ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Preparação para o exame PMD Pro (Project DPro Foundation)

Manual completo

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/

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

-

Índice

1. Dia 1 : O exame, o Guia Project DPro e as bases da gestão de projetos
2. Dia 2 : Fase 1: identificação e definição do projeto
3. Dia 3 : O quadro lógico, a teoria da mudança e os indicadores
4. Dia 4 : Fase 2: configuração do projeto, governança e termo de abertura
5. Dia 5 : Fase 3: planejar o escopo e o cronograma
6. Dia 6 : Fase 3 (continuação): recursos, orçamento, compras, riscos e planos associados
7. Dia 7 : Fase 4: implementação, monitoramento, controle e gestão de mudanças
8. Dia 8 : Fase 5: encerramento, princípios do Project DPro e revisão final

Dia 1 : O exame, o Guia Project DPro e as bases da gestão de projetos

Objetivos

- Conhecer o formato real do exame Project DPro Foundation e como se inscrever junto à PM4NGOs.
- Definir projeto, programa, portfólio e operações, e situar o gerente de projeto no setor do desenvolvimento e humanitário.
- Descrever o modelo de cinco fases, os pontos de decisão e as quatro áreas de competências do guia.

O que você está preparando exatamente

Esta preparação visa o exame **Project DPro Foundation** (antigo PMD Pro nível 1), pensado para gerentes de projeto de ONG, agências de desenvolvimento e ação humanitária. A referência é o **Guia Project DPro, 2.ª edição**, publicado gratuitamente pela PM4NGOs com licença Creative Commons.

Formato oficial do exame, segundo a PM4NGOs no momento da redação:

- **75 perguntas de múltipla escolha**, sem pontos negativos;
- **2 horas** (120 minutos);
- aprovação: **65 %**, ou seja, 49 respostas corretas;
- **livro aberto**: pode-se consultar o guia, mas qualquer ajuda de IA (ChatGPT, Copilot etc.) é proibida;
- on-line, na plataforma de exames da PM4NGOs, uma tentativa por exame comprado.

Algumas perguntas oficiais pedem várias respostas corretas, completar uma frase ou ordenar etapas. Nossos simulados usam uma resposta correta por pergunta, mas os quiz e exercícios também treinam a ordem das etapas.

Importante. Esta preparação é independente. Não é aprovada nem acreditada pela PM4NGOs. Project DPro e PMD Pro pertencem à PM4NGOs. O exame oficial é feito e pago somente junto à PM4NGOs (pm4ngos.org), que fixa a taxa conforme a sua situação. Verifique sempre o formato e o preço no site deles antes de se inscrever.

Projeto, programa, portfólio e operações

Um **projeto** é um esforço **temporário** que produz um resultado **único** com recursos limitados: reabilitar 15 pontos de água em 10 meses, formar 300 agentes comunitários de saúde, distribuir sementes a 2 000 famílias antes das chuvas.

Um **programa** reúne vários projetos relacionados, geridos de forma coordenada para obter benefícios que nenhum projeto alcançaria sozinho. Um **portfólio** é o conjunto de projetos e programas de uma organização, escolhidos e conduzidos para servir à sua estratégia. As **operações** são contínuas: folha de pagamento, manutenção de veículos, gestão de um armazém permanente.

No exame, a armadilha clássica é chamar de «projeto» uma atividade sem fim e sem entregável único. Faça três perguntas: há data de término? um resultado próprio? um orçamento dedicado?

O ciclo de vida: cinco fases e pontos de decisão

O guia organiza o ciclo de vida de um projeto em **cinco fases**:

1. **Identificação e definição**: entender a necessidade, analisar o problema e os atores, escolher uma estratégia e formalizá-la (quadro lógico, proposta).
2. **Configuração**: obter a autorização para começar, estabelecer a governança, o termo de abertura e a equipe.
3. **Planejamento**: detalhar escopo, cronograma, recursos, orçamento, riscos, compras, comunicação e monitoramento.
4. **Implementação**: fazer o trabalho, monitorar, controlar, gerir mudanças e problemas.
5. **Encerramento**: entregar, transferir, encerrar contratos e contas, tirar lições.

Entre as fases há **pontos de decisão**: em cada um, uma instância habilitada decide continuar, ajustar, voltar atrás ou parar o projeto. Não é uma formalidade: parar um projeto que já não tem razão de ser é uma boa decisão de gestão.

As fases não são perfeitamente separadas. O monitoramento, a avaliação e o controle atravessam todo o ciclo, e uma fase pode ser repetida, por exemplo se a segurança muda e obriga a replanejar.

As competências do gerente de projeto

O guia descreve quatro grandes áreas de competências:

- **Técnicas de gestão de projetos**: ferramentas e métodos (quadro lógico, cronograma, orçamento, riscos, monitoramento).
- **Liderança e relações interpessoais**: conduzir a equipe, negociar, comunicar, gerir conflitos.
- **Gestão pessoal e autogestão**: organização, gestão do estresse, ética, aprendizagem contínua.
- **Próprias do setor do desenvolvimento**: conhecer o contexto, os doadores, os princípios humanitários, a prestação de contas às populações.

Uma pergunta pode descrever um gerente tecnicamente brilhante que ignora as comunidades: a competência em falta é do setor do desenvolvimento, não técnica.

As restrições do projeto

Todo projeto equilibra restrições ligadas: **escopo** (o que é entregue), **prazos**, **orçamento**, junto com **qualidade**, **riscos** e **recursos**. Se uma muda, pelo menos outra se move. Exemplo: o doador reduz o orçamento em 20 %; é preciso reduzir o escopo, aceitar mais risco na qualidade ou buscar outros fundos.

O nosso setor acrescenta restrições do **contexto** (segurança, acesso, estações), das **regras do doador** e da **prestação de contas** às populações. O bom reflexo no exame: quando uma restrição muda, a resposta correta analisa o impacto nas outras e faz a instância competente decidir, em vez de absorver a mudança em silêncio.

Um método de trabalho para passar

Como o exame é de livro aberto, o desafio não é memorizar tudo, mas **saber procurar rápido** e **entender a lógica** do guia. Regra simples: 120 minutos para 75 perguntas são 1 minuto e 36 segundos por pergunta. Uma pergunta que exige mais de 3 minutos de busca é marcada e retomada no fim.

- Baixe o guia gratuito no seu idioma e faça o seu próprio índice de uma página (onde estão as fases, os princípios, o glossário e os objetivos de aprendizagem).
- Cada dia: lição, exercício, leitura guiada no guia, entregável e quiz comentado.
- Faça os três simulados em condições reais: cronômetro, guia aberto, sem IA.

Exercício: projeto ou operação?

Situação. A ONG fictícia Tamani gere no distrito de Koro: A) a folha de pagamento mensal de 40 funcionários; B) a construção de 3 salas de aula até junho; C) uma campanha de vacinação do gado de 6 semanas; D) a manutenção contínua de uma frota de 8 veículos; E) um conjunto de quatro projetos (água, nutrição, meios de vida, proteção) coordenados para reduzir a desnutrição no distrito.

Tarefa. Classifique cada elemento (projeto, programa, operação) e justifique numa frase.

Resposta. A e D: operações (contínuas, sem fim previsto). B e C: projetos (temporários, resultado único, prazo). E: programa (projetos relacionados geridos juntos para um benefício comum).

A reter

- Exame Foundation: 75 perguntas, 120 minutos, 65 % (49 respostas corretas), livro aberto, sem IA, pago à PM4NGOs.
- Projeto = temporário e único; programa = projetos relacionados; portfólio = estratégia; operações = contínuas.
- Cinco fases: identificação e definição, configuração, planejamento, implementação, encerramento.
- Os pontos de decisão permitem continuar, ajustar ou parar: parar pode ser a boa decisão.
- Com livro aberto, conta a rapidez de busca: cerca de 1 min 36 s por pergunta.

Quiz

1. Há cinco anos uma ONG gere a manutenção do seu armazém central com o nome de «projeto logístico». Trata-se antes de:
   A. Um projeto, porque a atividade tem orçamento e responsável próprios
   B. Um portfólio, porque a atividade serve à estratégia do escritório
   C. Um programa, porque vários departamentos participam todos os anos
   D. Uma operação, porque a atividade é contínua, sem entregável único

2. Que sequência respeita a ordem das fases do guia?
   A. Identificação e definição, planejamento, configuração, implementação, encerramento
   B. Identificação e definição, configuração, planejamento, implementação, encerramento
   C. Planejamento, identificação e definição, configuração, implementação, encerramento
   D. Configuração, identificação e definição, planejamento, implementação, encerramento

3. Num ponto de decisão, a análise mostra que a necessidade desapareceu após o regresso dos deslocados. A decisão mais coerente com a lógica do guia é:
   A. Continuar para não perder o financiamento
   B. Parar ou reorientar o projeto com quem decide
   C. Passar direto à implementação para ganhar tempo
   D. Esperar o fim do projeto para avisar o doador

4. Um gerente domina perfeitamente o cronograma e o orçamento, mas nunca consulta as comunidades. Que área de competências deve reforçar sobretudo?
   A. Técnicas de gestão, para planejar melhor as visitas de campo
   B. Gestão pessoal e autogestão, para se organizar melhor
   C. Liderança e relações interpessoais com a equipe
   D. Competências próprias do setor do desenvolvimento

5. O doador reduz o orçamento em 20 % sem mudar o prazo. O que o gerente deve fazer primeiro?
   A. Parar o projeto, pois o contrato inicial não pode ser cumprido
   B. Analisar o impacto nas outras restrições e fazer decidir
   C. Manter o escopo e contar com economias pelo caminho
   D. Reduzir a qualidade dos materiais para manter todo o escopo

6. Durante o exame oficial Project DPro Foundation, qual destes gestos é proibido?
   A. Consultar as suas notas pessoais de revisão
   B. Usar um assistente de IA como o ChatGPT
   C. Voltar a uma pergunta marcada antes
   D. Consultar o Guia Project DPro baixado

7. Um conjunto de projetos de água, nutrição e meios de vida, coordenados para reduzir a desnutrição numa província, é:
   A. Um programa
   B. Uma operação
   C. Um portfólio
   D. Uma fase

8. Com 75 perguntas em 120 minutos, qual estratégia é a mais segura?
   A. Responder em ordem e nunca voltar a uma pergunta
   B. Verificar cada resposta no guia, mesmo as mais simples
   C. Deixar em branco as perguntas difíceis para não errar
   D. Visar cerca de 1 min 30 por pergunta e voltar às longas

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

Dia 2 : Fase 1: identificação e definição do projeto

Objetivos

- Realizar a análise de necessidades, de atores e de problemas que justifica um projeto.
- Passar da árvore de problemas à árvore de objetivos e escolher uma estratégia pela análise de alternativas.
- Explicar o que uma proposta de projeto deve conter para passar o ponto de decisão.

Por que esta fase é decisiva

Um projeto bem executado mas mal concebido continua a ser um fracasso: resolve o problema errado, no lugar errado, para as pessoas erradas. A fase de identificação e definição responde a quatro perguntas: **qual é a necessidade real? a quem diz respeito? quais são as suas causas? que estratégia tem mais chances de sucesso?**

Termina com uma decisão: investir ou não num projeto, com base numa proposta fundamentada. No nosso setor, essa proposta costuma tomar a forma de uma nota conceitual e depois de uma proposta completa ao doador.

Coletar dados e analisar as necessidades

Os dados combinam **fontes secundárias** (relatórios existentes, avaliações dos clusters, estatísticas nacionais) e **fontes primárias** (entrevistas, grupos focais, inquéritos, observação). O bom reflexo: começar pelos dados secundários para não esgotar as comunidades com inquéritos repetidos.

A análise distingue as **necessidades** (diferença entre a situação atual e uma situação desejável), as **capacidades** existentes e as **vulnerabilidades** específicas (mulheres, crianças, pessoas com deficiência, minorias). Os dados são desagregados por sexo, idade e deficiência sempre que possível.

A análise de atores

Um ator (parte interessada) é qualquer pessoa ou organização que influencia o projeto ou é afetada por ele. Identificam-se e depois analisam-se o seu **interesse**, a sua **influência**, as suas expectativas e a sua atitude (favorável, neutra, contrária).

A matriz influência / interesse orienta o envolvimento: **gerir de perto** (influência e interesse altos), **manter satisfeito** (influência alta, interesse baixo), **manter informado** (interesse alto, influência baixa), **monitorar** (ambos baixos). As comunidades afetadas costumam ter pouco poder formal mas interesse máximo: a participação e a prestação de contas exigem envolvê-las de verdade.

Árvore de problemas e árvore de objetivos

A **árvore de problemas** coloca o problema central no tronco, as suas **causas** nas raízes e os seus **efeitos** nos galhos. Exemplo: problema central «alta prevalência de doenças diarreicas em crianças menores de 5 anos»; causas: água imprópria, falta de latrinas, práticas de higiene; efeitos: desnutrição, absenteísmo escolar, despesas de saúde.

A **árvore de objetivos** transforma cada situação negativa numa situação positiva desejada: as causas passam a meios, o problema central ao objetivo, os efeitos aos fins. As relações «causa → efeito» tornam-se «meio → fim».

Armadilha do exame: a árvore de objetivos ainda não diz o que o projeto fará. A análise de alternativas escolhe os galhos mantidos.

Análise de alternativas e escolha da estratégia

Comparam-se várias estratégias possíveis (por exemplo: poços, reabilitação de nascentes, tratamento da água em casa) com critérios explícitos: necessidades cobertas, custo, viabilidade técnica, sustentabilidade, riscos, capacidades da organização, prioridades do doador, presença de outros atores, opinião das comunidades.

Uma matriz de pontuação ponderada torna a escolha transparente. A estratégia escolhida define o **escopo** do projeto: o que será feito e, tão importante, o que não será.

A proposta e o ponto de decisão

A proposta reúne: justificativa e análise do contexto, teoria da mudança e quadro lógico, grupos-alvo, atividades principais, orçamento estimado, riscos e pressupostos, abordagem de monitoramento e avaliação, sustentabilidade. Deve ser coerente: cada atividade contribui para um resultado e cada custo corresponde a uma atividade.

O ponto de decisão de fim de fase pergunta: a necessidade está demonstrada? a estratégia é a melhor opção? a organização tem a capacidade? o financiamento é provável? Se a resposta for não, melhora-se a proposta ou desiste-se.

Exercício: da árvore de problemas à árvore de objetivos

Situação. Em Koro, uma avaliação mostra que 38 % das crianças menores de 5 anos tiveram diarreia no mês passado. Causas encontradas: apenas 4 pontos de água funcionais para 9 000 habitantes; 22 % das famílias têm latrina; lavar as mãos com sabão é raro. Efeitos: desnutrição, despesas de saúde, absenteísmo escolar.

Tarefa. 1) Escreva a árvore de problemas. 2) Transforme-a em árvore de objetivos. 3) Proponha três critérios para escolher entre uma estratégia «água» e uma estratégia «saneamento e higiene».

Resposta. 1) Tronco: alta prevalência de diarreia em menores de 5 anos; raízes: acesso insuficiente à água potável, baixa cobertura de latrinas, práticas de higiene de risco; galhos: desnutrição, despesas de saúde, absenteísmo. 2) Tronco: prevalência reduzida; raízes: acesso à água potável aumentado, cobertura de latrinas aumentada, práticas de higiene melhoradas; galhos: melhor estado nutricional, despesas reduzidas, melhor frequência escolar. 3) Exemplos: custo por pessoa coberta, sustentabilidade (quem faz a manutenção?), presença de outros atores na mesma causa.

A reter

- Começar pelas fontes secundárias e completar com dados primários desagregados por sexo, idade e deficiência.
- Matriz influência / interesse: gerir de perto, manter satisfeito, manter informado, monitorar.
- Árvore de problemas: causas embaixo, problema no centro, efeitos em cima; a árvore de objetivos é a sua imagem positiva.
- A análise de alternativas, com critérios explícitos, fixa a estratégia e portanto o escopo.
- A fase termina com um ponto de decisão sobre a proposta.

Quiz

1. Numa árvore de problemas, «falta de latrinas» é colocada:
   A. No tronco, como problema central da árvore
   B. Fora da árvore, como pressuposto do projeto
   C. Nas causas, abaixo do problema central
   D. Nos efeitos, acima do problema central

2. Qual é a melhor primeira fonte de dados para uma análise de necessidades?
   A. Os dados de um projeto parecido em outro país
   B. Um inquérito domiciliar completo em todas as aldeias
   C. As prioridades e números fornecidos pelo doador
   D. Os relatórios e avaliações já disponíveis

3. Uma autoridade local tem muita influência no projeto mas pouco interesse pelos seus resultados. A estratégia de envolvimento recomendada é:
   A. Monitorá-la e verificar de vez em quando a sua atitude
   B. Mantê-la satisfeita com o que lhe diz respeito
   C. Deixá-la de lado, já que não é beneficiária
   D. Geri-la de perto associando-a a todas as decisões

4. Ao passar da árvore de problemas à árvore de objetivos, as relações «causa → efeito» tornam-se:
   A. Relações «risco → impacto»
   B. Relações «atividade → orçamento»
   C. Relações «meio → fim»
   D. Relações «pressuposto → indicador»

5. A árvore de objetivos está pronta. O que falta para definir o que o projeto fará?
   A. Contratar a equipe, que escolherá depois as atividades
   B. Analisar as alternativas e escolher os galhos a tratar
   C. Escrever o orçamento detalhado de cada objetivo da árvore
   D. Nada: todos os objetivos da árvore passam a ser o projeto

6. Qual destes critérios não cabe numa análise de alternativas?
   A. A sustentabilidade dos resultados após o projeto
   B. A presença de outros atores na mesma necessidade
   C. A preferência pessoal do gerente do projeto
   D. O custo por pessoa atendida em cada estratégia

7. Por que os dados devem ser desagregados por sexo, idade e deficiência?
   A. Porque as necessidades variam conforme os grupos
   B. Porque as médias são sempre falsas no terreno
   C. Porque os doadores exigem isso em cada relatório
   D. Porque assim os grupos focais se tornam inúteis

8. No ponto de decisão de fim de identificação, que pergunta é essencial?
   A. A necessidade está provada e a estratégia é a melhor?
   B. O caminho crítico e as folgas foram calculados?
   C. O doador aprovou o relatório de arranque?
   D. Os contratos com os fornecedores foram assinados?

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

Dia 3 : O quadro lógico, a teoria da mudança e os indicadores

Objetivos

- Construir um quadro lógico coerente: lógica vertical, lógica horizontal, pressupostos.
- Redigir indicadores SMART com fontes de verificação, linha de base e meta.
- Ligar o quadro lógico à teoria da mudança e ao plano de monitoramento e avaliação.

A teoria da mudança

A **teoria da mudança** explica como e por que as ações do projeto devem levar à mudança desejada. Torna visíveis as etapas intermediárias e as condições necessárias. Exemplo: «Se as famílias tiverem acesso a água potável a menos de 500 m *e* adotarem a lavagem das mãos, *então* a diarreia infantil diminuirá, *porque* as principais vias de transmissão serão cortadas, *desde que* os pontos de água recebam manutenção.»

A teoria da mudança é mais ampla e explicativa; o quadro lógico é a sua versão sintética e mensurável, exigida pela maioria dos doadores.

A lógica vertical

O quadro lógico lê-se de baixo para cima:

- **Atividades**: o que a equipe faz (perfurar, formar, distribuir).
- **Produtos**: o que o projeto entrega diretamente e controla (15 pontos de água funcionais, 300 pessoas formadas).
- **Efeitos** (ou objetivo específico): mudanças de comportamento ou de situação nos beneficiários (as famílias usam água potável).
- **Impacto** (ou objetivo geral): a mudança de longo prazo para a qual o projeto contribui com outros (mortalidade infantil reduzida).

O gerente de projeto é responsável pelos produtos. Influencia os efeitos sem os controlar totalmente. O impacto depende de muitos atores.

Os pressupostos e a lógica «se… e… então»

Os **pressupostos** são condições externas, fora do controle do projeto, necessárias para passar de um nível ao seguinte. A leitura é: *se* as atividades forem realizadas *e* os pressupostos desse nível se confirmarem, *então* os produtos serão alcançados; e assim por diante.

Um pressuposto não deve ser uma condição que o projeto possa garantir sozinho (senão, é uma atividade a acrescentar). Um pressuposto muito provável não precisa ser escrito; um pressuposto muito improvável e decisivo é «fatal»: é preciso rever a concepção.

A lógica horizontal: indicadores e fontes de verificação

Cada nível tem os seus **indicadores**, as suas **fontes de verificação** (onde e como o dado será coletado) e os seus pressupostos. Um indicador precisa a **linha de base** (no início), a **meta** e o prazo.

Um bom indicador é **SMART**: específico, mensurável, alcançável, pertinente e limitado no tempo. Exemplo fraco: «higiene melhorada». Exemplo correto: «% das famílias-alvo que declaram lavar as mãos com sabão nos momentos-chave, de 15 % (linha de base, março) a 60 % (fim do projeto), inquérito CAP».

Do quadro lógico ao plano de monitoramento e avaliação

O quadro lógico não é um documento para arquivar depois da assinatura. Alimenta o **plano de monitoramento e avaliação**: para cada indicador, a definição, o método de coleta, a frequência, o responsável, a ferramenta e o uso previsto dos dados. Fixa também os momentos de avaliação (intermediária, final) e as perguntas que serão feitas.

A PM4NGOs publica também um guia especializado gratuito sobre monitoramento, avaliação, prestação de contas e aprendizagem, o MEAL DPro, que detalha estas ferramentas.

Exercício: consertar um quadro lógico

Situação. Um colega propõe: impacto «formar 300 agentes de saúde»; efeito «15 pontos de água construídos»; produto «redução de 30 % da diarreia»; pressuposto «a equipe realizará as atividades a tempo».

Tarefa. Encontre os quatro erros e reescreva corretamente.

Resposta. 1) «Formar 300 agentes» é uma atividade ou um produto, não um impacto. 2) «15 pontos de água construídos» é um produto, não um efeito. 3) «Redução da diarreia» é um efeito ou uma contribuição ao impacto, não um produto. 4) Realizar as atividades a tempo depende do projeto: não é um pressuposto. Versão correta: impacto «contribuir para reduzir a mortalidade infantil»; efeito «prevalência da diarreia em menores de 5 anos reduzida em 30 %»; produtos «15 pontos de água funcionais, 300 agentes formados»; pressuposto «os comitês de gestão fazem a manutenção dos pontos de água».

A reter

- Lógica vertical: atividades → produtos → efeitos → impacto, lida com «se… e… então».
- O projeto controla os produtos, influencia os efeitos e contribui para o impacto.
- Um pressuposto é externo; se o projeto pode garanti-lo, é uma atividade.
- Indicador SMART com linha de base, meta, prazo e fonte de verificação.
- O quadro lógico alimenta o plano de monitoramento e avaliação (ver também MEAL DPro).

Quiz

1. «15 pontos de água construídos e funcionais» é, num quadro lógico:
   A. Um pressuposto
   B. Um impacto
   C. Um produto
   D. Um efeito

2. Qual destas formulações é um pressuposto correto?
   A. Os preços do cimento se mantêm estáveis
   B. 100 % do orçamento será gasto
   C. O projeto construirá 15 pontos de água
   D. A equipe contratará um engenheiro

3. Qual indicador é o mais SMART?
   A. Melhoria clara do acesso à água potável no distrito
   B. % das famílias-alvo que usam fonte melhorada: 30 % → 80 % em dezembro
   C. Número de pessoas sensibilizadas em higiene durante o projeto
   D. Satisfação das comunidades com os pontos de água construídos

4. A leitura correta da lógica vertical é:
   A. Se o impacto for alcançado, então as atividades podem começar no terreno
   B. Se os indicadores forem bem escolhidos, os produtos serão entregues
   C. Se os produtos forem entregues e os pressupostos se confirmarem, seguem-se os efeitos
   D. Se o doador aprovar o orçamento, o impacto fica garantido

5. Um pressuposto é considerado ao mesmo tempo decisivo e muito improvável. O que fazer?
   A. Rever a concepção
   B. Mantê-lo como está
   C. Torná-lo um indicador
   D. Retirá-lo do quadro

6. Pelo que o gerente de projeto é diretamente responsável?
   A. Pelas políticas nacionais
   B. Pelos pressupostos
   C. Pelos produtos
   D. Pelo impacto

7. Que coluna do quadro lógico indica onde e como o dado será coletado?
   A. A lógica de intervenção
   B. Os pressupostos do projeto
   C. As fontes de verificação
   D. Os indicadores objetivos

8. Em que a teoria da mudança complementa o quadro lógico?
   A. Detalha o cronograma e o orçamento de cada atividade
   B. Explica por que e em que condições a mudança acontece
   C. Substitui-o quando o doador a aceita
   D. Fixa as metas numéricas de cada indicador do projeto

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

Dia 4 : Fase 2: configuração do projeto, governança e termo de abertura

Objetivos

- Descrever o que acontece entre o acordo de financiamento e o planejamento detalhado.
- Estabelecer a governança do projeto: papéis, instâncias, níveis de decisão.
- Redigir um termo de abertura do projeto e organizar o lançamento com os atores.

Para que serve a configuração

O financiamento foi concedido. É preciso começar as atividades de imediato? Não. A configuração **transforma uma proposta num projeto autorizado e organizado**. Verifica que os compromissos da proposta (às vezes escrita meses antes) continuam válidos e depois estabelece o necessário para planejar e executar.

Inclui em particular: revisão do contrato e das exigências do doador, atualização da proposta se o contexto mudou, governança, termo de abertura, equipe, lançamento e envolvimento dos atores.

A governança do projeto

A **governança** define **quem decide o quê**, a que nível e como a informação sobe. Costuma apoiar-se em:

- um **patrocinador** na organização, responsável pela justificativa do projeto;
- um **comitê de direção** que toma as decisões importantes (mudanças maiores, pontos de decisão);
- o **gerente do projeto**, responsável pela gestão diária dentro da sua delegação;
- representantes dos parceiros, das autoridades e, tanto quanto possível, das comunidades.

As **tolerâncias** fixam a margem de manobra do gerente (por exemplo um desvio de 10 % numa linha orçamentária). Além disso, ele eleva a decisão. Uma matriz RACI (executa, aprova, consultado, informado) esclarece os papéis; só deve haver um «aprova» por decisão.

O termo de abertura do projeto

O **termo de abertura** é o documento que **autoriza oficialmente** o projeto e dá ao gerente a autoridade para usar os recursos. Curto (2 a 4 páginas), cobre: justificativa e objetivos, escopo e entregáveis principais, o que fica excluído, cronograma e orçamento globais, principais riscos e pressupostos, governança e papéis, critérios de sucesso.

É assinado pelo patrocinador. Para o exame, lembre: o termo de abertura **autoriza** e **enquadra**; não substitui os planos detalhados produzidos no planejamento.

A equipe e os parceiros

A configuração organiza a equipe: perfis, recrutamento, organograma, descrições de cargo, segurança. Com os **parceiros de implementação**, verificam-se as capacidades, assina-se um acordo que precisa papéis, orçamento, relatórios e regras de conformidade, e prevê-se um acompanhamento se necessário.

A transmissão das exigências do doador aos parceiros (regras de compras, elegibilidade das despesas, visibilidade, proteção contra a exploração e o abuso sexuais) deve ser explícita: o gerente continua a responder perante o doador.

O lançamento e o ponto de decisão

A **oficina de lançamento** reúne a equipe, os parceiros e os atores-chave: apresentação dos objetivos, do quadro lógico, da governança, do cronograma, das regras do doador e dos mecanismos de queixas e retorno. É também o momento de dizer às comunidades o que o projeto fará e não fará.

O ponto de decisão de fim de configuração verifica que o projeto está autorizado, governado e com pessoal, e que o planejamento detalhado pode começar.

Exercício: tolerâncias e escalonamento

Situação. Projeto de 180 000 USD. Tolerâncias fixadas pelo comitê de direção: ± 10 % por linha orçamentária e 3 semanas no cronograma. Três fatos: A) a linha «transporte» (12 000 USD) vai ultrapassar em 1 500 USD; B) a linha «materiais» (60 000 USD) vai ultrapassar em 9 000 USD; C) um poço terá 2 semanas de atraso sem efeito na data de término.

Tarefa. Quem decide em cada caso?

Resposta. A) 1 500 / 12 000 = 12,5 %: acima da tolerância de 10 %, eleva-se ao comitê. B) 9 000 / 60 000 = 15 %: acima, eleva-se ao comitê e verificam-se as regras do doador sobre transferências entre linhas. C) 2 semanas, dentro da tolerância: o gerente resolve e informa.

A reter

- A configuração transforma uma proposta financiada num projeto autorizado, governado e organizado.
- Governança: patrocinador, comitê de direção, gerente, tolerâncias, RACI com um só «aprova».
- O termo de abertura autoriza o projeto e dá autoridade ao gerente; não substitui os planos detalhados.
- As exigências do doador são transmitidas explicitamente aos parceiros.
- O lançamento também diz às comunidades o que o projeto fará e não fará.

Quiz

1. Que documento autoriza oficialmente o projeto e dá ao gerente a autoridade para usar os recursos?
   A. O relatório de arranque
   B. O registro de riscos
   C. O termo de abertura do projeto
   D. O plano de trabalho detalhado

2. Uma ultrapassagem prevista de 15 % numa linha, com tolerância de 10 %, deve ser:
   A. Absorvida pelo gerente, que a informará
   B. Elevada à instância de governança competente
   C. Compensada reduzindo discretamente outra linha
   D. Adiada para o relatório final para ser explicada

3. Numa matriz RACI, quantas pessoas deveriam «aprovar» uma mesma decisão?
   A. Uma só
   B. Toda a equipe
   C. Nenhuma
   D. Duas, por segurança

4. O financiamento acaba de ser concedido, oito meses após a proposta. O que fazer primeiro na configuração?
   A. Verificar que o contexto e a proposta continuam válidos
   B. Preparar o relatório intermediário esperado pelo doador
   C. Contratar toda a equipe antes de olhar o contexto
   D. Lançar todas as atividades previstas para recuperar o atraso

5. Quem continua responsável perante o doador pelo cumprimento das regras por um parceiro de implementação?
   A. As comunidades, que acompanham as obras no local
   B. O doador, que controla ele próprio cada parceiro
   C. A organização titular do contrato com o doador
   D. Só o parceiro, já que realiza as atividades

6. O que contém normalmente um termo de abertura de projeto?
   A. O cronograma detalhado de cada tarefa, dia a dia
   B. O orçamento detalhado linha a linha, aprovado pelo doador
   C. A lista do pessoal e as descrições de cargo da equipe
   D. Os objetivos, o escopo, o orçamento global e a governança

7. Que elemento mostra que um projeto é «bem governado»?
   A. Papéis, níveis de decisão e tolerâncias claros
   B. O doador decide diariamente as atividades do projeto
   C. Todas as decisões são tomadas só pelo gerente
   D. O comitê de direção aprova cada despesa, mesmo mínima

8. Por que informar as comunidades durante o lançamento?
   A. Para pedir-lhes uma contribuição financeira ao projeto
   B. Para que saibam o que o projeto fará e como reagir
   C. Para obter a sua assinatura no acordo de financiamento
   D. Para selecionar nesse mesmo dia a lista de beneficiários

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

Dia 5 : Fase 3: planejar o escopo e o cronograma

Objetivos

- Decompor o escopo numa estrutura analítica do projeto (EAP) até os pacotes de trabalho.
- Sequenciar as atividades, estimar as durações e construir um gráfico de Gantt.
- Calcular o caminho crítico e a folga de uma atividade.

Por que planejar em detalhe

A proposta e o termo de abertura dão o enquadramento. A fase de planejamento produz os **planos detalhados** necessários para realizar e controlar o trabalho: escopo, cronograma, recursos, orçamento, compras, riscos, comunicação, monitoramento e avaliação, sustentabilidade. Estes planos são **integrados**: mudar um muda os outros.

Planejar não é prever perfeitamente. Num contexto instável, planeja-se em detalhe o curto prazo e de forma mais global o resto (planejamento em ondas), e revisa-se com regularidade.

O escopo e a estrutura analítica do projeto

O **escopo** descreve todo o trabalho necessário, e só ele. A **estrutura analítica do projeto** (EAP) decompõe-no de forma hierárquica: projeto → produtos → subentregáveis → **pacotes de trabalho**. Um pacote de trabalho é pequeno o bastante para ser estimado (duração, custo), atribuído a uma pessoa e acompanhado.

A regra dos 100 %: a soma dos elementos de um nível representa 100 % do trabalho do nível superior, nem mais nem menos. O que não está na EAP não está no projeto: é a melhor defesa contra o desvio de escopo.

Um **dicionário da EAP** descreve cada pacote: conteúdo, entregável, responsável, critérios de aceitação.

Atividades, dependências e estimativas

Cada pacote de trabalho é decomposto em **atividades** e depois fixam-se as suas **dependências**. A mais comum é «término-início»: a atividade B só começa quando A termina (não se faz a laje antes de escavar). Existem também início-início, término-término e, raramente, início-término.

As durações são estimadas por analogia com projetos passados, por opinião de especialistas ou com o método de três pontos: (otimista + 4 × mais provável + pessimista) / 6. Exemplo: 4, 6 e 14 dias dão (4 + 24 + 14) / 6 = 7 dias.

No nosso setor, integre as restrições reais do calendário: estação das chuvas, feriados, prazos de importação, autorizações administrativas, calendário agrícola.

O gráfico de Gantt e os marcos

O **gráfico de Gantt** mostra as atividades como barras numa escala de tempo, com as suas dependências. Todos o podem ler e serve para o acompanhamento: compara-se o avanço real com a barra prevista.

Os **marcos** são eventos de duração nula que marcam um ponto importante: assinatura de um contrato, fim da perfuração, avaliação intermediária, relatório intermediário ao doador. São úteis para a governança e os relatórios.

O caminho crítico

O **caminho crítico** é a sequência mais longa de atividades dependentes: fixa a duração mínima do projeto. Qualquer atividade do caminho crítico que atrasa atrasa todo o projeto. As outras atividades têm **folga** (tempo que podem deslizar sem mover a data de término).

Exemplo. A (5 d) depois B (10 d) depois D (4 d); em paralelo, A depois C (6 d) depois D. Caminho A-B-D = 19 dias; caminho A-C-D = 15 dias. O caminho crítico é A-B-D, duração do projeto 19 dias, e C tem uma folga de 10 − 6 = 4 dias.

Para encurtar um projeto, atua-se no caminho crítico: acrescentar recursos (compressão, com custo) ou fazer atividades em paralelo (paralelismo, com risco). Encurtar uma atividade não crítica não muda a data de término.

Exercício: calcular o caminho crítico

Dados. A: estudo do local, 6 dias. B: compra de materiais, 15 dias, após A. C: formação dos comitês, 8 dias, após A. D: construção, 20 dias, após B. E: entrada em funcionamento, 3 dias, após C e D.

Tarefa. 1) Liste os caminhos e as suas durações. 2) Qual é o caminho crítico? 3) Qual é a folga de C? 4) O fornecedor anuncia 5 dias de atraso em B: efeito no projeto?

Resposta. 1) A-B-D-E = 6 + 15 + 20 + 3 = 44 dias; A-C-E = 6 + 8 + 3 = 17 dias. 2) A-B-D-E, 44 dias. 3) C deve terminar no máximo no dia 41 (início de E); termina no mínimo no dia 14; folga = 27 dias. 4) B é crítica: o projeto passa a 49 dias, a menos que se comprima D ou se encontre outro fornecedor.

A reter

- A EAP decompõe todo o escopo até os pacotes de trabalho; regra dos 100 %.
- Dependência mais comum: término-início. Estimativa de três pontos: (O + 4M + P) / 6.
- Gantt = barras no tempo; marco = evento de duração nula.
- O caminho crítico é o mais longo; fixa a duração do projeto; as suas atividades têm folga zero.
- Para encurtar o projeto, atua-se no caminho crítico (compressão ou paralelismo).

Quiz

1. Segundo a regra dos 100 % aplicada à EAP:
   A. O projeto deve estar 100 % concluído antes do primeiro relatório
   B. Cada pacote de trabalho deve representar a mesma parte do orçamento
   C. Todas as atividades da EAP estão no caminho crítico
   D. Um nível cobre todo o trabalho do nível superior, nem mais nem menos

2. Estimativa de três pontos: otimista 3 dias, mais provável 6 dias, pessimista 15 dias. Duração estimada?
   A. 7 dias
   B. 9 dias
   C. 8 dias
   D. 6 dias

3. Caminhos: A-B-E = 30 dias; A-C-E = 24 dias; A-D-E = 27 dias. Qual é a folga da atividade D?
   A. 6 dias
   B. 3 dias
   C. 0 dias
   D. 27 dias

4. Para terminar mais cedo, o gerente acrescenta uma equipe numa atividade não crítica. Efeito na data de término?
   A. A data de término adianta os dias ganhos
   B. Nenhum: a atividade não está no caminho crítico
   C. A data de término atrasa porque o custo sobe
   D. O caminho crítico muda e o fim adianta uma semana

5. O que é um marco?
   A. Uma atividade longa da qual tudo depende
   B. Uma linha orçamentária reservada a imprevistos
   C. Uma reunião mensal do comitê de direção
   D. Um evento sem duração que marca um ponto-chave

6. Não se podem instalar as bombas antes do fim da perfuração. É uma dependência:
   A. Término-término
   B. Início-término
   C. Término-início
   D. Início-início

7. Num contexto instável, que prática de planejamento é a mais adequada?
   A. Planejar em detalhe o curto prazo e rever com regularidade
   B. Planejar só a semana em curso, sem visão de conjunto
   C. Planejar cada dia durante 3 anos e nunca rever o plano
   D. Deixar o doador planejar e seguir as suas instruções

8. Fazer em paralelo duas atividades previstas uma após a outra para ganhar tempo chama-se:
   A. Paralelismo, que aumenta o risco
   B. Encerramento antecipado das duas
   C. Compressão, que não custa nada a mais
   D. Nivelamento, que encurta o projeto

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

Dia 6 : Fase 3 (continuação): recursos, orçamento, compras, riscos e planos associados

Objetivos

- Construir um orçamento a partir da EAP e identificar as regras do doador a respeitar.
- Planejar os recursos humanos, a logística e as compras.
- Analisar e responder aos riscos; preparar os planos de comunicação, monitoramento e sustentabilidade.

Recursos e orçamento

O orçamento é construído **a partir dos pacotes de trabalho**: para cada um, os recursos necessários (pessoal, materiais, transporte, serviços) multiplicados pelo seu custo unitário. Acrescentam-se os custos de apoio (escritório, segurança, gestão) segundo as regras do doador e, se permitido, uma reserva para imprevistos.

O orçamento é ligado ao cronograma: a **curva de despesas previstas** serve para o acompanhamento financeiro e os pedidos de fundos. As regras do doador (custos elegíveis, flexibilidade entre linhas, taxas de câmbio, custos indiretos) devem ser conhecidas antes de gastar.

O **nivelamento de recursos** desloca atividades dentro da sua folga para que uma mesma pessoa ou veículo não seja usado duas vezes ao mesmo tempo.

Compras e logística

O **plano de compras** lista o que comprar, quando, com que procedimento (segundo os limites da organização e do doador: compra direta, pedido de cotações, licitação) e quem decide. Está ligado ao cronograma: uma licitação internacional pode levar vários meses, muitas vezes no caminho crítico.

A logística planeja também o armazenamento, o transporte, a gestão de bens e a distribuição. Princípios básicos: transparência, concorrência, separação de funções, rastreabilidade das decisões.

A gestão de riscos

Um **risco** é um evento incerto que, se ocorrer, afeta os objetivos. O processo: **identificar** (oficinas, listas de verificação, lições passadas), **analisar** (probabilidade × impacto), **planejar a resposta**, **monitorar**.

Respostas aos riscos negativos: **evitar** (mudar o plano para eliminar o risco), **reduzir** (baixar a probabilidade ou o impacto), **transferir** (seguro, contrato), **aceitar** (com ou sem plano de contingência). Cada risco tem um **proprietário**.

Não confundir: um risco é futuro e incerto; um **problema** já ocorreu e é gerido no registro de problemas.

Comunicação e atores

O **plano de comunicação** diz quem recebe que informação, em que forma, com que frequência e de quem: relatórios ao doador, reuniões de coordenação, informação às comunidades no seu idioma, retorno às autoridades. Inclui canais de queixas e retorno acessíveis e seguros.

Decorre da análise de atores: cada um recebe a informação útil para o seu nível de envolvimento.

Plano de monitoramento e avaliação, e sustentabilidade

O **plano de monitoramento e avaliação** detalha cada indicador do quadro lógico (definição, método, frequência, responsável, ferramenta), o calendário de coletas e avaliações, e como os dados alimentarão as decisões.

O **plano de sustentabilidade** prepara desde o planejamento o que ficará após o projeto: quem fará a manutenção, com que recursos, que competências serão transferidas, como as autoridades ou as comunidades assumirão. Pensar na sustentabilidade no fim é tarde demais.

Juntos, estes planos formam o **plano de implementação do projeto**, aprovado pela governança antes de passar à implementação.

Exercício: registro de riscos

Situação. Projeto de água em Koro. Riscos identificados: A) inflação de 25 % no cimento; B) estação das chuvas que corta o acesso aos locais de julho a setembro; C) um comitê de gestão que não faz a manutenção das bombas; D) ataque na estrada principal.

Tarefa. Para cada um: probabilidade e impacto (baixo, médio, alto) e uma resposta (evitar, reduzir, transferir, aceitar).

Resposta possível. A) provável, impacto médio: reduzir (contrato a preço fixo, compra antecipada por atacado). B) quase certo, impacto alto: evitar (programar as obras fora da estação); é quase uma restrição de cronograma. C) médio, impacto alto na sustentabilidade: reduzir (formação, contribuição dos usuários, acompanhamento pós-projeto). D) baixo a médio, impacto alto: reduzir (análise de segurança, rotas alternativas) e aceitar o risco residual com um plano de suspensão.

A reter

- Orçamento construído a partir dos pacotes de trabalho, ligado ao cronograma, conforme às regras do doador.
- O plano de compras segue os limites e pode estar no caminho crítico.
- Riscos: identificar, analisar, responder (evitar, reduzir, transferir, aceitar), monitorar; um proprietário por risco.
- Risco = futuro e incerto; problema = já ocorrido.
- Os planos são integrados; a sustentabilidade prepara-se desde o planejamento.

Quiz

1. Contratar um seguro para os veículos do projeto é uma resposta ao risco do tipo:
   A. Reduzir
   B. Evitar
   C. Transferir
   D. Aceitar

2. O projeto programa as obras fora da estação das chuvas para não ficar bloqueado. É uma resposta do tipo:
   A. Explorar
   B. Evitar
   C. Transferir
   D. Aceitar

3. O caminhão de materiais já está bloqueado na fronteira há três dias. Já não é um risco, mas:
   A. Um pedido de mudança a fazer aprovar
   B. Um risco a anotar no registro de riscos
   C. Um pressuposto a acrescentar ao quadro lógico
   D. Um problema a anotar no registro de problemas

4. Como construir um orçamento de projeto sólido?
   A. Partir dos pacotes da EAP e orçar os seus recursos
   B. Estimar os salários e acrescentar uma percentagem fixa
   C. Dividir o teto do doador pelo número de meses
   D. Pegar o orçamento de um projeto parecido e ajustá-lo

5. Deslocar uma atividade dentro da sua folga para que um mesmo técnico não esteja previsto em dois lugares no mesmo dia chama-se:
   A. A transferência do risco ao fornecedor
   B. A compressão do cronograma
   C. O nivelamento de recursos
   D. O controle de mudanças

6. Quando se deve preparar o plano de sustentabilidade?
   A. Desde o planejamento e depois durante todo o projeto
   B. Durante o encerramento, quando os bens são entregues
   C. Nunca, porque é papel das autoridades locais
   D. Após a avaliação final, segundo as suas conclusões

7. O que deve constar do plano de comunicação?
   A. As atas das reuniões internas da equipe
   B. A lista de jornalistas e meios a contatar
   C. Só os relatórios ao doador e as suas datas de envio
   D. Quem recebe que informação, como e com que frequência

8. Um risco tem probabilidade alta e impacto alto nos objetivos. Qual é a prioridade?
   A. Tratá-lo primeiro, com uma resposta e um responsável
   B. Transferi-lo ao doador, que assume os riscos maiores
   C. Retirá-lo do registro por ser provavelmente exagerado
   D. Anotá-lo e esperar que ocorra para agir

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

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

Dia 8 : Fase 5: encerramento, princípios do Project DPro e revisão final

Objetivos

- Encerrar um projeto: entregáveis, contratos, finanças, recursos, transferência, lições.
- Explicar os cinco princípios do Project DPro e adaptar o método ao tamanho do projeto.
- Aplicar uma estratégia de exame e analisar os seus erros nos simulados.

O encerramento do projeto

O encerramento costuma ser feito às pressas, embora proteja a organização e a sustentabilidade. Inclui:

- a **verificação e aceitação dos entregáveis** pelos seus destinatários (autoridades, comunidades, parceiros);
- a **transferência** de bens e responsabilidades segundo o plano de sustentabilidade e as regras do doador;
- o **encerramento dos contratos** (fornecedores, parceiros) e dos compromissos;
- o **encerramento financeiro**: despesas justificadas, pagamentos quitados, relatório financeiro final, auditoria se prevista;
- os **recursos humanos**: fim dos contratos, declarações de trabalho, apoio à equipe;
- os **relatórios finais**, a **avaliação** se prevista e o **arquivamento** dos documentos pelo prazo exigido;
- as **lições aprendidas**, partilhadas para melhorar os projetos futuros.

Um projeto também pode ser encerrado **antecipadamente** (insegurança, fim do financiamento, necessidade desaparecida): seguem-se as mesmas etapas, de forma ordenada.

Os cinco princípios do Project DPro

O guia apresenta cinco princípios que devem orientar toda a gestão de projetos:

- **Bem governado**: papéis, responsabilidades e níveis de decisão claros, e uma justificativa do projeto verificada ao longo de todo o ciclo.
- **Participativo**: os atores, a começar pelas populações envolvidas, participam nas decisões.
- **Abrangente**: o projeto é gerido em todas as suas dimensões (escopo, cronograma, recursos, riscos, qualidade, sustentabilidade), não só as atividades.
- **Integrado**: os planos e processos estão ligados entre si e às funções da organização (finanças, logística, RH).
- **Adaptativo**: o projeto aprende e ajusta-se ao contexto, dentro de um quadro de decisão controlado.

No exame, uma situação costuma descrever uma falha: identifique o princípio em causa.

Adaptar o método ao projeto

O método é **adaptado** ao tamanho, à complexidade, ao risco e ao contexto do projeto. Um projeto de 3 meses e 20 000 USD não precisa dos mesmos documentos que um programa de 5 anos e 10 milhões. Mas nenhuma fase desaparece: simplificam-se as ferramentas, não a lógica (justificar, autorizar, planejar, controlar, encerrar).

Estratégia para o dia do exame

- **Antes**: verifique a sua conexão e o seu navegador, tenha o guia digital aberto com o seu índice, e nenhuma IA aberta.
- **Durante**: leia primeiro a última frase da pergunta (o que se pede?), identifique a fase em causa, elimine as respostas que contradizem um princípio (decidir sozinho, esconder um problema, ignorar as comunidades).
- **Tempo**: cerca de 50 perguntas no fim da primeira hora; reserve 15 minutos para as perguntas marcadas.
- **Sem brancos**: não há pontos negativos, responda a tudo.

Os nossos simulados não mostram as respostas corretas, para que você treine como no dia do exame. Após cada simulado, trabalhe os seus pontos fracos com os quiz e as explicações de cada dia.

Depois da aprovação

O certificado oficial Project DPro Foundation é emitido pela PM4NGOs após a validação do seu exame. O nosso certificado de simulado só atesta que você concluiu a nossa formação: não substitui a certificação oficial e não deve ser apresentado como tal.

Próximos passos possíveis: o nível Practitioner oferecido por alguns parceiros da PM4NGOs, o guia MEAL DPro para o monitoramento e a avaliação, ou o nosso Mini MBA Gestão de projetos e IA para ir mais longe.

Exercício: que princípio está em causa?

Situações. A) O projeto foi concebido na sede sem nenhuma consulta às aldeias. B) O gerente muda sozinho a localização de um produto sem avisar ninguém. C) O orçamento foi feito sem ligação com o plano de compras nem com o cronograma. D) Embora uma estrada esteja fechada há 4 meses, o plano nunca foi revisto. E) O projeto acompanhou as atividades e o orçamento, mas nunca a qualidade nem a sustentabilidade.

Tarefa. Associe cada situação ao princípio não respeitado.

Resposta. A) Participativo. B) Bem governado. C) Integrado. D) Adaptativo. E) Abrangente.

A reter

- Encerramento: aceitação, transferência, contratos, finanças, RH, relatórios, arquivos, lições; também em caso de encerramento antecipado.
- Cinco princípios: bem governado, participativo, abrangente, integrado, adaptativo.
- Adaptam-se as ferramentas ao tamanho do projeto, nunca a lógica das fases.
- No dia do exame: ler a pergunta, situar a fase, eliminar o que contradiz um princípio, responder a tudo.
- O nosso certificado de simulado não substitui a certificação oficial emitida pela PM4NGOs.

Quiz

1. O projeto foi concebido na sede sem consultar as comunidades. Que princípio não é respeitado?
   A. Abrangente
   B. Integrado
   C. Adaptativo
   D. Participativo
2. A estrada principal está fechada há quatro meses e o plano nunca foi revisto. Que princípio está em causa?
   A. Abrangente
   B. Participativo
   C. Bem governado
   D. Adaptativo

3. O orçamento foi preparado sem ligação com o plano de compras nem com o cronograma. Que princípio está em causa?
   A. Participativo
   B. Adaptativo
   C. Integrado
   D. Bem governado

4. A insegurança obriga a parar o projeto três meses antes do fim. O que fazer?
   A. Deixar o parceiro gerir sozinho o fim do projeto
   B. Sair sem formalidades para proteger a equipe o mais rápido possível
   C. Encerrar de forma ordenada, adaptando-se à segurança
   D. Esperar a data de término prevista para começar o encerramento

5. Que atividade faz parte do encerramento financeiro?
   A. Abrir uma nova linha para as despesas de fim de projeto
   B. Contratar um contador para preparar o próximo projeto
   C. Rever o quadro lógico com as novas despesas
   D. Justificar as despesas, quitar os pagamentos, fazer o relatório

6. Para um pequeno projeto de três meses, como aplicar o método?
   A. Simplificar as ferramentas, não a lógica das fases
   B. Suprimir o encerramento, por falta de tempo no fim
   C. Aplicar todos os documentos de um grande programa
   D. Suprimir o planejamento, inútil em três meses

7. O projeto acompanhou as atividades e o orçamento, mas nunca a qualidade nem a sustentabilidade. Que princípio está em causa?
   A. Bem governado
   B. Abrangente
   C. Participativo
   D. Adaptativo

8. Durante o exame, restam 20 minutos e 15 perguntas sem resposta. O que fazer?
   A. Procurar em detalhe cada resposta no guia, uma a uma
   B. Deixar em branco as perguntas em que hesita
   C. Sair do exame para refazê-lo em melhores condições
   D. Responder a todas eliminando as respostas não conformes

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