, embora outras possam ser designadas para auxiliar.

**Responsável:** São eles que devem aprovar (assinar) o trabalho realizado pela(s) pessoa(s) responsável(eis). Deve haver apenas uma pessoa responsável designada para cada tarefa ou entrega.

**Consultado:** Aqueles cujas opiniões são solicitadas e com quem existe comunicação bilateral.

**Informado:** Aqueles que são mantidos a par do progresso, geralmente apenas após a conclusão de uma tarefa ou entrega, e com quem existe apenas comunicação unilateral.

O gráfico a seguir fornece um exemplo de uma matriz RACI simplificada para atividades relacionadas ao Projeto Refúgio da Juventude:



Atividade	Responsável	Aprovador	Consultado	Informado
Obter as plantas para a renovação do centro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratante Geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de Projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permissão da Cidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conselheiros</li> </ul>
Contratar Conselheiros de Saúde Mental	<ul style="list-style-type: none"> <li>R.H de Havenford</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretor de Havenford</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de Projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Time de Projeto</li> </ul>
Preparar o relatório de progresso do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de Projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de Projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratante do Time de Projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partes interessadas Chaves</li> </ul>
Preparar o relatório financeiro do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de Finanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de Projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Time de Projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partes interessadas Chaves</li> </ul>
Monitoramento do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de Projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de Projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Time de Projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partes interessadas Chaves</li> </ul>

Tabela 40: Matriz RACI do Projeto Refúgio da Juventude

A matriz RACI é uma ferramenta altamente flexível que pode ser usada tanto em níveis estratégicos quanto táticos. No nível estratégico, ela ajuda a esclarecer as responsabilidades e atribuições de alto nível entre diferentes grupos de partes interessadas, o que é especialmente útil quando várias organizações estão envolvidas. No nível tático, ela se torna uma ferramenta prática de implementação. As tarefas do plano do projeto podem ser usadas para preencher a matriz RACI, tornando-a diretamente relevante para as atividades diárias. Quando usada dessa forma, ela pode ser facilmente mantida atualizada, integrando-a aos processos regulares da equipe, como gerenciamento de riscos ou problemas. Por exemplo, durante uma reunião da equipe do projeto, ao discutir tarefas futuras ou novos problemas, a matriz RACI pode ser revisada e atualizada em tempo real para confirmar "quem faz o quê". Isso mantém as responsabilidades transparentes, garante a responsabilização e promove uma coordenação eficaz.

A matriz RACI deve ser desenvolvida de forma colaborativa, buscando consenso e adesão dos membros da equipe e das partes interessadas em relação às tarefas e funções de cada tarefa.

## 5.3 Gerenciando o Plano

### Relatórios

Durante a implementação, os relatórios tornam-se uma ferramenta para comunicar o progresso, os desafios e os resultados às partes interessadas. Bons relatórios garantem que todos, desde a equipe do projeto até os financiadores e membros da comunidade, permaneçam informados e engajados com o andamento do projeto.

*O que caracteriza um bom relatório?* O relatório deve incluir todas as informações necessárias, ser escrito de forma clara e fácil de entender, atender aos requisitos acordados (prazos, conteúdo, limite de palavras) e incluir todos os documentos comprobatórios necessários. Os tipos comuns de relatórios incluem:

- **Relatórios Narrativos:** Esses relatórios descrevem o progresso do projeto durante um determinado período. Normalmente, destacam as conquistas, explicam quaisquer problemas ou atrasos e comparam o progresso com as metas. Um relatório narrativo serve como ferramenta de narrativas, de histórias, deve fornecer ao leitor uma visão clara do que aconteceu no projeto, incluindo quaisquer sucessos ou contratempos notáveis.
- **Relatórios financeiros:** Esses relatórios detalham as despesas do projeto e sua situação financeira geral. Normalmente, incluem informações sobre a comparação entre os gastos orçados e os gastos reais, bem como comparações entre gastos e valor agregado, e previsões orçamentárias para os próximos períodos. Um relatório financeiro também deve destacar quaisquer riscos relacionados ao orçamento, para que possam ser gerenciados prontamente, caso seja necessário tomar alguma providência.

O Gerente de Projeto deve confirmar se todos os relatórios, narrativos e financeiros, atendem aos requisitos aplicáveis. Por exemplo, uma organização financeira pode exigir um formato ou categorização específica de despesas. Todas as tarefas de elaboração de relatórios financeiros (incluindo, entre outras, a preparação de recibos, faturas e documentação de despesas) devem ser incorporadas ao escopo de atividades e ao cronograma do projeto para evitar surpresas durante a execução.

A elaboração de relatórios é uma forma de praticar a transparência e promover a responsabilidade. Você constrói confiança ao compartilhar atualizações honestas sobre o andamento do projeto, sejam elas positivas ou negativas. Por exemplo, relatar prontamente um problema (como um atraso na construção ou um estouro de orçamento) permite que as partes interessadas compreendam o desafio e, potencialmente, ajudem a resolvê-lo, em vez de serem pegadas de surpresa mais tarde. Em resumo, o relato durante a implementação não é apenas burocracia, é um elo vital de comunicação que conecta o trabalho do projeto às expectativas e necessidades das partes interessadas.

## Gerenciando o cronograma do projeto

Os gerentes de projeto devem monitorar regularmente seus cronogramas para garantir que o projeto permaneça dentro do prazo. No cenário ideal, seu gráfico de Gantt seria perfeito e a implementação impecável, resultando em um cronograma que avança sem problemas. Infelizmente, isso raramente acontece. Estimar o tempo é extremamente difícil e, mesmo que você planeje seu calendário inicialmente com perfeição, sempre haverá problemas que interferiram no cronograma.

Quando o cronograma de um projeto começa a atrasar, o gerente de projeto deve tomar medidas para colocá-lo de volta nos trilhos. Aqui estão três técnicas que os gerentes de projeto podem usar para acelerar o progresso de um projeto que está atrasado: aceleração do cronograma e redução do cronograma.

**Ajuste de escopo:** Reduzir ou modificar formalmente as entregas do projeto como forma de colocar o cronograma (ou orçamento) de volta nos trilhos.

**Aceleração ou Paralelismo:** Concluir em paralelo atividades que normalmente seriam realizadas em sequência, como forma de acelerar o progresso. Para aproveitar ao máximo a aceleração do processo, as equipes de projeto devem priorizar as tarefas do caminho crítico, pois essas atividades têm o maior potencial para acelerar o cronograma geral do projeto.

**Compressão:** Adicionar recursos adicionais ao caminho crítico para acelerar o progresso, mas sem necessariamente atingir o nível máximo de eficiência.

Vamos retornar ao Projeto Refúgio da Juventude para entender melhor essas técnicas. A equipe está reformando os banheiros, o que precisa ser concluído antes que o centro de acolhimento possa abrir suas portas. O diagrama de rede original para a reforma dos banheiros está abaixo, e o caminho crítico para essas atividades (o menor tempo necessário para a conclusão das atividades) foi calculado em 26 dias.

### Diagrama de Rede Reforma do Banheiro (Caminho Crítico = 26 dias)

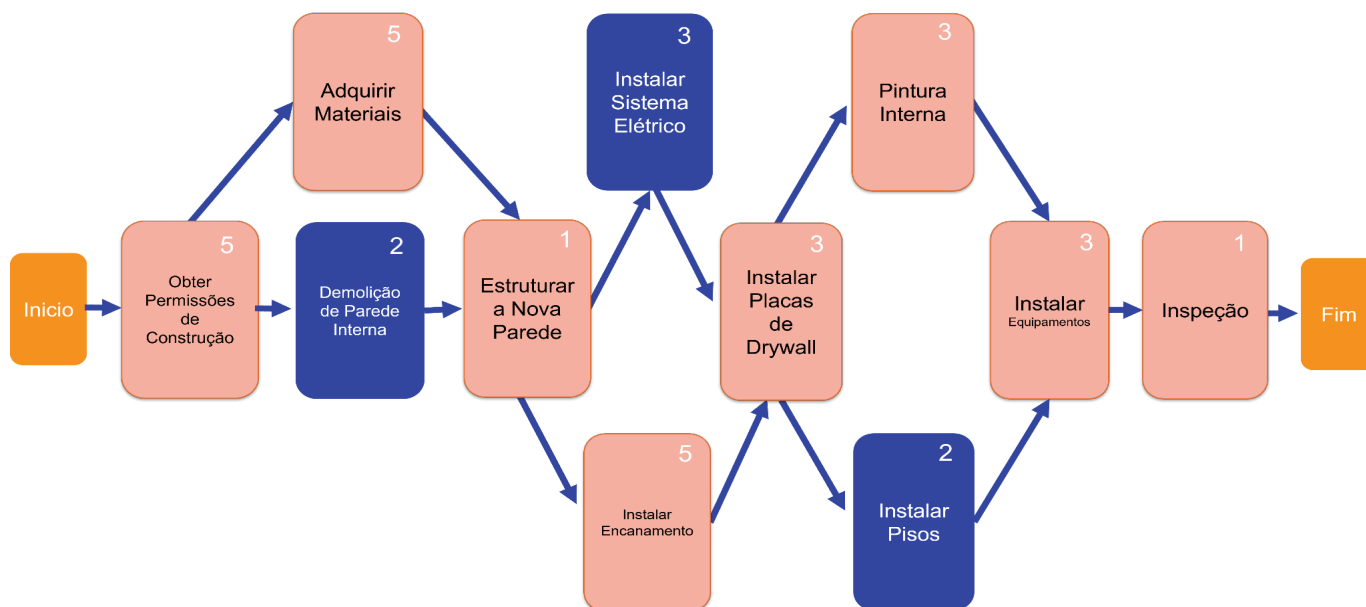


Figura 40: Diagrama de Rede para Reforma de Banheiro

Infelizmente, a reforma do banheiro está começando devagar devido a um atraso na obtenção das licenças de construção. A previsão inicial para a obtenção das licenças era de 5 dias e agora é de 7.

A equipe analisa o diagrama de rede e conclui que o ajuste de escopo não é uma opção nesta situação. No entanto, eles identificam dois cenários para colocar o cronograma do projeto de volta nos trilhos.

### Cenário 1: Aceleração do Cronograma

Nesse cenário, a equipe analisa o diagrama de rede e decide que duas atividades ocorrerão em paralelo, em vez de sequencialmente.

Embora o diagrama de rede original previsse a aquisição de materiais após a obtenção das licenças de construção, o diagrama de rede atualizado agilizará esse processo, adquirindo os materiais simultaneamente à aprovação das licenças. Ao realizar as atividades em paralelo, o projeto reduziu o caminho crítico atualizado para apenas 23 dias!

#### Acelerando o Cronograma (Caminho Crítico = 23 dias)

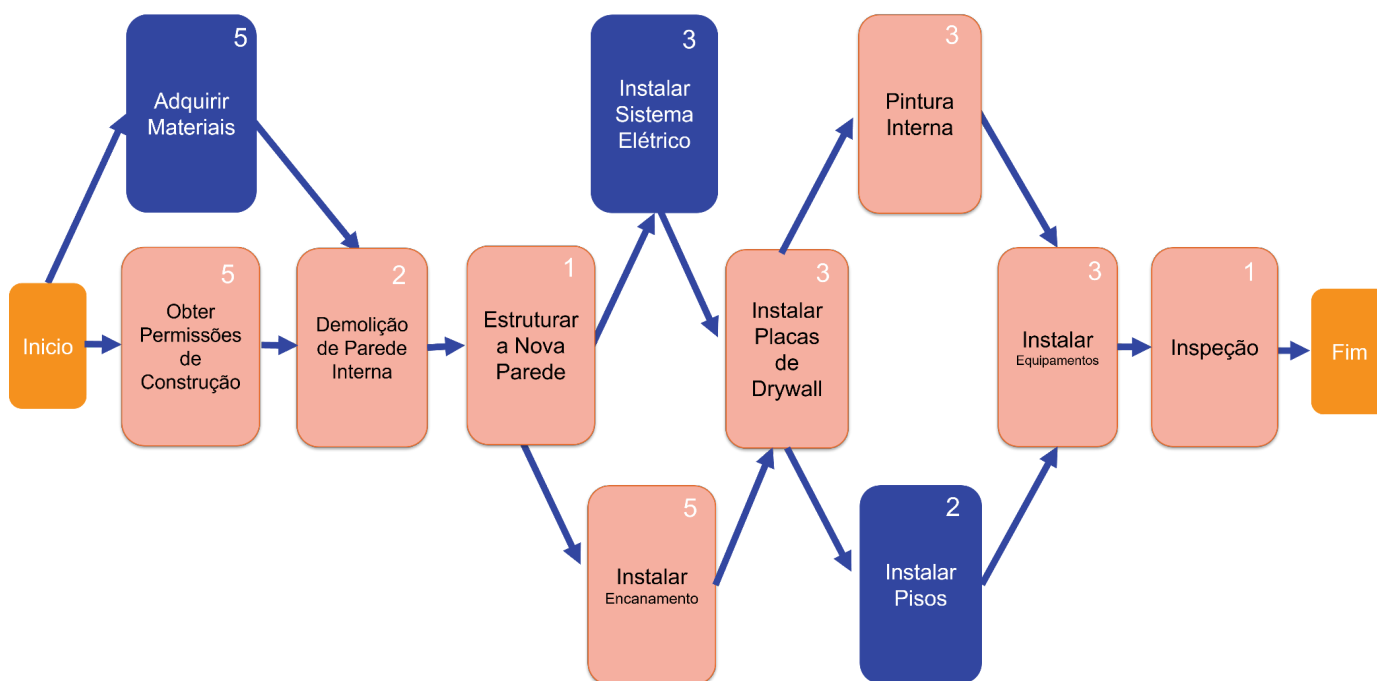


Figura 41: Diagrama de Rede - Aceleração do Cronograma

## Cenário 2: Compressão de cronograma

Nesse cenário, o projeto aloca mais recursos para a reforma do banheiro, de modo que as atividades levem menos tempo.

Embora o diagrama de rede original incluísse uma pessoa trabalhando três dias para instalar o drywall, o diagrama de rede atualizado expandiu a equipe de instalação para três pessoas. Os trabalhadores adicionais reduziram o tempo gasto na atividade de três dias para um dia. Consequentemente, devido à redução do prazo do projeto, o caminho crítico atualizado é agora de apenas vinte e quatro dias.

### Compressão do cronograma - (Caminho Crítico = 24 dias)

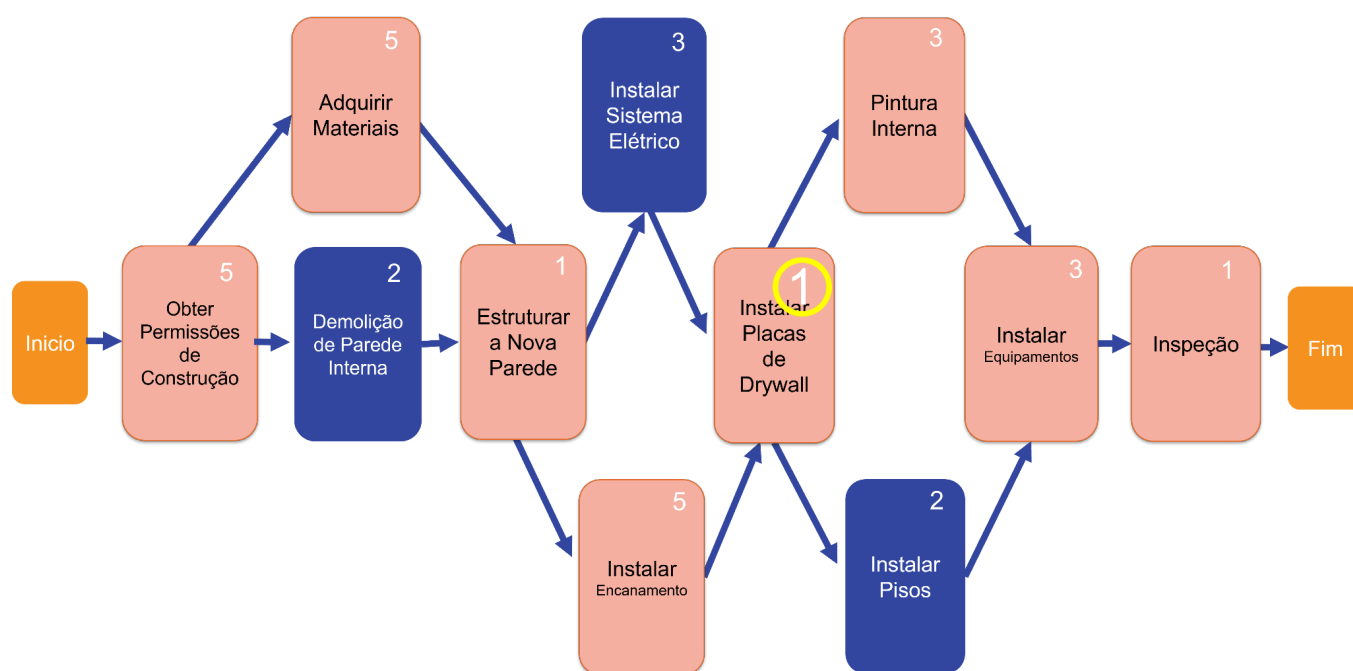


Figura 42: Diagrama de Rede – Compressão de Cronograma

## Monitoramento financeiro

Os Gerentes de Projeto precisarão realizar uma série de atividades para gerenciar o orçamento do projeto de forma eficaz durante a fase de Implementação. Essas atividades incluem:

- Compilação de informações sobre despesas do projeto
- Reunir informações e compreender as variações orçamentárias.
- Gerenciar pagamentos
- Autorização de despesas
- Gerenciamento de fluxo de caixa, gastos, previsões e despesas.

## Varição orçamentária

Embora todas essas atividades sejam importantes, ao monitorar o desempenho financeiro de um projeto, a primeira pergunta geralmente é: "O projeto está acima do orçamento, abaixo do orçamento ou dentro do orçamento?" Em outras palavras, pede-se que você calcule a variação de custos do orçamento.

**Varição orçamentária:** A diferença entre o orçamento planejado a ser gasto versus o que era na *verdade gasto* em um determinado momento.

Para responder a essa pergunta, o Gerente de Projetos (frequentemente trabalhando com a equipe financeira) reúne os dados orçamentários mais recentes e realiza um cálculo relativamente simples.

$$\text{Varição Orçamentária} = \text{Valor Orçado} - \text{Valor Real Gasto}$$



Para entender melhor como é calculado um desvio de custo, vamos analisar um Relatório de Comparação Orçamentária gerado pelo contador da Havenford Cares. O contador informa ao Gerente de Projetos que "ao final do 3º mês, o projeto apresenta um desvio orçamentário de -US\$ 200, e o orçamento foi excedido.

$$-\$200 = \$1100 - \$1300$$

Atividade	Valor 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
TOTAL - Custo Planejado Mensal		100	300	700	300	300	100
ACUMULADO - Custo Planejado		100	400	1,100	1,400	1,700	1.800
DESPESAS - Valor Mensal		150	350	800			
DESPESAS - Valor Acumulado		150	500	1,300			

Tabela 41: Relatório de Comparação Orçamentária

Então, o que essa variação de custo de -\$200 nos diz? Para ser honesto, pode haver dois lados dessa história.

### **Cenário 1: O projeto está dentro do prazo e acima do orçamento.**

**Nesse cenário, a variação orçamentária é um problema.** O custo das atividades do projeto é superior ao estimado inicialmente no orçamento original. Nesse caso, a tendência de estouro do orçamento provavelmente continuará, sendo necessárias medidas corretivas.

### **Cenário 2: O projeto é antes do previsto e acima do orçamento.**

**Nesse cenário, a variação orçamentária não é necessariamente um problema.** Como o projeto está adiantado em relação ao cronograma, está gastando dinheiro que não estava previsto para os três primeiros meses. Isso significa que o estouro do orçamento pode ser temporário e não indica problemas futuros.

Para entender melhor se o estouro do orçamento representa um problema, o projeto precisa coletar informações adicionais. No entanto, observe que, em ambos os cenários, o projeto deve garantir que tenha caixa suficiente (fluxo de caixa) para continuar as operações, visto que está gastando mais dinheiro por mês do que o previsto inicialmente.

## **Gestão do Valor Agregado**

O exemplo acima destaca uma fragilidade significativa em se basear exclusivamente na variação orçamentária para monitorar os gastos. Para obter uma compreensão mais abrangente da situação financeira do projeto, é necessário adotar uma abordagem que considere os três aspectos do triângulo de restrições do projeto (Tempo, Orçamento e Escopo). É aqui que a Gestão do Valor Agregado (GVA) pode desempenhar um papel crucial.

**Gestão do Valor Agregado (GVA)**—Compara o **trabalho planejado**, o **trabalho efetivamente concluído** e o **custo real incorrido**, para determinar se o orçamento de um projeto está dentro do previsto.

A Gestão de Valor Agregado é uma forma de acompanhar o status das finanças de um projeto comparando três variáveis: o que o projeto planejou fazer, o que ele realmente fez e a que custo.

**Valor Planejado:** O que o projeto planejava fazer durante esse período?

**Valor agregado:** Quanto trabalho foi efetivamente concluído durante esse período?

**Custo real:** Quanto dinheiro foi gasto durante esse período?

Vamos explorar o GVA analisando um projeto com uma variação orçamentária negativa de US\$ 5.000. O orçamento previa um gasto de US\$ 50.000 neste ponto do projeto, mas já foram gastos US\$ 55.000.

Os dois cenários abaixo fornecem duas interpretações muito diferentes da variação negativa de custos.

**Cenário 1:** O projeto previa a conclusão de 50% do trabalho até o momento. Apenas 40% foi concluído.

- **Orçamento** = US\$ 100.000
- **Custo real**= US\$ 55.000 (o projeto gastou US\$ 55.000)
- **Valor Planejado**= US\$ 50.000 (este é o valor em dólares correspondente a 50% do trabalho planejado)
- **Valor agregado**= \$40.000 (este é o valor em dólares correspondente a 40% do trabalho concluído)

Agora, vamos usar as informações acima para comparar o progresso do projeto com o cronograma e o orçamento previstos.

- **Atrasado**→ Valor agregado (US\$ 40 mil) < Valor planejado (US\$ 50 mil)
- **Acima do orçamento**→ Valor agregado (US\$ 40 mil) < Custo real (US\$ 55 mil)

**Cenário 2:** O projeto previa a conclusão de 50% do trabalho até o momento. 60% já foi concluído.

- **Orçamento**= US\$ 100.000
- **Custo real**= US\$ 55.000 (este é o valor gasto até o momento)
- **Valor Planejado**= US\$ 50.000 (este é o valor em dólares correspondente a 50% do trabalho planejado)
- **Valor agregado**= US\$ 60.000 (este é o valor em dólares correspondente a 60% do trabalho concluído)

Agora, vamos usar as informações acima para comparar o progresso do projeto com o cronograma e o orçamento previstos.

- **Antes do previsto**→ Valor Agregado (US\$ 60 mil) > Valor Planejado (US\$ 50 mil)
- **Abaixo do orçamento**→ Valor agregado (US\$ 60 mil) > Custo real (US\$ 55 mil)

Em ambos os cenários, o projeto apresenta uma variação orçamentária negativa. No entanto, esse cálculo não fornece informações suficientes para determinar se o estouro de orçamento é um problema. Essa determinação só pode ser feita comparando a variação orçamentária com o trabalho concluído até o momento. Isso ocorre porque a Análise de Valor Agregado (EVA) ajuda a ressaltar que nem todos os cenários de estouro de orçamento são "ruins". Por outro lado, nem todos os cenários de subutilização do orçamento são "bons".

A tabela abaixo categoriza as combinações de resultados que podem ocorrer ao realizar uma Análise de Valor Agregado e identifica as implicações dos diferentes cenários. Observe que as células da tabela apresentam algumas combinações de orçamento/cronograma que são "boas", outras que são "ruins" e algumas que exigem mais dados para entender o status do projeto.

	<i>Atrasado</i>	<i>Dentro do prazo</i>	<i>Antes do previsto</i>
<i>Abaixo do orçamento</i>	<b>Precisamos de mais dados.</b>	<b>Bom</b>	<b>Bom</b>
<i>Dentro do orçamento</i>	<b>Ruim</b>	<b>Bom</b>	<b>Bom</b>
<i>Acima do orçamento</i>	<b>Ruim</b>	<b>Ruim</b>	<b>Precisamos de mais dados.</b>

*Tabela 42: Análise do Valor Agregado - Combinações de resultados*

Ao concluirmos a discussão sobre monitoramento financeiro, há um ponto importante a destacar sobre a Análise de Valor Agregado (AVA). A AVA depende de um sistema contábil robusto que acompanhe o andamento das atividades do projeto e consiga vincular esse progresso aos dados de custo e cronograma.

Para usar o AVA de forma eficaz, você precisa de:

- Uma estrutura analítica de projeto (EAP) clara e detalhada, baseada em atividades.
- Informações atualizadas sobre custos

Infelizmente, muitas organizações não possuem esses sistemas implementados, o que dificulta o uso da AVA nesses contextos.

## Implementando MEAL

A gestão de MEAL (Monitoramento, Avaliação, Aprendizagem e Prestação de Contas) é crucial em todas as fases do projeto, mas assume importância especial durante a fase de implementação. Vamos examinar cada uma das áreas de trabalho associadas à gestão de MEAL.

### Monitoramento do progresso do projeto

Como já aprendemos, o monitoramento é a coleta e análise contínua ou regular (por exemplo, semanal, mensal, trimestral) de dados utilizada para acompanhar o progresso do projeto. O monitoramento é especialmente importante durante a implementação, pois é nesse período que as atividades do projeto estão a todo vapor e precisamos garantir que as atividades, os produtos e os resultados estejam dentro do cronograma.

Em termos práticos, o monitoramento significa verificar os indicadores de desempenho do projeto (conforme definidos na sua matriz lógica e detalhados no Plano de Monitoramento de Desempenho) em relação às suas linhas de base e metas. Ao comparar os valores reais com as metas planejadas em intervalos regulares, o Gerente de Projeto pode confirmar se o projeto está no caminho certo ou identificar desvios.

Uma ferramenta comum utilizada é a **Tabela de Acompanhamento do Desempenho dos Indicadores (TADI)**. Uma TADI é essencialmente uma matriz que lista cada indicador, seu valor de referência (Linha de Base), metas periódicas (por exemplo, trimestrais ou marcos) e valores reais alcançados em cada intervalo, até a meta final e os valores reais finais.

A tabela abaixo apresenta um exemplo de uma TADI parcialmente implementada para o Projeto Refúgio da Juventude. Este exemplo fornece dados de monitoramento com foco em dois períodos do projeto (Ano 1 e Ano 2). Observe atentamente os seguintes componentes da tabela:

- Os dois indicadores usados neste exemplo foram retirados diretamente da Matriz Lógica do Projeto e Plano de Gerenciamento de Desempenho (PGD). É importante que as três ferramentas estejam alinhadas e sejam consistentes.
- Cada indicador possui uma linha de base e uma meta.
- Metas periódicas são estabelecidas para o final de cada ano do projeto. Isso ajuda a equipe do projeto a avaliar se está no caminho certo para atingir seus objetivos finais.

### Tabela de acompanhamento do desempenho dos indicadores - TADI

Indicador	Meta geral	Valor de referência	Meta Y1	Y1 real	Meta Y2	Y2 real	Meta Y3	Y3 real
<b>Indicador 3.a:</b> O tempo médio de espera para jovens sem-teto acessarem aconselhamento em saúde mental é de 14 dias.	14 dias	42 dias	n / D	n / D	24 dias	28 dias	14 dias	
<b>Indicador 3.1c:</b> São oferecidas 5 sessões de aconselhamento em saúde mental por semana.	360 (40% feminino, 60% masculino)	0	n / D	n / D	2,5 (40% feminino, 60% masculino)	3 (20% feminino, 80% masculino)	240 (40% feminino, 60% masculino)	

Tabela 43: Tabela de Acompanhamento do Desempenho dos Indicadores

**Interpretação da TADI:** O uso de uma TADI ajuda a organizar os dados de monitoramento e a destacar visualmente as lacunas entre as metas e os resultados reais. Por exemplo, quando a equipe do Projeto Refúgio da Juventude analisa os dados da TADI acima, percebe rapidamente o seguinte:

- Os esforços para reduzir o tempo de espera pelos serviços de aconselhamento no segundo ano não estão atingindo as metas.
- O indicador que acompanha o número de consultas de aconselhamento está apresentando resultados mistos.
  - o O número de visitas está superando a meta do segundo ano.
  - o No entanto, seus dados desagregados indicam que a porcentagem de participantes do sexo masculino nas sessões é muito maior do que a meta estabelecida para esse indicador.
- Não foram coletados dados ao final do primeiro ano. Isso ocorre porque as atividades relacionadas aos indicadores só foram iniciadas no segundo ano (o primeiro ano foi dedicado à preparação do centro para o lançamento).

## MEAL no Ciclo de Vida do Projeto

### DESAGREGAÇÃO DE DADOS

A desagregação de indicadores envolve dividi-los em categorias para uma análise mais robusta. Alguns exemplos de como os indicadores podem ser desagregados incluem gênero, localização geográfica, situação socioeconômica e faixa etária.

No exemplo acima, um dos indicadores no nível de resultado é “5 sessões de aconselhamento em saúde mental oferecidas por semana”. Embora as informações gerais do indicador sejam úteis, o projeto está especialmente interessado em confirmar se as necessidades das participantes do sexo feminino estão sendo atendidas. Desagregar as metas do indicador e monitorar os dados por gênero os ajuda a avaliar seu progresso nessa área.

### Avaliação em tempo real

Durante a fase de Planejamento do Projeto, será decidido se será realizada uma avaliação. Na maioria dos casos, essas avaliações são conduzidas ao final do projeto. No entanto, existe um tipo de avaliação que é realizada durante a fase de Implementação: as avaliações em tempo real.

**Avaliações em tempo real:** São concebidas para orientar a tomada de decisões à medida que um projeto se desenvolve, especialmente em contextos dinâmicos ou de alto risco.

O objetivo e o escopo das avaliações em tempo real geralmente se concentram na aprendizagem e na correção de rumo, frequentemente visando áreas urgentes ou de alta prioridade. Elas começam no início da fase de implementação, às vezes nas primeiras semanas, e são conduzidas rapidamente, geralmente durando de 1 a 6 semanas. Dependendo das necessidades do projeto, podem ser repetidas ou realizadas em ciclos ao longo de sua duração.

As avaliações em tempo real utilizam métodos mistos, como questionários rápidos, entrevistas e observações diretas, empregando ferramentas de coleta de dados simplificadas que minimizam a carga de trabalho da equipe. Em muitos casos, ferramentas remotas, como entrevistas por telefone ou vídeo e coleta de dados online, são utilizadas quando o trabalho presencial não é viável. Os relatórios são elaborados para serem rápidos e objetivos. As conclusões são compartilhadas por meio de resumos concisos, apresentações ou reuniões de avaliação ao vivo, priorizando insights práticos em vez de análises extensas. Esses insights são frequentemente discutidos imediatamente com a equipe para permitir rápida adaptação e implementação aprimorada.

## Aprendizado

Idealmente, durante a fase de Planejamento, você incluiu atividades de aprendizagem como parte do seu planejamento de Monitoramento, Avaliação, Aprendizagem e Prestação de Contas (MEAL). Essas atividades podem incluir reuniões para revisar dados de monitoramento, workshops de aprendizagem do projeto ou reuniões de decisão que incluam um componente de aprendizagem. Essas atividades serão executadas durante a fase de Implementação.

Uma ferramenta que pode ser usada para facilitar essas atividades de aprendizagem é a Análise Pós-Ação. Essa atividade de aprendizagem simples, rápida e versátil permite identificar e registrar lições e conhecimentos adquiridos em um projeto, envolvendo diversas partes interessadas em sessões de brainstorming e discussão.

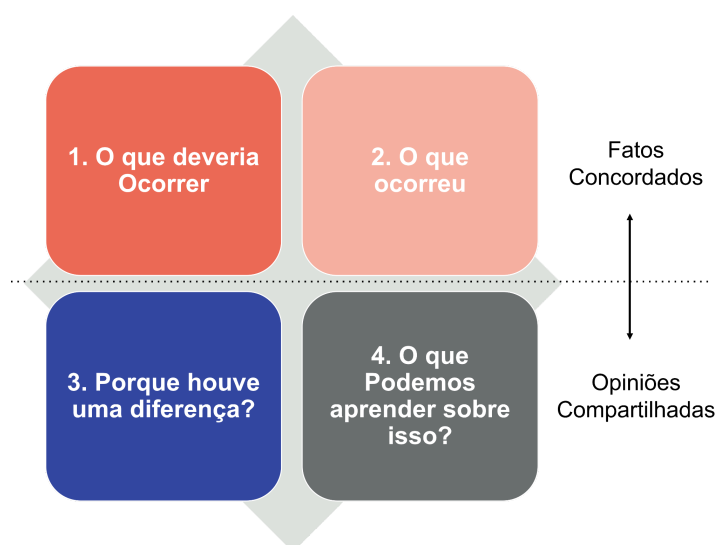


Figura 43: Revisão pós-ação

As análises pós-ação são relativamente simples de organizar e implementar. Essa ferramenta pode ser usada ao final de uma etapa, após a entrega de um produto ou mesmo após um evento particularmente desafiador. São feitas perguntas que ajudam os participantes a entender o que foi planejado versus o que realmente aconteceu:

- O que nos propusemos a fazer?
- O que conseguimos? Focar mais nos fatos do que nas opiniões.
- Por que houve essa diferença? Tente explicar quaisquer deficiências ou expectativas superadas. Por que tudo correu bem? O que poderia ter corrido melhor? O que nos impediu de fazer mais?
- O que podemos aprender com isso?

A vantagem de um exercício de Aprendizagem Pós-Ação (APA) é que ele permite coletar informações úteis de forma relativamente rápida e sem o dispêndio de muitos recursos. A condução da análise visa ser ágil, aberta e não focada em reflexões e discussões aprofundadas. O objetivo principal é subsidiar decisões operacionais, políticas ou estratégicas relacionadas a intervenções em andamento ou futuras.

## MEAL no Ciclo de Vida do Projeto

### Promovendo a responsabilização durante a implementação do projeto

Embora não exista uma ferramenta específica e única para gerenciar a prestação de contas e responsabilização durante a fase de Implementação, a equipe do projeto deve continuar priorizando a prestação de contas às partes interessadas.

Uma maneira de promover a responsabilidade é garantir que a equipe do projeto siga os seguintes padrões essenciais ao implementar seu trabalho:

- **Transparência:** Ser aberto e honesto sobre o progresso e as decisões do projeto. Como mencionado, a elaboração de relatórios regulares é um mecanismo de transparência – compartilhar tanto os sucessos quanto os desafios com as partes interessadas. Por exemplo, publicar uma atualização trimestral para os membros da comunidade ou um boletim informativo aberto pode informar as pessoas sobre as conquistas do projeto e as dificuldades enfrentadas.
- **Padronização:** Aderir às regras, regulamentos e padrões estabelecidos. Isso se refere à conformidade e à garantia da qualidade. O projeto deve estar em conformidade com os requisitos da organização financiadora, as regulamentações legais e as melhores práticas do setor.
- **Capacidade de resposta:** Ouvir e responder ao feedback das partes interessadas, especialmente daquelas que o projeto visa atender. Na fase de Implementação, todos os mecanismos de feedback planejados (caixas de sugestões, reuniões comunitárias, linhas diretas, pesquisas etc.) devem estar em funcionamento. A equipe do projeto precisa coletar feedback regularmente e ter um processo para analisá-lo e agir de acordo.
- **Participação:** Envolver as partes interessadas nos processos e decisões do projeto sempre que apropriado. Enfatizamos a participação como um princípio fundamental ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, e ela continua sendo importante na implementação. Isso pode significar incluir representantes da comunidade em reuniões de revisão da implementação ou voluntários e participantes do projeto ajudando a monitorar as atividades (monitoramento participativo). Ao manter a participação nas atividades de MEAL (Monitoramento, Avaliação, Aprendizagem e Prestação de Contas), você promove a apropriação e o empoderamento local.

## Gerenciando a cadeia de suprimentos

É importante deixar claro que a responsabilidade final pelas finanças do projeto, pela cadeia de suprimentos e pela gestão de recursos humanos recai sobre o Gerente de Projeto. Isso é válido mesmo que o gerente de projeto não tenha responsabilidade direta pela gestão dos membros da equipe da cadeia de suprimentos. É função do gerente de projeto garantir que as finanças do projeto sejam bem administradas; que os bens, serviços e materiais sejam gerenciados de forma eficaz e eficiente; e que a equipe do projeto possua todas as habilidades necessárias para alcançar o sucesso.

### Gestão de Compras

O processo de aquisição engloba toda a obtenção de bens e serviços, desde a preparação e processamento da requisição até o recebimento e aprovação da fatura para pagamento. O Gerente de Projeto pode ser o responsável pela aquisição dos serviços ou produtos necessários para o desenvolvimento e implementação do projeto, ou pode estar coordenando essas atividades por meio de outra pessoa. Independentemente da função e responsabilidade específicas do Gerente de Projeto, essas atividades de aquisição podem ter um impacto significativo no orçamento e cronograma do projeto e deveriam ter sido consideradas e incluídas no plano de implementação.

A gestão de compras possui quatro etapas:

#### **Etapa 1: Planejamento de Aquisições**

Esta etapa já deveria ter sido concluída durante a Fase de Planejamento. No entanto, durante a Fase de Implementação, você confirma o que precisa ser adquirido e garante que todas as especificações e requisitos estejam claros. Isso pode significar finalizar uma Declaração de Trabalho ou Termos de Referência para um consultor, ou especificações técnicas para equipamentos. Também significa revisar quaisquer regras do financiador ou da organização que você deva seguir – por exemplo, limites para obter várias cotações ou requisitos para publicar um edital de licitação.

#### **Etapa 2: Identificação dos Fornecedores:**

Esta é a etapa de solicitação – encontrar quem pode fornecer o item ou serviço. Pode envolver o envio de um anúncio público de solicitação ou licitação. Esses documentos são usados para comunicar as necessidades a fornecedores externos, contratados, consultores ou prestadores de serviços – que, em resposta, fornecem informações, preços ou propostas.

Segue abaixo um resumo de alguns dos canais que um projeto pode usar para identificar fornecedores:

- **SDP (Solicitação de Propostas):** Utilizado quando se procura um fornecedor para propor uma solução para um problema ou necessidade. Geralmente inclui propostas técnicas e financeiras.
- **SDC (Solicitação de Cotação):** Utilizado quando você sabe exatamente o que precisa e está buscando informações sobre preços junto aos fornecedores.
- **SDE (Solicitação de Estimativa):** Usado para solicitar uma estimativa preliminar de custos para um projeto ou serviço, geralmente usada como um primeiro passo para se ter uma ideia

aproximada do custo de um projeto antes de se comprometer com um processo formal de aquisição.

- **PMI (Pedido de Manifestação de Interesse):** Utilizado para avaliar o interesse ou identificar fornecedores em potencial antes de enviar uma SDP ou SDC formal.

### **Etapa 3: Seleção, Negociação e Conceição:**

Por fim, você avalia as propostas com base em critérios como custo, qualidade, experiência, prazo, etc. Com base nessa avaliação, o projeto seleciona o melhor fornecedor, negocia os termos, se necessário, e formaliza o acordo (ordem de compra, contrato, etc.). Após isso, o setor de compras passa para a gestão do contrato (garantindo que o fornecedor entregue conforme o combinado e processando os pagamentos).

### **Etapa 4: Gestão de Contratos**

Após a seleção e contratação de um fornecedor, a gestão de aquisições prossegue com a gestão do contrato. É nessa fase que o Gerente de Projetos ou um representante mantém a comunicação com o fornecedor, monitora o progresso, gerencia problemas e garante que o fornecedor entregue o produto no prazo e com a qualidade especificada.

## **Gestão Logística**

Durante a fase de implementação, a equipe do projeto precisa estabelecer um processo de gestão logística que garanta a disponibilidade de materiais para atender às necessidades do projeto, quando e conforme necessário.

Para isso, o gerente de projeto deve coordenar-se com os membros da equipe diretamente responsáveis pela gestão de estoque, conectando continuamente as necessidades de estoque às demandas e prioridades em constante evolução do projeto. Como parte desse desafio, o projeto deve estabelecer um equilíbrio entre a oferta e a demanda de suprimentos e equipamentos.

À medida que a equipe do projeto estabelece esse equilíbrio, o gerente de projeto deve garantir que as políticas adequadas estejam em vigor para definir os padrões e controles para:

- Transportar suprimentos e equipamentos de forma confiável e segura, dentro do prazo, com boa relação custo-benefício e eficiência, até o seu destino.
- Armazenar o equipamento de forma segura e controlada.

## **Gestão de ativos**

O gerente de projeto precisa garantir que exista um processo eficaz para gerenciar os ativos durante a fase de implementação, de forma que esses ativos possam ser devolvidos, realocados ou descartados após o encerramento do projeto. Os principais aspectos da gestão de ativos incluem:

- **Registro de ativos:** Mantenha um registro de todos os ativos fixos adquiridos para o projeto. Isso geralmente inclui qualquer item não consumível acima de um determinado valor (sua organização pode definir um limite de valor em dólares, por exemplo, qualquer item acima de US\$500 deve ser

registrado). O registro deve conter detalhes como descrição, número de série, data da compra, custo, localização e usuário responsável, se aplicável.

- **Ativos de rotulagem:** Identifique cada ativo com um ID ou etiqueta para facilitar a identificação como propriedade do projeto. Muitas organizações utilizam etiquetas de identificação (adesivos com um número único ou código de barras). Isso inibe furtos e auxilia no rastreamento de ativos. Por exemplo, se alguém vir um projetor com a etiqueta “Projeto X nº 003”, fica claro que ele pertence ao Projeto X.
- **Monitoramento e atualização de registros:** Verifique regularmente o inventário de ativos. Isso pode significar realizar contagens físicas trimestrais ou anuais para garantir que todos os ativos estejam em seus respectivos lugares e que seu estado seja registrado. Quaisquer discrepâncias (itens faltantes ou danificados) devem ser investigadas e registradas no livro de ocorrências ou no livro de registro de ativos. Por exemplo, se uma câmera estiver faltando, anote quando ela foi vista pela última vez e o que aconteceu (foi roubada, perdida ou enviada para conserto?).
- **Proteção de ativos:** Implemente controles para proteger os ativos contra perdas, danos ou uso indevido. As medidas apropriadas variam de acordo com o ativo. Para eletrônicos como laptops, uma política pode exigir que sejam trancados quando não estiverem em uso ou equipados com cabos de segurança. Veículos podem ter rastreadores GPS e registros de uso rigorosos. As chaves de depósitos podem ser controladas.

## Promovendo a Sustentabilidade

Durante a implementação, é importante não perder de vista os objetivos de sustentabilidade do projeto. Nas fases anteriores (Identificação e Configuração e Aprovação, Planejamento), você provavelmente desenvolveu uma estratégia e um plano de sustentabilidade ou de saída, delineando o que acontecerá a longo prazo. A implementação é o momento de revisar e validar continuamente esse plano com dados reais e ajustá-lo, se necessário.

Em cada etapa decisiva importante, inclua uma verificação de sustentabilidade. Durante essas reuniões, faça perguntas como:

- ***A estrutura de encerramento do projeto e a estratégia de sustentabilidade ainda são adequadas?***  
Talvez você tenha planejado transferir o projeto para uma agência governamental local após dois anos. No meio do processo, você deve avaliar se essa agência está realmente preparada e disposta a assumir o projeto. Caso contrário, talvez o plano precise ser revisto, como por exemplo, estender o projeto ou encontrar um parceiro alternativo.
- ***Disponibilizamos capacidade e apoio suficientes para quem dará continuidade ao trabalho?***  
Se um comitê comunitário é responsável pela manutenção de uma instalação, seus membros estão envolvidos atualmente e receberam treinamento? Se uma ONG parceira continuar prestando os serviços do projeto, vocês transferiram gradualmente o conhecimento e a responsabilidade para ela durante a implementação?
- ***Houve alguma mudança no contexto que afete a sustentabilidade?***  
Por exemplo, uma mudança nas políticas públicas pode fornecer financiamento governamental para a

área do seu projeto, impulsionando a sustentabilidade (se você vincular seu projeto a esse financiamento) ou reduzindo a necessidade de alguns aspectos. Ou talvez mudanças econômicas signifiquem que a comunidade não possa arcar com a manutenção de algo que você esperava que ela mantivesse.

Focar na sustentabilidade durante a implementação garante que você não esteja apenas entregando resultados de curto prazo, mas também cultivando o valor de longo prazo dos seus investimentos. É fácil se deixar consumir por tarefas e marcos imediatos, mas dedicar tempo para conectar o que você está fazendo agora com o que acontece depois que o financiamento do projeto termina é o que diferencia um projeto concluído de um projeto verdadeiramente bem-sucedido e duradouro.

## 5.4 Gerenciando Riscos, Problemas e Mudanças

### Gestão de Riscos

A gestão de riscos não termina com o início da implementação; na verdade, a maioria das atividades de gestão de riscos ocorre durante a Fase de Implementação. A equipe do projeto deve revisar o Registro de Riscos continuamente durante essa fase, incluindo a revisão de riscos como um item permanente da pauta das reuniões de gestão do projeto. O objetivo dessas revisões é monitorar os riscos conhecidos e identificar quaisquer novos riscos à medida que o projeto avança. O status de cada risco pode mudar: alguns riscos podem ter sua probabilidade reduzida à medida que os desafios iniciais são superados com sucesso. Em contrapartida, outros podem ter sua probabilidade aumentada, ou novos riscos podem surgir devido a mudanças no contexto.

Sempre que a probabilidade ou o impacto de um risco mudar significativamente, você precisa atualizar o Registro de Riscos e tomar as medidas apropriadas. Por exemplo, se você tivesse um risco identificado como "Possíveis atrasos na aprovação da licença municipal" e, no meio do projeto, a prefeitura de fato alterasse seu processo de licenciamento, esse risco poderia ter se materializado em um problema real, causando atraso. Nesse ponto, ele deixa de ser apenas um risco no papel e passa a ser um problema ativo que precisa ser gerenciado (por meio do processo de gerenciamento de problemas).

### Gestão de Problemas

Mesmo com um plano abrangente e detalhado, sempre haverá problemas que desafiarão o projeto durante sua implementação. Os gerentes de projeto devem aprender a lidar com esses problemas, a navegar pela complexidade e a adaptar o plano para refletir a realidade mais recente.

**Problema:** Uma decisão, situação ou tensão não resolvida que terá um impacto significativo no projeto e que a equipe do projeto não pode resolver imediatamente.

Em outras palavras, um **risco** é algo que *pode* acontecer, enquanto um **problema** é algo que *é* e que pode impedir ou prejudicar o projeto se não forem resolvidos. O gerenciamento de problemas é o processo de identificar, monitorar e resolver esses problemas antes que eles comprometam o projeto.

Os problemas podem surgir de diversas formas: um atraso causado pelo mau tempo, um conflito entre as partes interessadas do projeto, um fornecedor que não cumpre os termos de um acordo, uma falta inesperada de orçamento ou uma mudança nas necessidades da comunidade.

Sem uma resolução eficaz de problemas, os projetos podem sofrer consequências graves, tais como:

- **Atrasos no cronograma e estouros de orçamento:** Impossibilidade de cumprir o cronograma ou o orçamento devido a problemas e questões não resolvidos.
- **Problemas de qualidade:** Resultados ou impactos que não atendem aos padrões porque os problemas não foram resolvidos.
- **Danos à reputação:** Se os problemas persistirem, as partes interessadas perdem a confiança, o que pode prejudicar a credibilidade da organização sem fins lucrativos perante a comunidade, os doadores ou as entidades financiadoras.
- **Disputas pós-implementação:** Questões não resolvidas durante o projeto podem levar a conflitos, judicialização ou reclamações após o seu encerramento, por exemplo, uma comunidade insatisfeita porque os benefícios prometidos não foram entregues.

O processo de gestão de problemas geralmente envolve vários componentes:

- **Identificação e acompanhamento de problemas:** Identifique e documente os problemas assim que surgirem, antes que afetem negativamente o projeto. Os membros da equipe devem ser incentivados e treinados para sinalizar problemas precocemente. Cada problema deve ser registrado com detalhes importantes (data de identificação, descrição, quem o relatou) para que nada seja esquecido. Esta etapa está intimamente relacionada ao monitoramento de riscos e ao monitoramento rotineiro do projeto; muitas vezes, um problema é descoberto porque um indicador de monitoramento estava fora da meta.
- **Análise do problema:** Assim que um problema é identificado, a equipe o analisa para entender sua causa raiz e possíveis consequências. Isso pode envolver a avaliação de como o problema impacta diferentes aspectos do projeto (escopo, cronograma, custo, qualidade etc.) e quais soluções viáveis existem.
- **Comunicação de Problemas:** Comunique o problema ao nível apropriado da organização para que seja resolvido. Problemas menores podem ser comunicados dentro da equipe do projeto ou a um gerente funcional, enquanto problemas maiores podem precisar ser encaminhados ao responsável pelo projeto, à organização financiadora ou ao comitê de governança. Uma comunicação clara também significa manter as partes interessadas atualizadas sobre o status do problema e como ele está sendo tratado.
- **Controle de Problemas:** A equipe do projeto deve monitorar, gerenciar e resolver sistematicamente os problemas que surgem durante o projeto. Isso garante que os problemas não se agravam, que os prazos não sejam ultrapassados e que os objetivos do projeto permaneçam em andamento.

## Princípios de Gerenciamento de Projetos

### GOVERNANÇA E CONTROLE

Nem todos os riscos e problemas podem ser resolvidos exclusivamente pelo gerente de projeto. Às vezes, soluções potenciais, como modificar o escopo, estender o cronograma ou realocar recursos, podem ultrapassar a autoridade do gerente de projeto ou não se enquadrar nas tolerâncias estabelecidas. Nessas situações, é crucial levar a questão à estrutura de governança do projeto. O conselho ou comitê de governança do projeto é fundamental para avaliar os riscos e preocupações relatados, compreender suas implicações e tomar decisões que garantam que o projeto permaneça alinhado com seus objetivos principais. A comunicação proativa não deve ser vista como uma falha; pelo contrário, demonstra uma gestão de projeto eficaz e uma sólida responsabilização.

A maioria dos projetos utiliza um Registro de Problemas para registrar, acompanhar e gerenciar problemas.

**Registro de problemas:** Uma ferramenta usada para **registrar, acompanhar e gerenciar problemas** que surgem durante o ciclo de vida de um projeto.

A tabela abaixo fornece um exemplo de como o Projeto Refúgio da Juventude utilizou um modelo de Registro de Problemas para ajudar a gerenciar uma questão relacionada a atrasos na reforma dos banheiros do centro de acolhimento.

Identificação do Problema	Relatado por	Descrição	Data do Relato	Atribuído para	Data de Atribuição	Status	Ações Realizadas / Próximos Passos
<b>01 - Projetos técnicos de renovação adiados</b>	<b>Supervisor de Sítio</b>	Os projetos para a reforma estão chegando com duas semanas de atraso.	21 de março	<b>Supervisor de Sítio</b>	<b>23 de março</b>	Concluído	O número de dias de atraso está acima do nível de tolerância do supervisor do local (5 dias), então o problema foi escalado para o gerente de projeto. Funcionários adicionais contratados para instalação de painéis de parede. Aquisição de materiais acelerada.

*Tabela 44: Registro de Problemas do Projeto Refúgio da Juventude*

A documentação e o acompanhamento são vitais em todo o processo de gestão de problemas. Cada problema significativo deve ser documentado no registro de problemas, incluindo as decisões tomadas e o momento em que foram resolvidos. Isso ajuda a manter todos responsáveis e fornece informações valiosas durante a avaliação pós-projeto e a análise das lições aprendidas. Um problema resolvido pode servir de lição sobre como evitá-lo em projetos ou etapas futuras.

### MEAL no Ciclo de Vida do Projeto

#### Usando Registros de Problemas como Ferramentas de Aprendizagem

Embora normalmente seja considerado uma ferramenta de controle, o Registro de Problemas também é uma ótima ferramenta para o aprendizado do projeto.

O conteúdo do Registro de Problemas frequentemente revela as lacunas entre o que foi planejado e o que realmente aconteceu, oferecendo insights valiosos que o sucesso por si só não revela. Quando um projeto é desafiado, seja por prazos perdidos, estouros de orçamento, insatisfação das partes interessadas ou objetivos não atingido, isso força a equipe a analisar as causas raízes, questionar as premissas e identificar áreas para melhoria. Essas lições podem fortalecer o planejamento futuro, a avaliação de riscos, a comunicação e as práticas de tomada de decisão.

Equipes de projeto que refletem honestamente sobre os contratemplos estão mais bem preparadas para se adaptar, inovar e evitar erros semelhantes no futuro. Em essência, embora o fracasso possa parecer custoso no curto prazo, ele pode levar a ganhos de longo prazo, construindo equipes de projeto mais capazes, ponderadas e responsivas.

## Gerenciando a mudança

Em gestão de projetos, *mudar* refere-se a qualquer desvio do plano original do projeto, seja em relação ao escopo, cronograma, orçamento, recursos ou objetivos. As mudanças podem ser desencadeadas por novas informações, riscos ou oportunidades emergentes, feedback das partes interessadas ou alterações externas, como atualizações de políticas ou dinâmicas de mercado.

É importante reconhecer que nem todas as mudanças exigem um processo formal. Muitos pequenos ajustes podem (e devem) ser gerenciados informalmente usando o processo de gerenciamento de problemas do projeto, desde que estejam dentro das tolerâncias pré definidas estabelecidas no Termo de Abertura do Projeto.

No entanto, quando uma alteração proposta ultrapassa essas tolerâncias, ela deve ser escalada e gerenciada por meio de um processo formal de controle de mudanças. Os planos de projeto não devem ser rígidos e inflexíveis, mas as mudanças precisam ser tratadas de forma estruturada para garantir alinhamento, responsabilidade e tomada de decisões informadas.

Caso isso não aconteça, vários problemas podem surgir:

- As equipes podem insistir teimosamente em um plano que não está funcionando porque "foi isso que combinamos", mesmo quando as evidências sugerem a necessidade de mudança.
- O receio de admitir aos financiadores ou à alta administração que o plano precisa ser alterado pode levar as equipes a esconder problemas ou evitar mudanças necessárias, piorando a situação.
- Falta de vontade de rever e atualizar os documentos do projeto.
- Falta de clareza no processo de implementação das mudanças.

Para evitar essas armadilhas, o Gerente de Projetos precisa encontrar um equilíbrio: manter-se flexível e adaptável, ao mesmo tempo que mantém o controle por meio de um processo rigoroso de controle de mudanças. Em outras palavras, estar aberto a alterar o plano quando necessário, mas fazê-lo de forma estruturada para que as mudanças sejam avaliadas e aprovadas adequadamente.

Como as alterações podem afetar prazos, custos e qualidade, elas geralmente são gerenciadas por meio de um processo de controle de mudanças, que garante que cada alteração proposta seja:

- **Solicitado formalmente e registrado:** As alterações devem ser registradas, geralmente por meio de um Formulário de Solicitação de Mudança ou, pelo menos, por e-mail/solicitação documentada. Essa solicitação pode partir de um membro da equipe, de um stakeholder ou do próprio Gerente de Projeto ao identificar a necessidade de mudança.
- **Análise de impacto:** A equipe deve avaliar como a mudança afeta todos os aspectos do projeto, e não apenas a área imediata. Isso inclui analisar as implicações para o cronograma, recursos, custos, qualidade, riscos e quaisquer outros elementos interconectados. Por exemplo, uma mudança para adicionar uma nova atividade provavelmente exigirá mais tempo e dinheiro; a troca para um software diferente pode introduzir novas necessidades de treinamento e riscos.
- **Documentado minuciosamente:** Os resultados da análise de impacto e os detalhes da alteração devem ser documentados. Essa documentação normalmente passa a fazer parte dos registros do projeto e, se a alteração for aprovada, os documentos do plano do projeto são atualizados de acordo.
- **Analisado pelos responsáveis pela tomada de decisão:** O Termo de Abertura do Projeto (ou plano de governança) deve definir qual nível de mudança pode ser aprovado pelo Gerente de Projeto e qual requer aprovação superior. Esse limite é importante para que você possa encaminhar a solicitação de mudança adequadamente.

Certifique-se de confirmar se a alteração proposta é permitida pelas regras do contrato com o financiador. Caso contrário, a alteração poderá não ser possível sem a renegociação dos termos do contrato.

Muitas organizações consideram útil ter um fluxograma que mapeie o processo de solicitação e aprovação de mudanças. A figura abaixo fornece um fluxograma ilustrativo de solicitação de mudanças.

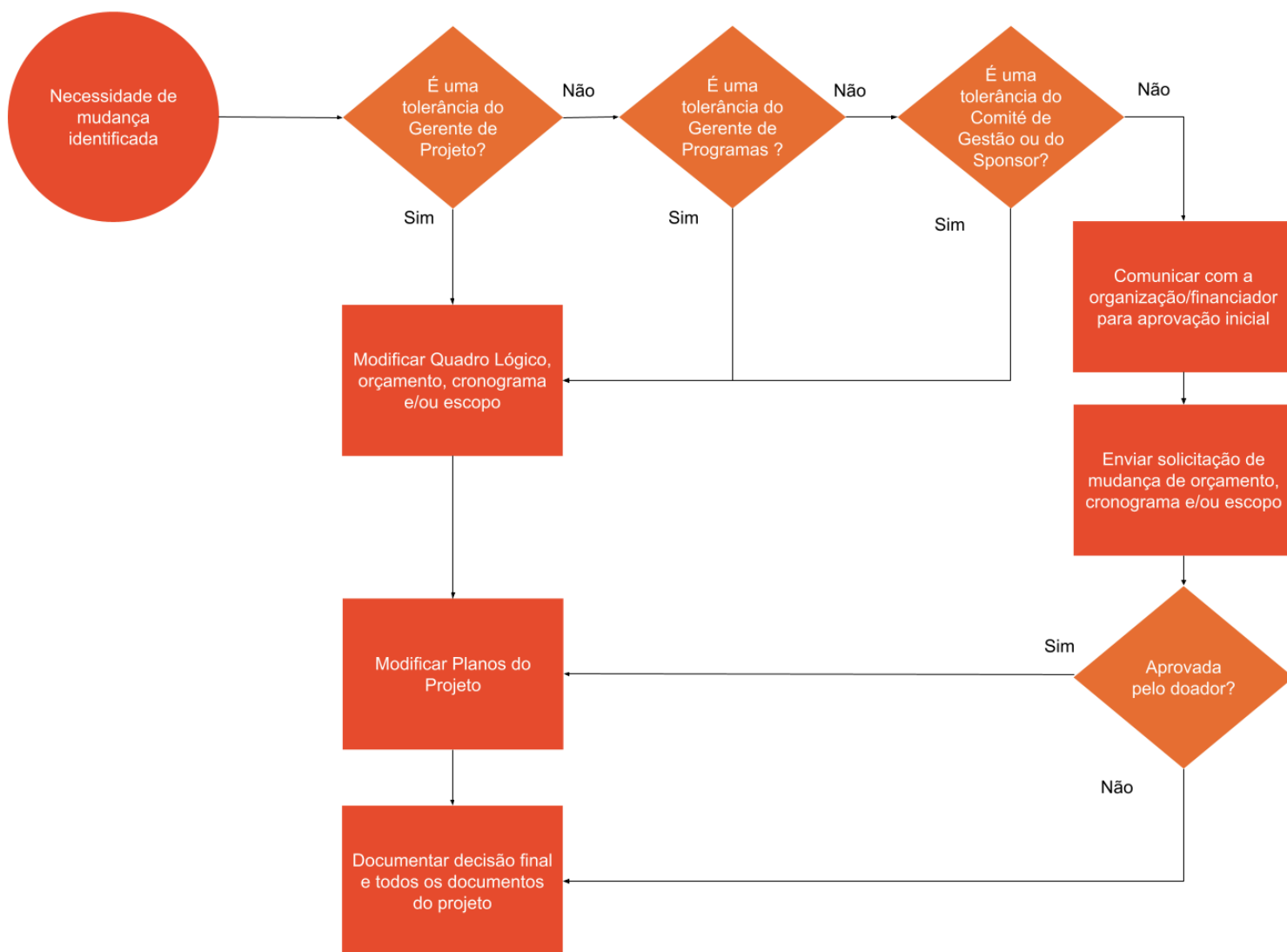


Figura 44: Fluxograma ilustrativo de solicitação de mudança

Caso uma alteração proposta seja aprovada, o Gerente de Projeto deverá concluir as seguintes tarefas:

- **Comunicar a mudança:** Toda a equipe do projeto e outras partes interessadas relevantes devem ser informadas sobre as alterações aprovadas. Ninguém deve ficar alheio a qualquer mudança. Por exemplo, se a organização financiadora precisar aprovar ajustes orçamentários, ela deve ser incluída no processo de comunicação o quanto antes; se uma nova entrega for adicionada, os membros da equipe responsável precisam ser informados o mais rápido possível.
- **Revisar o plano do projeto:** O controle integrado de mudanças significa considerar o projeto de forma holística. Se uma mudança for aprovada, atualize todas as partes afetadas do plano do projeto. Se novas tarefas forem adicionadas, certifique-se de que o cronograma seja revisado, as atribuições sejam feitas e o orçamento ajustado. Se uma entrega for removida, assegure-se de que o requisito seja formalmente descartado e as partes interessadas sejam notificadas.
- **Atualizar o registro de alterações:** Este documento registra todas as solicitações de alteração, sua destinação (aprovada ou não) e um resumo das mudanças realizadas. Isso será útil para acompanhar a evolução do projeto e para eventuais auditorias ou avaliações futuras.

### Princípios de Gerenciamento de Projetos

#### INTEGRADO

O controle de mudanças é um mecanismo fundamental por meio do qual a governança do projeto é aplicada e operacionalizada.

A governança do projeto estabelece a estrutura geral para a tomada de decisões, a responsabilização e a supervisão em um projeto. Dentro dessa estrutura, o controle de mudanças fornece o processo estruturado para revisar, aprovar e documentar quaisquer alterações propostas ao escopo, cronograma, orçamento ou objetivos do projeto.

Ao exigir que todas as mudanças passem por um processo formal de revisão e aprovação, o controle de mudanças garante que as decisões sejam tomadas de forma transparente, os riscos sejam avaliados e as mudanças estejam alinhadas aos procedimentos organizacionais e a quaisquer requisitos do financiador.

## Seção 6. ENCERRAMENTO DO PROJETO

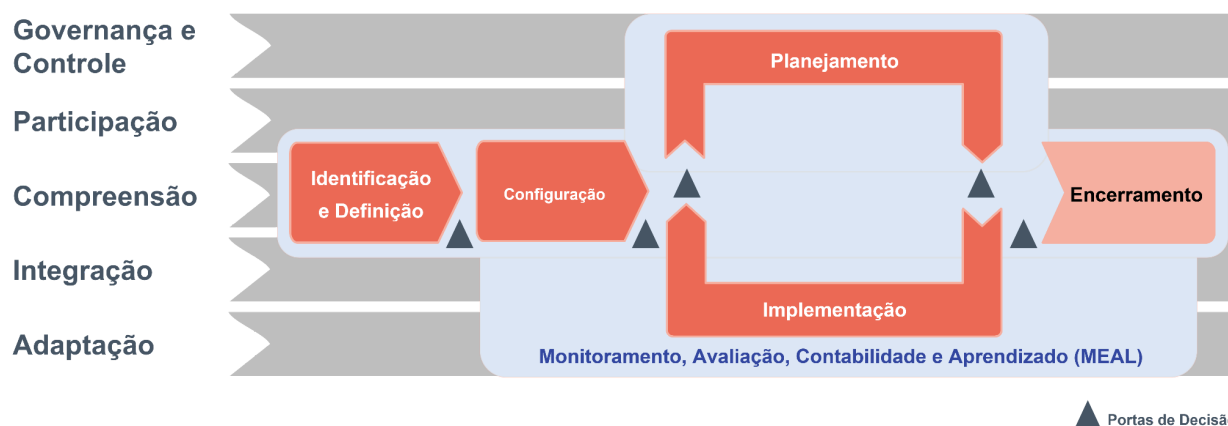


Figura 45: O Ciclo de Vida do Projeto - Encerramento

### 6.1 Primeiros passos

O encerramento de um projeto é uma fase crítica do seu ciclo de vida, e não algo que deva ser feito às pressas ou ignorado. Muitas vezes, as equipes são tentadas a concluir a última atividade e imediatamente mudar o foco para novos projetos ou para a próxima necessidade urgente. No entanto, um encerramento adequado é essencial para consolidar o trabalho árduo, cumprir todas as obrigações e preparar as partes interessadas e a organização para o sucesso contínuo. Encerrar um projeto significa concluir sistematicamente todas as atividades e formalidades restantes, garantindo que nada seja esquecido.

Uma das chaves para um encerramento eficaz é começar pensando no fim. Como diz o ditado, *“Comece a planejar a saída do seu projeto no mesmo dia em que entrar nele”*. A preparação para o encerramento do projeto deve começar na fase de Identificação e Definição e continuar durante as fases de Configuração e Aprovação, Planejamento e Implementação. Ao revisar sua estratégia e seus planos de encerramento em cada etapa, você evitará correria de última hora.

## Entradas, saídas e processos de fase

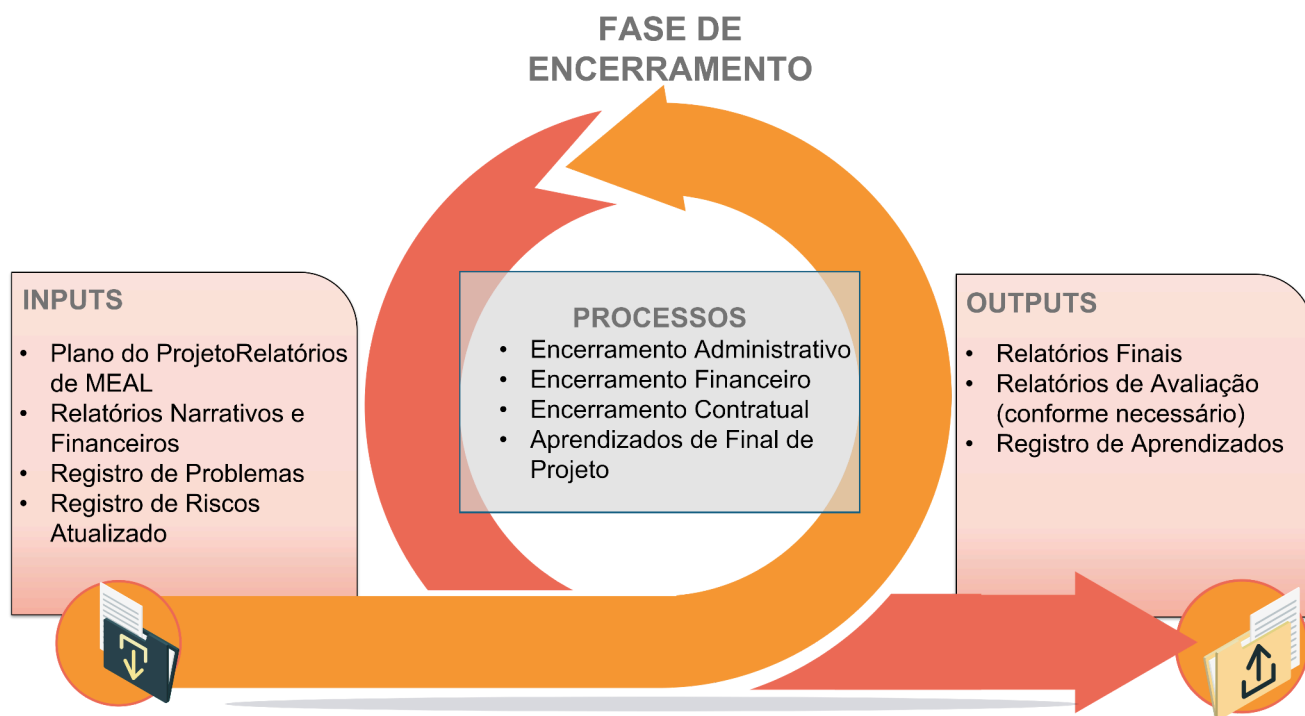


Figura 46: Entradas, processos e saídas- Fase de fechamento

### Entradas

Os principais insumos para a fase de Encerramento do Projeto incluem:

- Plano do Projeto
- Relatórios MEAL
- Relatórios Narrativos e Financeiros
- Registro de Problemas
- O Registro de Riscos atualizado

## Saídas

Os seguintes resultados serão gerados após a conclusão da fase de Encerramento do Projeto.

Saída	Descrição
<b>Relatórios finais</b>	Os relatórios de encerramento incluem os relatórios narrativos, os relatórios financeiros e, possivelmente, os relatórios de Monitoramento, Avaliação, Aprendizagem e Prestação de Contas (MEAL), que são exigidos para atender aos requisitos do financiador, da organização e/ou dos órgãos reguladores.
<b>Relatórios de avaliação</b>	Caso esteja prevista uma avaliação para o projeto, será necessário um relatório de avaliação para comunicar as principais conclusões.
<b>Registros de Lições Aprendidas</b>	Esta é uma ferramenta estruturada usada para registrar lições aprendidas, percepções e reflexões ao longo do ciclo de vida de um projeto. Ela ajuda as equipes a documentar o que funcionou bem, o que não funcionou e por quê. Isso cria um registro que pode orientar projetos futuros e aprimorar as práticas organizacionais.

*Tabela 45: Saídas dos Processos da Fase de Encerramento*

## Processos

Durante a fase de encerramento, será necessário realizar diversos processos relacionados a:

- Encerramento administrativo
- Encerramento financeiro
- Encerramento contratual
- Fim do Projeto de Aprendizagem

Os gerentes de projeto devem garantir que todas as obrigações do projeto sejam cumpridas, a documentação seja finalizada, os contratos sejam encerrados e as lições aprendidas sejam registradas para apoiar iniciativas futuras.

## Relatórios

Quando se trata da coisa favorita de todos em gerenciamento de projetos, raramente encontramos alguém que mencione a elaboração de relatórios. A elaboração de relatórios provoca um suspiro coletivo de desânimo da maioria dos gerentes de projeto e equipes, sendo feita apenas porque o financiador ou parceiro exige. No entanto, algo importante a lembrar sobre a relevância dos relatórios é: se não for relatado, não aconteceu.

A elaboração de relatórios ao final de um projeto pode ser intensa, com prazos apertados e muitas exigências. Isso faz parte do trabalho indireto de um projeto; tempo e recursos deveriam ter sido alocados para o cumprimento das obrigações de elaboração de relatórios.

## Relatório Narrativo Final

Ao longo do projeto, vários relatórios de progresso provavelmente terão sido submetidos às partes interessadas e/ou financiadoras. O relatório narrativo final será mais robusto, geralmente contendo um resumo detalhado do que ocorreu durante o projeto. O conteúdo de um relatório narrativo final geralmente inclui o seguinte, mas, dependendo da organização ou do financiador, pode ter mais ou menos requisitos.

- Resumo do projeto
- Resultados do Projeto (Metas Alcançadas, Indicadores, Produtos e Impactos)
- Desafios e Problemas
- Lições aprendidas
- Resumo/Devolução/Descarte de Ativos e Inventário

## Relatório Financeiro Final

Idealmente, todos os fundos do projeto já terão sido recebidos quando você estiver se preparando para o encerramento. Dito isso, não é incomum que o pagamento final seja retido até que os últimos relatórios sejam enviados e aprovados. Ao longo do projeto, você provavelmente terá enviado relatórios financeiros regulares para manter tudo em ordem. O relatório final reúne todas as informações, ele deve mostrar exatamente como o dinheiro foi gasto e vincular isso ao que foi originalmente acordado no contrato. Se algo mudou durante o processo, essas mudanças devem ter sido aprovadas com antecedência, e essa documentação, juntamente com todos os demais documentos comprobatórios, deve estar devidamente registrada. A documentação, também precisa ser submetida.

## Relatório final MEAL

Frequentemente, a equipe elabora um relatório final de Monitoramento, Avaliação, Aprendizagem e Prestação de Contas (MEAL), que compara os dados finais com os dados iniciais para determinar em que medida as metas e os indicadores foram atingidos. Esse relatório costuma ser incluído no relatório narrativo final e fornece informações valiosas para a avaliação final do projeto.

### MEAL no Ciclo de Vida do Projeto PRESTAÇÃO DE CONTAS

Não se esqueça de comunicar com todas as partes interessadas durante a fase de encerramento. Embora grande parte do trabalho de elaboração do relatório se concentre em compartilhar informações com os financiadores e sua organização, é importante garantir que as conquistas, as lições aprendidas e as informações gerais sobre o projeto também sejam comunicadas aos participantes do projeto e à comunidade em geral. Isso pode incluir resumir as conclusões de uma avaliação final, relatar as conquistas do projeto ou realizar uma reunião de encerramento onde o público seja informado sobre o que foi realizado como resultado do projeto.

## 6.2 Procedimentos de Encerramento do Projeto

Se o projeto fosse adotado dois anos após o encerramento, você estaria preparado? Existem sistemas para garantir que os aspectos administrativos, financeiros e contratuais do encerramento do projeto estejam completos?

Considere os procedimentos de encerramento do projeto como um sistema para fechar os registros do projeto, literalmente (as contas financeiras) e figurativamente (todas as tarefas administrativas e elementos contratuais). Ao gerenciar diligentemente o encerramento contratual, financeiro e administrativo, você protege sua organização de complicações futuras. Isso ajuda a evitar problemas com auditorias de projetos e também reduz o risco de disputas com fornecedores, funcionários e financiadores em relação ao status das contas e registros.

### Encerramento contratual e legal

Em colaboração com as equipes de suporte ao projeto relevantes (RH, Compras, Finanças), todos os contratos precisam ser oficialmente encerrados antes que o projeto possa ser finalizado.

- *Os contratos com fornecedores, subcontratados, financiadores, outros e organizações implementadoras já foram finalizados?*
- *Certifique-se de que o(s) financiador(es) analisem(e aceitem) os resultados esperados do projeto.*

### Encerramento financeiro

O Gerente de Projeto deve trabalhar em estreita colaboração com a equipe financeira para garantir que todos os requisitos de conformidade sejam atendidos no projeto. Isso inclui toda a documentação de suporte, bem como relatórios. Algumas perguntas a serem consideradas incluem:

- *Todos os fundos autorizados foram recebidos do financiador?*
- *Todas as despesas foram processadas?*
- *Todos os valores a receber (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 (contas pendentes liquidadas com fornecedores e prestadores de serviços) foram quitadas?*
- *Os reembolsos de despesas de pessoal e os adiantamentos de viagem já foram acertados?*
- *O fundo de caixa pequeno e quaisquer adiantamentos operacionais foram conciliados?*

### Encerramento administrativo

O encerramento administrativo inclui atividades relacionadas a Recursos Humanos, Cadeia de Suprimentos e Documentação e Registros.

- *Houve membros da equipe do projeto dispensados ou realocados?*
- *Os equipamentos, veículos e escritórios do projeto foram realocados? Vendidos? Transferidos?*
- *Os arquivos e/ou documentos do projeto estão atualizados?*

### *Encerramento de Recursos Humanos*

*Houve membros da equipe do projeto dispensados ou realocados?*

Ao término do projeto, determine o que acontecerá com os funcionários e voluntários que se dedicaram a ele. Em muitos casos, os membros da equipe serão realocados para novos projetos ou retornarão ao quadro de funcionários. Se os cargos foram financiados exclusivamente pelo projeto, certifique-se de que o RH forneça o aviso prévio adequado sobre as datas de término do contrato ou discuta prorrogações caso alguns funcionários permaneçam para trabalhos pós-projeto. Por exemplo, o Projeto Refúgio da Juventude tinha um coordenador de projeto em tempo integral e dois assistentes sociais com contratos para um ano; durante o encerramento, o RH transferiu esses funcionários para outros programas para jovens financiados ou encerrou seus contratos com aviso prévio e entrevistas de desligamento adequadas. Cuidar da sua equipe durante o encerramento é importante para a moral e a equidade; ninguém deve ficar incerto sobre sua situação profissional à medida que o projeto se aproxima do fim.

### *Encerramento da cadeia de suprimentos*

*Os equipamentos, veículos e escritórios do projeto foram realocados? Vendidos? Transferidos?*

Muitos projetos adquirem ativos (computadores, móveis, veículos, suprimentos) ou produzem materiais (manuais de treinamento, currículos). É necessário um plano para cada um desses itens ao final do projeto. Verifique a política de gestão de ativos da sua organização e quaisquer requisitos do financiador em relação à destinação de ativos. Frequentemente, se um ativo acima de um valor especificado foi adquirido com recursos da organização financiadora, esta espera um relatório sobre o mesmo ou pode exigir aprovação para transferi-lo ou vendê-lo. As abordagens comuns incluem a transferência de ativos para outra organização ou órgão governamental (para ajudar a sustentar o impacto do projeto), a redistribuição dentro da sua organização, a doação ou venda para uso beneficente ou, se necessário, o descarte responsável. Por exemplo, a Haverford Cares manteve os laptops e móveis que adquiriu para que pudessem continuar sendo usados no centro de acolhimento após o término do projeto (com a aprovação do financiador) e distribuiu ou doou os suprimentos restantes por meio de seus outros programas. Dessa forma, nada é desperdiçado, os benefícios do projeto continuam e as regras do financiador são respeitadas.

### *Documentação e Registros*

*Os arquivos e/ou documentos do projeto estão atualizados?*

Ao longo do projeto, você provavelmente gerou uma ampla gama de documentos – relatórios de progresso, contratos, dados de monitoramento, avaliação, aprendizagem e prestação de contas (MEAL), registros de proteção e outros materiais. Agora é o momento de garantir que todos os arquivos estejam completos, devidamente etiquetados e armazenados de forma segura e acessível para uso futuro.

Organize os arquivos digitais nas pastas apropriadas (com backups quando necessário) e archive os documentos físicos de acordo com a política da sua organização e com as normas de proteção de dados. Isso inclui armazenar, transferir ou descartar arquivos de forma segura, protegendo a privacidade dos indivíduos e respeitando seus direitos.

## 6.3 Avaliações de Projetos

Se uma avaliação estiver planejada para o projeto, ela precisará ser abordada de forma sistemática.

O avaliador precisará trabalhar em estreita colaboração com a equipe do projeto para desenvolver uma metodologia, um plano de trabalho e ferramentas para a avaliação. A equipe deverá fornecer os documentos do projeto e os planos de monitoramento, e o avaliador e a equipe provavelmente precisarão coordenar-se com as equipes de Monitoramento, Avaliação, Aprendizagem e Prestação de Contas (MEAL) e do projeto para realizar a coleta de dados com as partes interessadas. Assim que a avaliação for concluída, os resultados deverão ser compartilhados com as partes interessadas relevantes.

## 6.4 Capturando as lições aprendidas

Registrar as lições aprendidas é um passo crucial para a melhoria contínua em qualquer organização. Isso transforma a jornada do projeto, tanto os sucessos quanto os desafios, em conhecimento prático para o futuro. A fase de encerramento é o momento ideal para reunir e refletir sobre essas lições, pois tudo está fresco na memória das pessoas e todo o projeto já está documentado.

Considere as lições aprendidas como o banco de conhecimento da sua organização. Ao longo do projeto, você pode ter se deparado com surpresas, inovações ou obstáculos que geram insights valiosos. Talvez você tenha descoberto um método de divulgação incrivelmente eficaz para engajar jovens ou percebido que uma determinada premissa do seu plano estava equivocada e precisou ser corrigida no meio do projeto. É importante documentar essas observações para que possam beneficiar iniciativas futuras.

### MEAL no Ciclo de Vida do Projeto

#### APRENDIZAGEM

##### Lições Aprendidas e Colaboração Setorial

Sem dúvida, pode existir uma certa resistência em compartilhar informações entre organizações. Isso geralmente se deve à competição por financiamento e ao receio de compartilhar publicamente desafios e deficiências. No entanto, nossos projetos (e nossas organizações) não podem gerar um impacto substancial sozinhos; isso exige que trabalhem e colaborem com muitos outros em nosso setor.

Compartilhar as lições aprendidas com uma variedade de partes interessadas, incluindo organizações que atuam em áreas temáticas semelhantes, fornece uma base sólida para garantir que todos os projetos que trabalham para o bem social se beneficiem do nosso aprendizado.

Estabeleça um sistema para compartilhar as lições aprendidas com este projeto com outras equipes. Algumas organizações realizam reuniões periódicas de compartilhamento de conhecimento ou mantêm um repositório central para as lições aprendidas. Muitos projetos criam registros ou relatórios de aprendizado para garantir que as lições aprendidas não sejam perdidas.


Para garantir que as lições aprendidas realmente orientem o trabalho futuro, incorpore-as no planejamento de novos projetos ou nas reuniões de lançamento. Quando sua organização projetar o próximo projeto, revise as lições aprendidas neste para guiar o novo projeto (por exemplo, *“Aprendemos que oferecer horários noturnos era fundamental e que precisamos treinar os voluntários de forma mais completa no início.”* É assim que uma organização se torna mais eficaz: aprendendo e se adaptando conscientemente com base na experiência.

Em resumo, não deixe um projeto terminar sem avaliar o aprendizado gerado. É fácil deixar que nossas agendas lotadas atrapalhem essa etapa, mas não registrar as lições aprendidas significa que você pode repetir erros evitáveis ou perder oportunidades de melhoria na próxima vez.

## 6.5 Envolvimento das partes interessadas no encerramento do projeto

A forma como você encerra um projeto deixa uma impressão duradoura nas partes interessadas. O encerramento é um momento crucial para envolver financiadores, usuários do serviço, parceiros e liderança interna, não algo para ser feito discretamente nos bastidores. Deve ser um processo aberto e inclusivo, para que as partes interessadas se sintam informadas, envolvidas e valorizadas.

As principais atividades de envolvimento das partes interessadas durante o período de encerramento incluem:

- 
- **Reunião final ou celebração:** Organize um evento ou reunião de encerramento para compartilhar as conquistas, expressar gratidão e discutir os próximos passos. Isso pode variar de uma apresentação formal aos financiadores a uma celebração informal com a comunidade.
  - **Feedback das partes interessadas:** O encerramento deve envolver tanto a escuta quanto o compartilhamento. Reúna feedback por meio de pesquisas, reflexões informais ou revisões de relatórios. O Projeto Refúgio da Juventude utilizou um formulário de feedback em seu evento comunitário final e compartilhou insights com a liderança, destacando as vozes da comunidade e apoiando o aprendizado organizacional.
  - **Reconhecimento e agradecimentos:** Demonstra gratidão à equipe, aos voluntários, aos parceiros e aos financiadores. Bilhetes de agradecimento, pequenos encontros ou reconhecimentos públicos ajudam a manter um bom relacionamento. Por exemplo, o diretor da Havenford Cares ligou pessoalmente para os financiadores, enquanto o gerente de projeto agradeceu ao Conselho do Projeto. Ambas as ações ajudaram a reforçar o valor da colaboração e a estabelecer uma base sólida para futuras parcerias.

Utilize canais de comunicação acessíveis e inclusivos para que todas as partes interessadas saibam que o projeto está sendo encerrado, o que foi alcançado e quais são os próximos passos. Um encerramento cuidadoso e transparente reforça a credibilidade e os relacionamentos da sua organização.

## 6.6 Lista de Verificação para o Encerramento do Projeto

Esta lista de verificação para o encerramento do projeto resume as principais ações que devem ser concluídas durante a fase final do seu projeto. Ela não substitui um planejamento cuidadoso, mas sim uma ferramenta prática para ajudar a garantir que nenhuma etapa crítica seja esquecida, desde a conciliação financeira até o reconhecimento das partes interessadas. Você pode usar esta lista de verificação como um guia para o planejamento do encerramento, delegar responsabilidades à sua equipe e monitorar o progresso à medida que avança no processo de encerramento. Ela também é uma referência útil durante as reuniões finais da equipe e as análises pós-ação.

Área de fechamento	Ações principais
Encerramento financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conciliar todas as finanças</li> <li>● Garantir que todos os fundos sejam recebidos e os pagamentos sejam efetuados.</li> <li>● Encerre todas as contas ou fundos de caixa pequenos.</li> <li>● Demonstrações financeiras e auditorias completas</li> </ul>
Encerramento administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Concluir os procedimentos de RH para funcionários/voluntários.</li> <li>● Decida sobre a destinação do ativo (transferência/relocação/alienação).</li> <li>● Arquive todos os documentos e dados corretamente.</li> </ul>
Encerramento Contratual e Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encerrar ou atualizar acordos e contratos.</li> <li>● Rescindir contratos de arrendamento e aluguel, e cancelar serviços não utilizados.</li> <li>● Cumprir as obrigações legais e de conformidade.</li> </ul>
Relatórios e MEAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apresentar os relatórios narrativos e financeiros finais.</li> <li>● Relatório final completo de Análise Pós-Ação, avaliação ou MEAL.</li> </ul>
Sustentabilidade - Transição	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Executar o plano de saída/transição</li> <li>● Responsabilidades e conhecimentos de transferência de informações</li> <li>● Oferecer apoio ou encaminhamentos após o encerramento da obra.</li> </ul>
Comunicação com as partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Notificar todas as partes interessadas sobre o encerramento/transição.</li> <li>● Explique as alterações e compartilhe os resultados finais.</li> <li>● Utilize os canais de comunicação apropriados.</li> </ul>
Apreciação	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Agradecemos aos financiadores, parceiros, funcionários e voluntários.</li> <li>● Envie recados/e-mails ou organize eventos de agradecimento.</li> <li>● Reconhecer publicamente as contribuições sempre que possível.</li> </ul>
Lições aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar uma sessão de lições aprendidas/Revisão pós-ação</li> <li>● Documentar sucessos e desafios</li> <li>● Compartilhar aprendizados em toda a organização.</li> </ul>
Proteção e Inclusão	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Garantir o cumprimento das responsabilidades de proteção.</li> <li>● Apoiar a transição dos participantes vulneráveis</li> <li>● Utilize métodos de comunicação inclusivos.</li> </ul>
Acompanhamento pós-projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Agende qualquer avaliação de acompanhamento ou pós-intervenção.</li> <li>● Atribua responsabilidades para os check-ins.</li> <li>● Avaliar o impacto a longo prazo, quando apropriado.</li> </ul>

*Tabela 46: Lista de verificação para o encerramento do projeto*

Um processo de encerramento completo garante que você cumpra todas as obrigações, preserve os resultados do projeto, mantenha as partes interessadas satisfeitas e prepare sua organização para o sucesso futuro. Ao encerrar um projeto com sucesso, você celebra as conquistas, aprende com os desafios e segue em frente com mais força para sua próxima iniciativa.

## Seção 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### Adaptando o Guia

Não existe um roteiro único para gerenciar projetos com efetividade. Cada projeto é único, com seus próprios objetivos específicos. Simplesmente aplicar ferramentas e técnicas sem considerar o contexto, os recursos, os relacionamentos e os desafios levará, na melhor das hipóteses, a um projeto mecânico e "baseado em modelos". Na pior das hipóteses, poderá levar à sobrecarga do processo de gestão de projetos.

Sempre que possível, os Gerentes de Projeto devem identificar se as ferramentas, os processos e as abordagens apresentados no Guia Social Good DPro podem ser adaptados para atender às necessidades e ao contexto específicos do seu projeto. Faça as seguintes perguntas:

- Qual é o valor agregado de usar uma nova ferramenta?
- Precisamos fazer alterações nos processos existentes como resultado da integração de uma nova ferramenta ou técnica?

Haverá circunstâncias em que uma ferramenta ou técnica poderá ser usada, mas, por diversos motivos, poderá NÃO ser a escolha apropriada para o seu contexto. Os gerentes de projeto devem aprender a analisar seus projetos antes de selecionar e adotar as ferramentas e técnicas que atendam às suas necessidades.

### Conclusão

Esperamos que este guia tenha ajudado você a entender que a gestão de projetos não se resume a planos, ferramentas ou listas de verificação; trata-se de transformar ambição em ação e ação em impacto. Esteja você gerenciando uma pequena iniciativa local ou um programa plurianual com diversas partes interessadas, os mesmos princípios se aplicam: tenha clareza sobre seus objetivos, envolva as pessoas certas, pense no futuro, mantenha-se flexível e aprenda sempre ao longo do processo.

Percorremos todas as fases do ciclo de vida de um projeto desde a definição da sua ideia até o encerramento e a captura das lições aprendidas. Ao longo do caminho, você conheceu frameworks como o MEAL, aprendeu a equilibrar tempo, custo e escopo, e viu como desafios do mundo real são enfrentados por meio do Projeto Refúgio da Juventude. Mais importante ainda, demonstramos que a gestão de projetos é para todos, não apenas para especialistas. É algo que qualquer pessoa comprometida e atenta pode aprender e dominar, especialmente aquelas apaixonadas por promover o bem social.

E agora, qual é o próximo passo?

Agora é a sua vez, seja lançando seu primeiro projeto ou aprimorando o décimo, use o que aprendeu e adapte ao seu próprio estilo. Personalize as ferramentas, confie no seu julgamento e não hesite em fazer perguntas. Use este guia como ponto de partida, uma referência, um companheiro, um incentivo, enquanto lidera um trabalho que faz a diferença.

Você já tem a motivação. Agora você tem o método. Vá e faça algo de bom acontecer!

**Vamos tornar o mundo melhor, gerenciando a mudança para o bem social.**

## Anexo I: Glossário de Termos

Atividades	O trabalho necessário para entregar os resultados do projeto.
Orçamento baseado em atividades	Um método de orçamentação que estima e aloca custos com base nas atividades específicas necessárias para concluir um projeto ou entregar um programa.
Gestão adaptativa	Uma abordagem iterativa para a gestão de projetos que permite ajustar planos, estratégias e atividades em resposta a novas informações, feedback das partes interessadas, aprendizado ou mudanças nas condições.
Pressupostos	As condições necessárias devem ser mantidas para que a lógica "se-então" do projeto seja válida.
Viés	Um erro sistemático ou distorção na coleta, análise, interpretação ou comunicação de dados que leva a resultados imprecisos ou enganosos.
estimativa de baixo para cima	Estimativas geradas por partes interessadas que conhecem o contexto operacional e os desafios do projeto.
Variação orçamentária	A diferença entre o orçamento planejado para ser gasto e o que foi efetivamente gasto em um determinado momento.
Variação de custos	Compara o que o orçamento previa gastar com o que foi efetivamente gasto.
Compressão	Adicionar recursos adicionais ao caminho crítico para acelerar o progresso, mas sem necessariamente atingir o nível máximo de eficiência.
Caminho Crítico	A sequência de tarefas determina o tempo mínimo necessário para concluir as atividades do projeto.
Necessidades comparativas	Necessidades que se tornam evidentes ao identificar diferenças, lacunas e desigualdades entre grupos. Por exemplo, quem tem acesso a recursos ou serviços e quem não tem.
Porta de Decisão	Um ponto de verificação onde as principais partes interessadas revisam o status e os planos do projeto e decidem se devem continuar, adaptar ou interromper o projeto.
Trabalho direto	Tarefas e atividades que contribuem diretamente para a criação de produtos e serviços específicos do projeto.
Gestão do Valor Agregado	Compara o trabalho planejado, o trabalho efetivamente realizado e o custo real incorrido para determinar se o orçamento de um projeto está dentro do previsto.
Equipamento	Ativos de longo prazo utilizados para realizar operações ou produção, normalmente com custo mais elevado e vida útil mais longa (ex.: máquinas, computadores, veículos).

Avaliação	Avaliação sistemática e centrada no usuário do projeto, da implementação e dos resultados de um projeto em andamento ou concluído.
Necessidades expressas	Necessidades que se tornam evidentes com base nas ações das pessoas.
Aceleração	Concluir em paralelo atividades que normalmente seriam realizadas em sequência, como forma de acelerar o progresso.
Necessidades sentidas	Necessidades que são identificadas pelo que as pessoas dizem que precisam ou desejam.
Restrições fixas	Os lados do triângulo que são inegociáveis e devem permanecer constantes, independentemente de outras mudanças no projeto. Fatores externos normalmente impõem essas restrições fixas, como clientes, agências de financiamento, órgãos reguladores ou a estratégia da organização.
Restrições Flexíveis	Os lados do Triângulo de Restrição Tripla podem ser ajustados para acomodar mudanças em outras áreas, como prazos variáveis, orçamentos limitados ou requisitos de projeto em constante evolução.
Flutuador	O período de tempo em que uma atividade em um diagrama de rede de projeto pode ser atrasada ou estendida sem afetar a data de conclusão do projeto.
Gráfico de Gantt	Uma representação visual do cronograma do projeto que utiliza barras horizontais para representar as datas de início, duração e término das atividades.
Impacto	O resultado final ou impacto de mais alto nível (transformação, sustentabilidade, meios de subsistência, bem-estar, etc.) para o qual o projeto contribui a longo prazo.
Indicador	Uma medida quantitativa ou qualitativa usada para acompanhar o progresso, refletir mudanças ou avaliar o desempenho do projeto.
Trabalho indireto	Tarefas e atividades que dão suporte ao projeto, mas não estão diretamente ligadas à criação de entregas específicas.
Influência	A capacidade de uma parte interessada influenciar a execução e os resultados do projeto.
Interesse	O grau de preocupação das partes interessadas com os resultados de um projeto.
Controles internos	Políticas, procedimentos e processos que ajudam a garantir a integridade das informações financeiras e operacionais, proteger os ativos, prevenir fraudes e assegurar a conformidade com as leis e regulamentos.
Problema	Uma decisão, situação ou problema não resolvido que terá um impacto significativo no projeto e que a equipe do projeto não pode resolver imediatamente.
Registro de problemas	Uma ferramenta utilizada para registrar, acompanhar e gerenciar problemas que surgem durante o ciclo de vida de um projeto.
Quadro Lógico (Logframe)	Um modelo lógico de alto nível que descreve o Impacto, os Resultados, os Produtos e as Atividades do projeto e como eles se relacionam em uma sequência "se-então". O quadro lógico também

	identifica os pressupostos (condições externas que precisam ser verdadeiras para que o projeto seja bem-sucedido) e os indicadores para medir o sucesso.
Modelo Lógico	Uma representação visual e sistemática de como um projeto ou programa deve funcionar.
Meio de Verificação	As fontes das quais obtemos informações para medir os indicadores do projeto.
Diagrama de rede	Uma representação visual da sequência, das relações e das dependências das atividades identificadas na Estrutura Analítica do Projeto (EAP).
Necessidades normativas	Necessidades definidas pelo que os especialistas dizem que as pessoas deveriam ter, com base em regras, pesquisas ou padrões profissionais.
Serviços contínuos	As atividades ou programas regulares, contínuos e sustentados que uma organização oferece ao seu público-alvo como parte de sua missão principal.
Resultados	O que o projeto espera alcançar a médio prazo, no nível dos participantes. Os resultados contribuem para mudanças no nível populacional, de acordo com os objetivos definidos.
Saídas	Os resultados imediatos do projeto (tangíveis e intangíveis) decorrentes das atividades do projeto. Os resultados incluem produtos, bens, serviços e mudanças.
Plano Geral de Implementação	Um roteiro de alto nível que fornece diretrizes globais e estimativas para o plano do projeto. Ele garante uma direção estratégica, ao mesmo tempo que permite uma execução ágil e adaptativa à medida que o projeto evolui.
Estimativa paramétrica	Estimativas geradas por meio de cálculos matemáticos baseados em dados históricos de outros projetos.
Portfólio	Um conjunto de projetos e programas que estão alinhados com os objetivos estratégicos de uma organização.
Análise do problema	Documentação do problema central que seu projeto abordará, juntamente com evidências e dados que confirmem que o problema é real e significativo.
Programa	Um grupo de projetos relacionados, gerenciados em conjunto, para alcançar benefícios mais amplos ou resultados estratégicos.
Projeto	Um empreendimento temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único, com um conjunto específico de objetivos, cronograma e orçamento. <sup>6</sup>
Conselho do Projeto	Um órgão de governança responsável por supervisionar um projeto e fornecer orientação estratégica e apoio para garantir o sucesso do projeto.
Termo de Abertura do Projeto	Um documento estratégico de alto nível que autoriza formalmente o projeto e concede ao Gerente de Projetos o mandato para iniciar os trabalhos. Ele resume informações gerenciais essenciais, como

<sup>6</sup> Um Guia para o Corpo de Conhecimento em Gestão de Projetos (Guia PMBOK), Terceira Edição, Project Management Institute.

	o propósito, o escopo, as partes interessadas, o cronograma, a visão geral do orçamento e a estrutura de governança do projeto.
Governança de Projetos	A estrutura identifica quem tem autoridade para tomar decisões sobre o projeto e define o processo para tomá-las.
Sponsor do Projeto	Uma pessoa que gerencia um projeto, fornecendo supervisão, direção estratégica e apoio para garantir o sucesso do projeto.
Plano do Projeto	Um documento (ou conjunto de documentos) detalhado e abrangente que descreve como um projeto será implementado, monitorado e encerrado. Ele detalha os objetivos, o escopo, o cronograma, o orçamento, os recursos e todas as outras áreas de trabalho necessárias para alcançar o sucesso do projeto.
Proposta de Projeto	Um documento que descreve o propósito, o escopo, a abordagem e os requisitos de recursos de um projeto planejado. Geralmente é usado para buscar aprovação ou financiamento junto a tomadores de decisão internos ou financiadores externos.
Escopo do projeto	Todo o trabalho (atividades) necessário para gerar valor para o projeto (produtos e resultados).
Risco	Um evento ou condição incerta que, se ocorrer, pode ter um efeito positivo ou negativo nos resultados, produtos ou atividades de um projeto.
Planejamento de Ondas Sucessivas	Uma abordagem de planejamento progressiva, na qual um plano geral de implementação para os objetivos de longo prazo é planejado em um nível mais alto – e, em seguida, planos de curto prazo são detalhados à medida que o projeto avança e mais informações se tornam disponíveis.
Ajuste de escopo	Reduzir ou modificar formalmente as entregas do projeto como forma de colocar o cronograma (ou o orçamento) de volta nos trilhos.
Serviços	Trabalho realizado por fornecedores ou consultores externos para dar suporte ao projeto (por exemplo, treinamento, assessoria jurídica, mão de obra especializada).
Plano de etapa	Um plano detalhado que abrange um incremento específico (etapa) do ciclo de vida do projeto.
Partes interessadas	Os indivíduos ou grupos que têm interesse em um projeto ou são afetados por ele.
Subjetividade	Quando opiniões, sentimentos, valores ou perspectivas pessoais influenciam a forma como os dados são coletados, analisados, interpretados ou comunicados.
Suprimentos	Materiais de consumo utilizados nas operações diárias de uma empresa, mas que não fazem parte do produto final (ex.: papel de escritório, produtos de limpeza).
Estimativa de três pontos	Uma técnica que leva em conta a incerteza, considerando uma combinação de cenários otimistas, pessimistas e prováveis.
Tolerâncias	A faixa aceitável de variação nos principais parâmetros do projeto — como tempo, custo, escopo, qualidade, risco ou benefícios — dentro da qual o Gerente de Projeto pode operar sem precisar escalar problemas para uma autoridade superior.

Estimativa de cima para baixo	Estimativas geradas com a ajuda de um grupo relativamente pequeno de pessoas consideradas “especialistas”.
Triangulação	Envolve analisar uma questão sob diversas perspectivas ou usar múltiplos métodos para verificar se se chega à mesma resposta.
Planejamento em cascata	Um plano detalhado para todo o projeto, desenvolvido antes do início da implementação.
Estrutura Analítica do Projeto	Decomposição hierárquica do trabalho de um projeto.

## Anexo II: Lista de Referências

A Lista de Referência do Social Good DPro combina as referências dos Guias do Project DPro e do MEAL DPro, visto que o Social Good DPro se baseia nos sólidos fundamentos dessas duas metodologias.

O PM4NGOs optou por publicar a lista de referências online em vez de incluí-la no guia impresso por dois motivos principais:

1. Muitos usuários preferem imprimir o guia para usar durante a prova ou como referência prática. Incluir a lista completa de referências aumentaria significativamente o número de páginas.
2. Ao manter as referências online, o PM4NGOs pode continuar atualizando a lista após o lançamento do guia, ajudando os profissionais a descobrirem materiais complementares novos e relevantes ao longo do tempo.



A lista completa de referências está disponível online em [www.pm4ngos.org/social-good-dpro-references](http://www.pm4ngos.org/social-good-dpro-references).

## Anexo III: Áreas do Programa de Estudos e Resultados de Aprendizagem

Código de área do programa de estudos SG		Área do conhecimento: Projetos no Setor de Bem Social	Referência	Código completo do programa de estudos
Tópico	Subtópico			
SG	01	Explique como a cultura dos projetos no setor de impacto social difere daquela em outros setores.	1.1	SG-01
SG	02	Defina e identifique as diferenças entre projetos, programas e portfólios e serviços contínuos	1.2	SG-02
SG	03	Explique a relação entre os lados de um triângulo de tripla restrição.	1.2	SG-03
SG	04	Defina restrições fixas e restrições flexíveis.	1.2	SG-04
SG	05	Relembrar termos, fatos e conceitos relacionados às cinco fases do ciclo de vida do projeto no setor de impacto social.	1.3	SG-05
SG	06	Defina cada componente do acrônimo MEAL.	1.3	SG-06
SG	07	Explique os benefícios da gestão de portas de decisão no contexto da gestão de projetos., incluindo a diferença entre portas internas, externas e de emergência	1.3	SG-07
SG	08	Defina Gestão Adaptativa	1.4	SG-08
SG	09	Recorde as competências dos gestores de projetos no setor do bem social (arte e ciência).	1,5, 1,6	SG-09

Código de área de estudos ID		Área do conhecimento: Identificação e definição do projeto	Referência	Código completo do programa de estudos
Tópico	Subtópico			
Começando				
ID	1	Relembrar os conceitos e processos relacionados à fase de identificação e definição do projeto.	2.1	ID-01

ID	2	Identifique os principais resultados da fase de identificação e definição.	2.1	ID-02
ID	3	Identifique os principais insumos da Fase de Identificação e Definição.	2.1	ID-03
Coleta de dados				
ID	4	Identificar e compreender metodologias, abordagens e ferramentas para a coleta de dados.	2.2	ID-04
ID	5	Identificar as diferenças entre dados primários (qualitativos e quantitativos) e dados secundários.	2.2	ID-05
ID	6	Identifique as diferenças entre as quatro categorias de necessidades sociais no Modelo de Necessidades Sociais de Bradshaw.	2.2	ID-06
ID	7	Explique a importância da triangulação na fase de identificação e definição do projeto.	2.2	ID-07
Avaliação das partes interessadas				
ID	8	Compreenda as seis categorias de partes interessadas.	2.3	ID-08
ID	9	Explique o propósito e a estrutura das ferramentas de análise de partes interessadas, incluindo a Matriz de Análise de Partes Interessadas .	2.3	ID-09
ID	10	Explique como a Matriz de Influência/Interesse ajuda a estabelecer uma base para a estratégia de engajamento das partes interessadas.	2.3	ID-10
Análise do Estado Atual e Futuro				
ID	11	Identifique e explique a estrutura e o conteúdo da árvore do problema.	2.4	ID-11
ID	12	Identifique e explique a estrutura e o conteúdo da árvore de objetivos.	2.4	ID-12
ID	13	Explique as categorias de critérios que determinam o que está incluído no escopo das intervenções do projeto.	2.4	ID-13
Modelos Lógicos				
ID	14	Identifique o propósito e a estrutura do Quadro Lógico.	2,5	ID-14

ID	15	Identificar e definir os componentes do Quadro Lógico, incluindo as declarações de objetivos (atividades, produtos, resultados, Impacto), indicadores, meios de verificação e pressupostos.	2,5	ID-15
ID	16	Compreender a lógica vertical e horizontal da Matriz Lógica do Projeto	2,5	ID-16
ID	17	Defina as 5 características de um indicador SMART.	2,5	ID-17
ID	18	Compreender a concepção e a finalidade dos indicadores nos diferentes níveis do quadro lógico.	2,5	ID-18
ID	19	Compreenda o propósito e a importância das propostas de projetos.	2.6	ID-19

Código de área do programa de estudos SU		Área do conhecimento: Configuração e Aprovação do projeto	Referência	Código completo do programa de estudos
Tópico	Subtópico			
Começando				
SU	1	Relembre os conceitos e processos relacionados à Fase de Configuração e Aprovação do projeto.	3.1	SU-01
SU	2	Identifique os principais resultados da Fase de Configuração e Aprovação.	3.1	SU-02
SU	3	Identifique os principais insumos da Fase de Configuração e Aprovação.	3.1	SU-03
Termo de Abertura do Projeto				
SU	4	Compreender o propósito e o conteúdo do Termo de Abertura do Projeto	3.2	SU-04
SU	5	Explique as responsabilidades de um órgão de governança de projeto e as duas configurações que ele pode assumir.	3.2	SU-05
SU	6	Explique os 6 tipos de tolerâncias de projeto e sua relação com a governança do projeto.	3.2	SU-06

SU	7	Compreender a finalidade da Estrutura de Planejamento do Projeto, incluindo os conceitos e processos de Planejamento em Ondas Sucessivas e Planejamento em Cascata.	3.2	SU-07
SU	8	Compreender o propósito da Estrutura de Encerramento de Projetos, incluindo os cinco cenários para o encerramento do projeto.	3.2	SU-08
Registro de Riscos				
SU	9	Defina gerenciamento de riscos do projeto	3.3	SU-09
SU	10	Identificar e compreender o processo de gestão de riscos em cinco etapas.	3.3	SU-10
SU	11	Identificar e compreender as quatro estratégias de resposta ao risco.	3.3	SU-11
SU	12	Compreender o conteúdo e a estrutura de um registro de riscos.	3.3	SU-12
SU	13	Compreenda o propósito e a importância do lançamento do projeto.	3.4	SU-13

Código de área do programa de estudos PP		Área do conhecimento: Planejamento de Projetos	Referência	Código completo do programa de estudos
Tópico	Subtópico			
Começando				
PP	1	Relembre os conceitos e processos relacionados à fase de Planejamento do Projeto.	4.1	PP-01
PP	2	Compare e contraste as estruturas lógicas do projeto, as propostas e os planos de implementação.	2.6, 4.1	PP-02
PP	3	Identificar os principais resultados da fase de planejamento do projeto.	4.1	PP-03
PP	4	Identifique os insumos da fase de planejamento do projeto.	4.1	PP-04
Planejamento para a Tripla Restrição				

PP	5	Conheça os 3 passos no planejamento para a tripla restrição.	4.2	PP-05
PP	6	Relembre os fatos, termos e conceitos relacionados à definição de atividades, incluindo o escopo do projeto e a EAP (Estrutura Analítica do Projeto).	4.2	PP-06
PP	7	Explique as etapas do processo de desenvolvimento do cronograma.	4.2	PP-07
PP	8	Defina os termos relacionados ao planejamento orçamentário, incluindo orçamento baseado em atividades, custos diretos e indiretos do trabalho.	4.2	PP-08
PP	9	Compreenda as vantagens e desvantagens das três técnicas de estimativa.	4.2	PP-09
PP	10	Compreenda o propósito, a estrutura e o conteúdo de um diagrama de rede.	4.2	PP-10
PP	11	Compreenda o conceito e a finalidade do Caminho Crítico.	4.2	PP-11
PP	12	Compreenda o propósito, a estrutura e o conteúdo de um gráfico de Gantt.	4.2	PP-12
Planejamento além da tríplex restrição				
Planejamento de MEAL				
PP	13	Identificar e compreender os componentes do Plano de Gestão de Desempenho.	4.3	PP-13
PP	14	Identificar e compreender os diferentes tipos de avaliação.	4.3	PP-14
PP	15	Compreender os conceitos e a importância da Responsabilidade e da Aprendizagem.	4.3	PP-15
Planejamento de controles internos, comunicação e engajamento de partes interessadas				
PP	16	Identificar e compreender os componentes e os benefícios de sistemas de controle interno bem gerenciados.	4.3	PP-19
PP	17	Compreender a importância e o processo do Planejamento de Comunicação e Engajamento das Partes Interessadas	4.3	PP-17

PP	18	Compreenda os componentes de um Plano de Comunicação.	4.3	PP-18
PP	19	Explique o propósito e a estrutura da estratégia de engajamento das partes interessadas.	4.3	PP-19
Planejamento da cadeia de suprimentos				
PP	20	Identificar e compreender os 3 componentes da gestão da cadeia de suprimentos.	4.3	PP-20
PP	21	Compare e contraste suprimentos, equipamentos e serviços gerenciados por meio do planejamento de compras.	4.3	PP-21
PP	22	Identificar e compreender os 2 elementos da gestão logística	4.3	PP-22
PP	23	Compreender o conceito, as características e as categorias de ativos.	4.3	PP-23
Planejamento de Recursos Humanos				
PP	24	Relembre os conceitos e a finalidade do Planejamento de Recursos Humanos.	4.3	PP-24
Planejamento de Sustentabilidade e Encerramento				
PP	25	Compreenda as definições, a importância e o processo relacionados à sustentabilidade e ao planejamento de encerramento.	4.3	PP-25

Código de área do programa de estudo PI		Área do conhecimento: Implementação do projeto	Referência	Código completo do programa de estudos
Tópico	Subtópico			
Começando				
PI	1	Relembrar os conceitos e processos relacionados à fase de Implementação do Projeto.	5.1	PI-01
PI	2	Identifique os principais resultados da Fase de Implementação.	5.1	PI-02
PI	3	Identifique os insumos da Fase de Implementação.	5.1	PI-03

GESTÃO DE PESSOAS				
PI	4	Identificar as atividades realizadas para gerenciar pessoas durante a implementação do projeto.	5.2	PI-04
PI	5	Conheça os componentes de uma tabela RACI.	5.2	PI-05
GERENCIANDO O PLANO				
GERENCIANDO O CRONOGRAMA DO PROJETO				
PI	6	Defina os processos utilizados para gerenciar o cronograma, incluindo caminhos críticos, folga do projeto, aceleração e redução de cronograma.	5.3	PI-06
GERENCIANDO O ORÇAMENTO				
PI	7	Defina os termos relacionados à gestão de orçamentos, incluindo variação orçamentária e Análise de Valor Agregado.	5.3	PI-07
MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO, RESPONSABILIZAÇÃO E APRENDIZAGEM (MEAL)				
PI	8	Relembre o conceito e a utilização de indicadores para medir o progresso e o desempenho.	5.3	PI-08
PI	9	Entenda como as equipes de projeto podem promover a responsabilidade, garantindo que seu trabalho esteja em conformidade com 4 padrões fundamentais (transparência, padronização, capacidade de resposta e participação).	5.3	PI-09
PI	10	Explique o propósito e o processo de Reflexão após-ação. Análises e avaliações em tempo real	5.3	PI-10
PI	11	Compreenda o conteúdo e o processo da Tabela de Acompanhamento do Desempenho dos Indicadores.	5.3	PI-11
GERENCIANDO A CADEIA DE SUPRIMENTOS				
PI	12	Identificar alternativas para a identificação de fornecedores no processo de aquisição.	5.3	PI-12
PI	13	Explique os 4 elementos da gestão de ativos.	5.3	PI-13
GERENCIANDO RISCOS				

PI	14	Compreender a necessidade de rever e atualizar o Registo de Riscos.	5.4	PI-14
GERENCIANDO PROBLEMAS				
PI	15	Compreender a importância da gestão de crises na implementação de projetos de impacto social.	5.4	PI-15
PI	16	Identificar e compreender os quatro processos básicos no processo de gestão de problemas.	5.4	PI-16
GERENCIANDO A MUDANÇA				
PI	17	Compreenda o processo de controle de mudanças do projeto.	5.4	PI-17

Código de área do programa de estudos PC		Área do conhecimento: Encerramento do projeto	Referência	Código completo do programa de estudos
Tópico	Subtópico			
Começando				
PC	1	Relembrar os conceitos e processos relacionados à fase de encerramento do projeto.	6.1	PC-01
PC	2	Identifique os principais resultados da Fase de Encerramento.	6.1	PC-02
PC	3	Identifique os insumos da Fase de Encerramento.	6.1	PC-03
Relatórios				
PC	4	Explique os 3 formatos de relatórios de projetos.	6.1	PC-04
Procedimentos de encerramento do projeto				
PC	5	Recordar as atividades relacionadas ao encerramento administrativo, contratual e financeiro dos projetos.	6.2	PC-05
Lições aprendidas e envolvimento das partes interessadas				
PC	6	Identificar e compreender a importância da aprendizagem e do envolvimento das partes interessadas no final do projeto.	6.3, 6.4, 6.5	PC-06

Lista de verificação para encerramento do projeto				
PC	7	Identificar e compreender a finalidade e o conteúdo da Lista de Verificação de Encerramento do Projeto.	6.6	PC-07

Código de área do programa de estudos Médico de clínica geral		Área do conhecimento: Princípios Orientadores	Referência	Código completo do programa de estudos
Tópico	Subtópico			
Começando				
GP	1	Identifique os 5 princípios orientadores da gestão de projetos.	1.4, *	GP-01
GP	2	Explique os benefícios dos princípios orientadores da gestão de projetos.	1.4, *	GP-02
GP	3	Compreenda o princípio de GOVERNANÇA E CONTROLE e por que ele é importante durante as diferentes fases do ciclo de vida do projeto.	*	GP-03
GP	4	Compreenda o princípio PARTICIPATIVO e por que ele é importante durante as diferentes fases do ciclo de vida do projeto.	*	GP-04
GP	5	Compreenda o princípio COMPREHENSIVE e por que ele é importante durante as diferentes fases do ciclo de vida do projeto.	*	GP-05
GP	6	Compreenda o princípio INTEGRADO e por que ele é importante durante as diferentes fases do ciclo de vida do projeto.	*	GP-06
GP	7	Compreenda o princípio ADAPTATIVO e por que ele é importante durante as diferentes fases do ciclo de vida do projeto.	*	GP-07

\* Nota: Os Princípios Orientadores estão integrados em todo o guia e aparecem em cada fase, processo e ferramenta. Para atingir plenamente os objetivos de aprendizagem, recomenda-se vivamente a leitura atenta e completa de todo o guia.



**PM4NGOs** is the original author and publisher of the Social Good DPro Guide and its translation.

This translation was sponsored by and thanks to **Quintessência - Conhecimentos para Transformação.**



**Quintessência**  
CONHECIMENTOS PARA TRANSFORMAÇÃO