ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Preparação para o exame PMD Pro (Project DPro Foundation)

Material do curso · Dia 7 : Fase 4: implementação, monitoramento, controle e gestão de mudanças

Preparação independente e gratuita para o exame Project DPro Foundation (PMD Pro): 8 dias de 6 horas para dominar as cinco fases do projeto (identificação e definição, configuração, planejamento, implementação, encerramento), o quadro lógico, a governança, o caminho crítico, os riscos, o controle de mudanças e os cinco princípios do guia. Leituras guiadas no guia gratuito da PM4NGOs, entregáveis avaliados, quiz comentados e três simulados originais, um completo no formato oficial (75 perguntas, 2 horas, 65 %). O exame oficial é feito e pago junto à PM4NGOs; esta preparação não é aprovada nem acreditada pela PM4NGOs.

https://humanitairejobs.org/pt/academia/preparation-examen-pmd-pro/jour-7/

Documento gratuito da Academia Humanitária. Pode ser impresso e partilhado livremente para fins de formação, sem modificações.

Dia 7 : Fase 4: implementação, monitoramento, controle e gestão de mudanças

Objetivos

- Conduzir a implementação: coordenar a equipe, os parceiros e os fornecedores.
- Acompanhar o avanço, compará-lo com o previsto e decidir as ações.
- Gerir as mudanças, os problemas e os relatórios segundo as regras de governança.

Fazer o trabalho

A implementação executa o plano: mobilizar a equipe e os parceiros, lançar as compras, realizar as atividades, entregar os produtos. O gerente coordena, motiva, desbloqueia, protege a equipe e zela pela qualidade e pela prestação de contas.

Ferramentas do dia a dia: reuniões curtas e regulares, plano de trabalho mensal, quadro de acompanhamento das tarefas, visitas de campo, reuniões com os parceiros e os comitês comunitários.

Monitorar e controlar

O **monitoramento** coleta e analisa a informação sobre o avanço (atividades, produtos, despesas, cronograma, riscos, indicadores). O **controle** compara a realidade com o plano de referência e decide ações **corretivas** (voltar ao plano) ou **preventivas** (evitar um desvio futuro).

Exemplo: a meio do projeto, gastou-se 40 % do orçamento quando 60 % do trabalho previsto deveria estar feito, e só 35 % está. O projeto está **atrasado** (35 % feito em vez dos 60 % previstos) e **custa mais do que o previsto para o trabalho realizado** (40 % gasto para 35 % feito). É preciso analisar as causas antes de agir.

O controle de mudanças

Uma mudança de escopo, de cronograma ou de orçamento nunca se decide sozinho e de boca. O processo de **controle de mudanças**: 1) pedido escrito; 2) análise do impacto em todas as restrições (escopo, prazos, custos, qualidade, riscos, beneficiários); 3) decisão no nível competente segundo as tolerâncias, e do doador se o contrato exigir; 4) atualização dos planos; 5) informação aos atores.

O **desvio de escopo** é o acréscimo progressivo de trabalho não aprovado («já que estão aqui, construam também…»). Consome orçamento e tempo sem decisão. O reflexo: agradecer, registrar o pedido e passá-lo pelo processo.

Problemas, decisões e lições pelo caminho

O **registro de problemas** anota cada problema: descrição, data, impacto, responsável, ação, prazo, estado. O **registro de decisões** guarda o rastro de quem decidiu o quê e por quê, útil para a auditoria e a gestão adaptativa.

As lições não devem esperar o fim: uma revisão curta após cada etapa importante permite corrigir o rumo durante o projeto.

Relatórios e prestação de contas

Os relatórios servem para decidir, não só ao doador: relatório interno mensal (avanço, despesas, riscos, problemas, decisões pedidas), relatórios narrativos e financeiros ao doador, retorno às comunidades sobre o que foi feito e o seguimento dado às suas queixas.

Um bom relatório é exato, compara o real com o previsto, explica os desvios e propõe ações. Não esconde os problemas: a transparência é uma exigência de prestação de contas.

Exercício: pedido de mudança

Situação. O chefe da aldeia pede ao projeto que acrescente 2 pontos de água perto da escola, além dos 15 previstos. Custo estimado: 14 000 USD; prazo adicional: 4 semanas; tolerâncias: 10 % do orçamento (180 000 USD) e 3 semanas.

Tarefa. O que responde ao chefe da aldeia e que caminho segue o pedido?

Resposta. Agradecer e explicar que toda mudança deve ser estudada e decidida, sem prometer nada. Redigir um pedido de mudança e analisar o impacto (14 000 / 180 000 = 7,8 % do orçamento, dentro da tolerância; mas 4 semanas, acima da tolerância de 3 semanas; mudança de produto, portanto fora da delegação). A decisão cabe ao comitê de direção, e provavelmente ao doador porque um produto muda. Depois atualizar os planos e informar a comunidade da resposta.

A reter

- Monitorar = coletar e analisar; controlar = comparar com o plano e agir (corretivo ou preventivo).
- Comparar o trabalho feito com o previsto e com as despesas reais antes de concluir.
- Nenhuma mudança de escopo, prazo ou orçamento sem processo escrito e decisão no nível certo.
- O desvio de escopo combate-se passando todo pedido pelo controle de mudanças.
- Registro de problemas, registro de decisões, relatórios honestos e retorno às comunidades.

Quiz

1. Um doador local propõe de boca ao gerente alargar o projeto a uma segunda aldeia. O que fazer?
   A. Recusar sem estudo, porque o escopo já está assinado
   B. Começar as obras e regularizar no próximo relatório
   C. Registrar o pedido e seguir o controle de mudanças
   D. Aceitar logo para não perder esse financiamento

2. Previsto até hoje: 50 % do trabalho. Realizado: 40 %. Gasto: 45 % do orçamento. O que concluir?
   A. Adiantado, e menos custoso que o previsto para o trabalho feito
   B. No prazo, e dentro do orçamento para o trabalho feito
   C. Atrasado, mas menos custoso que o previsto para o trabalho feito
   D. Atrasado, e mais custoso que o previsto para o trabalho feito

3. Uma ação tomada para evitar que um desvio ocorra no futuro é uma ação:
   A. Preventiva
   B. De evitação
   C. Corretiva
   D. De encerramento

4. O que se chama desvio de escopo?
   A. A queda progressiva da taxa de câmbio
   B. O acréscimo progressivo de trabalho não aprovado
   C. O atraso progressivo de um fornecedor-chave
   D. A saída progressiva de membros da equipe

5. O que contém o registro de problemas?
   A. Problemas ocorridos, ação, responsável e estado
   B. As decisões do comitê de direção, com a sua data
   C. As queixas dos beneficiários, ordenadas por aldeia
   D. Os riscos futuros, com a sua probabilidade e o seu impacto

6. Num relatório ao doador, como tratar um atraso importante?
   A. Mudar o cronograma de referência para apagá-lo
   B. Não mencioná-lo até ter encontrado uma solução
   C. Atribuí-lo ao parceiro para proteger a organização
   D. Apresentá-lo com as causas, o impacto e as ações

7. Um pedido de mudança acrescenta um produto ao quadro lógico. Quem deve em geral aprová-lo?
   A. Só o gerente, que conhece o terreno
   B. O comitê da aldeia que fez o pedido
   C. O fornecedor encarregado das obras adicionais
   D. A governança do projeto, e o doador se preciso

8. Por que manter um registro de decisões?
   A. Para guardar o rastro de quem decidiu o quê, quando e por quê
   B. Para anotar as férias e ausências da equipe
   C. Para substituir o registro de riscos durante a implementação
   D. Para acompanhar as despesas comprometidas em cada linha

Respostas do quiz : 1. C · 2. B · 3. B · 4. B · 5. B · 6. B · 7. C · 8. A