ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Gestão de projetos e IA: PMP, PRINCE2, Agile e PMD Pro aplicados à ação humanitária

Manual completo

Um programa de exatamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para gerir projetos humanitários com as grandes metodologias e a inteligência artificial: ciclo de projeto, PMBOK e PMP, PRINCE2, Agile (Scrum, Kanban) e abordagens híbridas, Project DPro (PMD Pro), quadro lógico, teoria da mudança e gestão baseada em resultados, planeamento e caminho crítico, orçamento do doador e valor agregado, riscos e partes interessadas, MEAL, relatórios aos doadores, gestão de alterações, liderança e encerramento. Em cada etapa, a IA (Claude, Gemini, Copilot e ferramentas de gestão de projetos) é utilizada com método, protegendo os dados das pessoas assistidas. Exercícios numéricos corrigidos, três exames mensais com estudos de caso e um diploma verificável da Academia Humanitária. Programa independente de preparação: não atribui as certificações PMP, PRINCE2 nem PMD Pro, que se obtêm através dos exames oficiais.

https://humanitairejobs.org/pt/academia/mini-mba-gestion-projet-ia/

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

-

Índice

1. Semana 1 : O projeto humanitário, o seu ciclo e o panorama das metodologias
2. Semana 2 : PMBOK e PMP: princípios, domínios de desempenho e preparação para o exame
3. Semana 3 : PRINCE2: princípios, práticas, processos e papéis aplicados à ação humanitária
4. Semana 4 : Agile, Scrum, Kanban e abordagens híbridas na ação humanitária
5. Semana 5 : Conceber o projeto: Project DPro, teoria da mudança, quadro lógico e gestão baseada em resultados
6. Semana 6 : Planear: âmbito, estrutura analítica do trabalho, estimativa e caminho crítico
7. Semana 7 : Orçamento, acompanhamento dos custos e valor agregado
8. Semana 8 : Riscos, partes interessadas, responsabilidades e aprovisionamento
9. Semana 9 : Gerir com o MEAL: indicadores, acompanhamento, painéis e IA
10. Semana 10 : Relatórios aos doadores, gestão de alterações e comunicação
11. Semana 11 : Liderar a equipa, garantir a qualidade, trabalhar com os parceiros e encerrar
12. Semana 12 : A IA ao serviço dos projetos de toda a organização: ferramentas, governação e percurso de certificação

Semana 1 : O projeto humanitário, o seu ciclo e o panorama das metodologias

Objetivos

- Definir projeto, programa e portefólio, e distinguir o projeto humanitário das operações correntes.
- Descrever o ciclo de projeto humanitário e compará-lo com os ciclos do PMBOK, PRINCE2, Agile e Project DPro (PMD Pro).
- Escolher uma abordagem (preditiva, adaptativa ou híbrida) consoante a incerteza, o doador e o contexto.

Projeto, programa, portefólio

Um **projeto** é um esforço **temporário** para criar um resultado único: construir 40 pontos de água, entregar transferências monetárias a 3 000 agregados familiares durante seis meses, abrir uma clínica móvel. Tem um início, um fim, um orçamento, uma equipa e objetivos definidos.

Um **programa** agrupa vários projetos relacionados para obter benefícios que nenhum projeto isolado produziria: por exemplo, um programa de segurança alimentar que reúne um projeto de dinheiro, um agrícola e um de nutrição. Um **portefólio** é o conjunto de projetos e programas de uma organização ou de um escritório de país, gerido para alcançar a estratégia.

As **operações**, pelo contrário, são contínuas: os salários, a gestão da frota de veículos, a manutenção de um armazém. Muitos fracassos vêm de uma confusão: um projeto que se transforma numa operação sem fim, sem orçamento nem responsável claro.

> Este programa é independente. PMI, PMP, CAPM e PMBOK são marcas do Project Management Institute; PRINCE2 é uma marca da PeopleCert; Project DPro e PMD Pro pertencem à PM4NGOs. O Mini MBA prepara e introduz estes métodos; não atribui as suas certificações.

O ciclo de projeto humanitário

A maioria das organizações humanitárias segue um ciclo de cinco ou seis etapas, inspirado na gestão do ciclo de projeto da Comissão Europeia:

1. **Identificação**: avaliação de necessidades, análise do contexto e dos atores, decisão de intervir.
2. **Conceção**: análise de problemas, teoria da mudança, quadro lógico, orçamento, proposta ao doador.
3. **Arranque e planeamento detalhado**: contrato, recrutamento, plano de trabalho, plano MEAL, plano de aprovisionamento.

4. **Execução e acompanhamento**: atividades, acompanhamento de indicadores, gestão de riscos e de alterações.
5. **Avaliação**: intercalar ou final, segundo os critérios do CAD da OCDE.
6. **Encerramento**: relatório final, encerramento financeiro, transferência, lições aprendidas.

O ciclo não é linear: o acompanhamento alimenta os ajustes, e as lições de um projeto alimentam a conceção do seguinte. Em emergência aguda, as etapas sobrepõem-se: distribui-se antes de ter um quadro lógico perfeito e regulariza-se depois.

Panorama das metodologias

Os métodos de gestão de projetos não se opõem; respondem a necessidades diferentes:

- **PMBOK e PMP** (Project Management Institute, Estados Unidos): um corpo de conhecimentos, princípios e domínios de desempenho, muito utilizado no mundo; a certificação PMP é a mais conhecida no setor privado e em muitas agências.
- **PRINCE2** (PeopleCert, Reino Unido): um método estruturado por princípios, práticas e processos, com papéis e pontos de controlo claros; frequente no Reino Unido, na Europa e em projetos financiados por governos.
- **Agile** (Scrum, Kanban): abordagens adaptativas, por ciclos curtos, nascidas no software e úteis quando a solução não é conhecida de antemão.
- **Project DPro (antigo PMD Pro)** (PM4NGOs): um guia e uma certificação concebidos para o setor do desenvolvimento e humanitário, que integram quadro lógico, MEAL e exigências dos doadores.
- **Quadro lógico e gestão baseada em resultados (GBR)**: as ferramentas de conceção e de prestação de contas exigidas pela maioria dos doadores (União Europeia, agências da ONU, cooperações bilaterais).

Um gestor de projeto humanitário eficaz retira algo de cada um: o rigor orçamental e contratual da abordagem preditiva, a justificação contínua do PRINCE2, os ciclos curtos do Agile para o incerto e a linguagem de resultados esperada pelos doadores.

Preditiva, adaptativa ou híbrida?

A abordagem escolhe-se com duas perguntas: **conhece-se a solução?** e **é provável que os requisitos mudem?**

- **Preditiva** (em «cascata»): quando o entregável está bem definido e é estável. Exemplo: construir uma escola segundo plantas aprovadas.
- **Adaptativa** (ágil): quando se aprende pelo caminho. Exemplo: conceber com a comunidade um mecanismo de feedback e reclamações, ou uma aplicação de recolha de dados.
- **Híbrida**: o caso mais frequente na ação humanitária. O contrato, o orçamento e o quadro lógico são fixados com o doador (preditivo), mas as modalidades de execução ajustam-se por ciclos curtos ao contexto (adaptativo).

A **gestão adaptativa** é hoje incentivada por vários doadores, desde que as decisões sejam documentadas: porque se muda, com que dados e com que aprovação.

Onde a IA ajuda no ciclo de projeto e onde não deve decidir

A IA generativa (Claude, Gemini, Copilot e as funções de IA integradas nas ferramentas de gestão de projetos) pode ajudar em cada etapa:

- **Identificação**: resumir avaliações de necessidades públicas, estruturar uma análise de contexto a partir dos seus documentos.
- **Conceção**: propor uma árvore de problemas, uma primeira versão de quadro lógico, criticar a coerência de uma proposta.
- **Planeamento**: decompor o trabalho, propor um cronograma, detetar dependências esquecidas.
- **Acompanhamento**: preparar painéis, resumir atas, analisar feedback qualitativo anonimizado.
- **Relatórios e encerramento**: primeiros rascunhos de relatórios, sínteses de lições aprendidas.

Três regras valem para todo o programa: **nunca introduzir dados pessoais de beneficiários** numa ferramenta não validada pela sua organização; **verificar cada número** produzido pela IA; **manter a decisão humana** em tudo o que afeta as pessoas (focalização, seleção, segurança, recrutamento).

> A IA prepara, o gestor de projeto verifica e decide. Continua responsável por tudo o que assina e envia ao doador.

O papel do gestor de projeto humanitário

O gestor de projeto é responsável por entregar os resultados acordados **respeitando o âmbito, o prazo, o orçamento e a qualidade**, protegendo as pessoas. Na ação humanitária acrescentam-se:

- a **prestação de contas às populações afetadas** (Norma Humanitária Essencial, CHS);
- o **cumprimento das regras do doador** (elegibilidade das despesas, aprovisionamento, visibilidade, relatórios);
- a **segurança** do pessoal e dos parceiros;
- a **coordenação** com os clusters, as autoridades e os outros atores.

O PMI descreve ainda as competências esperadas segundo três eixos: os **métodos de trabalho** (técnicas de gestão de projetos), as **competências humanas** (liderança, negociação, comunicação) e a **visão de negócio** (estratégia, ambiente, valor). Os novos exames dão um peso crescente ao terceiro eixo.

Exercício: escolher a abordagem de três projetos

Situação. O escritório de país da ONG fictícia Amana deve lançar três projetos: A) reabilitar 12 furos segundo plantas técnicas validadas, orçamento de 360 000 USD em 10 meses; B) conceber com três comunidades um mecanismo de feedback e reclamações adaptado às mulheres e às pessoas idosas, orçamento de 45 000 USD; C) um programa de dinheiro de emergência de 6 meses, cujo montante de transferência depende da evolução dos preços nos mercados.

Trabalho pedido. 1) Que abordagem para cada projeto? 2) Para A, qual é o orçamento mensal médio? 3) Que tarefa confiar à IA em cada um e qual proibir-lhe?

Correção. 1) A: preditiva (entregável conhecido e estável). B: adaptativa (aprende-se com as comunidades por ciclos curtos). C: híbrida (quadro contratual fixo, montante da transferência revisto segundo o acompanhamento dos mercados). 2) 360 000 ÷ 10 = 36 000 USD por mês em média (a despesa real seguirá o cronograma das obras). 3) A: a IA pode propor a decomposição do trabalho e o cronograma; não valida as decisões técnicas dos engenheiros. B: a IA pode sintetizar feedback anonimizado; não decide os canais sem consulta. C: a IA pode ajudar a analisar séries de preços públicas; não escolhe os agregados beneficiários.

A reter

- Um projeto é temporário e único; um programa agrupa projetos relacionados; um portefólio serve a estratégia.
- O ciclo de projeto humanitário vai da identificação ao encerramento, com acompanhamento contínuo e lições aprendidas.
- PMBOK/PMP, PRINCE2, Agile, Project DPro e o quadro lógico são complementares.
- A abordagem híbrida é a mais frequente: quadro contratual preditivo, execução adaptativa.
- A IA prepara, o ser humano verifica e decide; nenhum dado pessoal de beneficiários numa ferramenta não validada.

Quiz

1. Um projeto distingue-se de uma operação porque é:
   A. Mais caro
   B. Temporário e produz um resultado único
   C. Sempre financiado por um doador
   D. Gerido pela sede

2. Que referencial foi concebido especificamente para o setor do desenvolvimento e humanitário?
   A. PRINCE2
   B. Scrum
   C. Project DPro (PMD Pro)
   D. PMBOK

3. Para co-conceber um mecanismo de reclamações com comunidades, a abordagem mais adequada é:
   A. Adaptativa, por ciclos curtos
   B. Preditiva estrita
   C. Nenhum método
   D. Apenas a do doador

4. A maioria dos projetos humanitários financiados por um doador é gerida de forma:
   A. Puramente ágil
   B. Sem cronograma
   C. Puramente preditiva
   D. Híbrida

5. Que tarefa nunca deve ser delegada na IA?
   A. Propor um esquema de relatório
   B. Resumir uma ata
   C. Selecionar os agregados beneficiários
   D. Detetar dependências num cronograma

Respostas do quiz : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. C

Semana 2 : PMBOK e PMP: princípios, domínios de desempenho e preparação para o exame

Objetivos

- Explicar a estrutura do Guia PMBOK (7.ª e 8.ª edições): princípios, domínios de desempenho, processos e grupos de processos.
- Aplicar as ferramentas-chave do PMBOK a um projeto humanitário: termo de abertura, plano de gestão, linhas de base, controlo integrado de alterações.
- Preparar um percurso rumo ao PMP ou ao CAPM: requisitos, conteúdo do exame e método de revisão, com a IA como parceira de treino.

O PMI, o PMBOK e as certificações

O **Project Management Institute (PMI)** é uma associação profissional fundada em 1969 nos Estados Unidos. Publica o **Guia PMBOK** (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*) e a norma associada, e gere várias certificações, entre elas:

- **CAPM** (*Certified Associate in Project Management*): nível de entrada, sem experiência exigida, com 23 horas de formação em gestão de projetos;
- **PMP** (*Project Management Professional*): certificação de referência, que exige experiência em gestão de projetos e 35 horas de formação;
- **PMI-ACP** (ágil), **PgMP** (programas), **PMI-RMP** (riscos), entre outras.

Os requisitos, tarifas e regras mudam: em 2026, o PMI introduziu um novo exame PMP (julho de 2026) e anunciou exigências adicionais sobre a origem da formação. **Verifique sempre os requisitos em vigor em pmi.org** antes de se inscrever. As horas deste Mini MBA não são reconhecidas automaticamente pelo PMI: a Academia não é um parceiro de formação autorizado (ATP).

Do PMBOK 6 ao PMBOK 8: o que mudou

Durante muito tempo (até à 6.ª edição, 2017), o PMBOK organizava-se em **5 grupos de processos** (iniciação, planeamento, execução, monitorização e controlo, encerramento), **10 áreas de conhecimento** (integração, âmbito, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições, partes interessadas) e **49 processos**. Muitos manuais e organizações ainda usam esse vocabulário.

A **7.ª edição** (2021) substituiu os processos por **12 princípios** e **8 domínios de desempenho** (partes interessadas, equipa, abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida, planeamento, trabalho do projeto, entrega, medição, incerteza), para cobrir também o ágil e o híbrido.

A **8.ª edição** (final de 2025) faz a síntese: **6 princípios** (adotar uma visão holística, focar-se no valor, integrar a qualidade, liderar com responsabilidade, integrar a sustentabilidade,

construir uma cultura de capacitação), **7 domínios de desempenho** (governação, âmbito, cronograma, finanças, partes interessadas, recursos, riscos) e o regresso de cerca de **40 processos** não prescritivos organizados em cinco grupos (iniciação, planeamento, execução, monitorização e controlo, encerramento). Acrescenta orientações sobre a IA, os escritórios de projetos (PMO) e as aquisições.

> Para o exame, reveja com a documentação oficial em vigor: o conteúdo do exame (*Examination Content Outline*) prevalece sobre qualquer edição do guia.

As ferramentas fundamentais: termo de abertura, plano, linhas de base

Seja qual for o vocabulário, três ferramentas estruturam um projeto de tipo PMBOK:

- **O termo de abertura**: documento curto que autoriza o projeto e nomeia o gestor de projeto. Contém o objetivo, a justificação, os principais entregáveis, os marcos, o orçamento global, os riscos maiores, as partes interessadas-chave e os critérios de sucesso. Na ação humanitária, a nota conceptual aprovada ou o contrato com o doador desempenham muitas vezes este papel, mas um termo interno de uma página clarifica as responsabilidades.
- **O plano de gestão do projeto**: descreve como o projeto será planeado, executado, controlado e encerrado (planos de âmbito, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e envolvimento das partes interessadas).
- **As linhas de base**: âmbito, cronograma e custos aprovados, que servem de referência para medir os desvios. Uma linha de base só é modificada após uma decisão formal de alteração.

O **controlo integrado de alterações** liga tudo: cada pedido de alteração (novo local, nova atividade, adiamento) é analisado quanto ao impacto no âmbito, prazo, custo, qualidade e riscos; depois é aprovado ou recusado pela instância competente e registado.

O exame PMP: conteúdo e estratégia

O exame PMP tem cerca de **180 perguntas em 230 a 240 minutos**, com perguntas de escolha múltipla, de respostas múltiplas, de correspondência e sobre gráficos. Abrange três domínios: **Pessoas** (liderança, equipa, conflitos, partes interessadas), **Processos** (planeamento, orçamento, cronograma, riscos, qualidade, aquisições, alterações) e **Ambiente de negócio** (conformidade, valor, mudança organizacional, governação). Desde julho de 2026, este último domínio pesa muito mais do que antes, e cerca de metade das perguntas ou mais trata de abordagens ágeis ou híbridas. A IA, a automação e a sustentabilidade fazem parte do exame.

Estratégia de preparação eficaz (8 a 12 semanas):

1. Ler o conteúdo oficial do exame e o guia em vigor;
2. Seguir uma formação de 35 horas conforme as regras do PMI;

3. Fazer exames simulados completos em condições reais, visando regularmente 75 % ou mais antes de se apresentar;
4. Analisar cada erro: porque é que a resposta certa é a mais conforme à «mentalidade PMI» (servir a equipa, analisar antes de agir, seguir o processo de alterações, tratar a causa).

A IA como parceira de revisão

Um assistente de IA é um bom **tutor**, desde que enquadrado:

- «Explica-me a diferença entre uma reserva de contingência e uma reserva de gestão, com um exemplo de projeto humanitário.»
- «Faz-me 10 perguntas tipo PMP sobre a gestão das partes interessadas, uma de cada vez, espera pela minha resposta e depois corrige explicando.»
- «Aqui estão a minha resposta e a do corrigido oficial: explica porque é que a minha é pior segundo o PMI.»

Limites: a IA pode confundir as edições do PMBOK, inventar números de processos ou enganar-se sobre as regras de elegibilidade. Nunca a consulte para os requisitos de inscrição nem para as tarifas: vá ao site do PMI. Nunca compre «perguntas reais do exame»: é contrário ao código de ética do PMI e pode levar à anulação da certificação.

Aplicar o PMBOK a um projeto humanitário

Exemplo. Projeto de reabilitação de 8 centros de saúde, 18 meses, 1,2 milhões de euros. O gestor de projeto redige um termo de abertura de uma página validado pelo diretor de país; estabelece a estrutura analítica do trabalho (semana 6), um cronograma com os marcos do doador e um orçamento por atividade; fixa as linhas de base; mantém um registo de riscos (semana 8) e um registo de alterações.

Seis meses depois, o ministério pede para acrescentar um nono centro. O gestor de projeto não diz nem sim nem não: avalia o impacto (custo estimado de 140 000 euros, mais três meses), propõe opções (realocar poupanças, pedir uma prorrogação ou recusar), submete o pedido ao comité de direção e depois ao doador, e atualiza as linhas de base só após a aprovação escrita. É exatamente o comportamento esperado no exame PMP.

Exercício: termo de abertura e pedido de alteração

Situação. Projeto WASH da ONG fictícia Tawasul: orçamento de base de 800 000 USD, 15 meses, 20 aldeias. No mês 7, o cluster pede para acrescentar 4 aldeias. O custo médio observado é de 38 000 USD por aldeia. O projeto dispõe de uma reserva de contingência de 5 % do orçamento de base, já consumida em 40 %.

Trabalho pedido. 1) Custo estimado das 4 aldeias? 2) Montante restante da reserva de contingência? 3) Pode a extensão ser financiada pela reserva? 4) Que procedimento seguir?

Correção. 1) 4 × 38 000 = 152 000 USD. 2) Reserva = 5 % × 800 000 = 40 000 USD; consumida em 40 % = 16 000; restam 24 000 USD. 3) Não: a reserva de contingência serve para os riscos identificados do âmbito aprovado, não para um novo âmbito, e além disso é insuficiente. 4) Redigir um pedido de alteração quantificado (custo, prazo, recursos, riscos), submetê-lo ao comité de direção, propor ao doador uma alteração do contrato ou um financiamento complementar, e atualizar as linhas de base só após o acordo escrito.

A reter

- O PMI publica o Guia PMBOK e gere as certificações PMP e CAPM; verifique sempre as regras em pmi.org.
- A 8.ª edição do PMBOK combina 6 princípios, 7 domínios de desempenho e cerca de 40 processos não prescritivos.
- Termo de abertura, plano de gestão e linhas de base estruturam um projeto; qualquer alteração passa por uma decisão formal.
- O exame PMP abrange pessoas, processos e ambiente de negócio, com muito conteúdo ágil e híbrido.
- A IA é um bom tutor, nunca uma fonte para as regras de elegibilidade; nenhuma «pergunta real» comprada.

Quiz

1. O documento que autoriza oficialmente um projeto e nomeia o gestor de projeto é:
   A. O registo de riscos
   B. O plano de comunicações
   C. O termo de abertura
   D. O relatório final

2. Uma linha de base pode ser modificada:
   A. Após uma decisão formal de alteração
   B. Todas as semanas pelo gestor de projeto
   C. Nunca
   D. Por qualquer membro da equipa

3. O Guia PMBOK 6.ª edição tinha:
   A. 7 princípios e 7 práticas
   B. 3 responsabilidades e 5 eventos
   C. 12 princípios e 8 domínios
   D. 5 grupos de processos e 10 áreas de conhecimento

4. Uma reserva de contingência serve para financiar:
   A. Um novo âmbito pedido pelo cluster
   B. As respostas a riscos identificados do âmbito aprovado
   C. Os prémios da equipa
   D. As despesas da sede

5. Para conhecer os requisitos de inscrição no PMP, a fonte certa é:
   A. Um assistente de IA
   B. Um fórum
   C. O site oficial do PMI
   D. Um colega certificado

Respostas do quiz : 1. C · 2. A · 3. D · 4. B · 5. C

Semana 3 : PRINCE2: princípios, práticas, processos e papéis aplicados à ação humanitária

Objetivos

- Explicar os cinco elementos integrados do PRINCE2 7: princípios, pessoas, práticas, processos e contexto do projeto.
- Utilizar a justificação contínua, a gestão por fases e a gestão por exceção num projeto financiado por um doador.
- Adaptar o PRINCE2 a uma ONG (papéis, documentos, tolerâncias) e situar as certificações Foundation e Practitioner.

Origem e lógica do PRINCE2

O **PRINCE2** (*PRojects IN Controlled Environments*) é um método nascido na administração pública do Reino Unido, hoje propriedade da **PeopleCert** (que comprou a AXELOS). A 7.ª edição é de 2023.

Enquanto o PMBOK descreve *o que é preciso saber*, o PRINCE2 descreve *como organizar e controlar* um projeto: quem decide o quê, em que momento e com que documentos. Os doadores públicos apreciam-no porque torna a governação legível.

O PRINCE2 7 assenta em **cinco elementos integrados**: os **princípios**, as **pessoas** (elemento novo na 7.ª edição: liderança, cultura, gestão da mudança), as **práticas**, os **processos** e o **contexto do projeto**, que obriga a adaptar o método.

Os 7 princípios

1. **Justificação de negócio contínua**: o projeto deve continuar justificado (benefícios, custos, riscos) do princípio ao fim. Se um conflito tornar a zona inacessível por muito tempo, revê-se a justificação em vez de continuar por inércia.
2. **Aprender com a experiência**: procuram-se lições no início, registam-se durante o projeto e transmitem-se no encerramento.
3. **Papéis, responsabilidades e relações definidos**: quem representa os interesses da organização, dos utilizadores e dos fornecedores.
4. **Gerir por fases**: o projeto divide-se em fases de gestão, com uma decisão formal no final de cada uma.
5. **Gerir por exceção**: fixam-se **tolerâncias** (prazo, custo, âmbito, qualidade, benefícios, riscos); enquanto são respeitadas, decide o nível inferior; acima delas, escala-se.
6. **Focar-se nos produtos**: definem-se com precisão os entregáveis e os seus critérios de qualidade antes de planear as atividades.
7. **Adaptar ao projeto**: o método ajusta-se à dimensão, ao risco e ao contexto; uma pequena ONG não produz 30 documentos.

As 7 práticas e os 7 processos

As **práticas** (chamadas «temas» antes de 2023) são os aspetos geridos de forma contínua: **business case**, **organização**, **planos**, **qualidade**, **riscos**, **questões** (que integra a gestão de alterações) e **progresso**.

Os **processos** descrevem o desenrolar:

- **Arranque** (*Starting up*): verificar que o projeto é viável e merece ser lançado;
- **Direção do projeto** (*Directing*): decisões do comité de direção ao longo de todo o projeto;
- **Iniciação do projeto** (*Initiating*): plano do projeto, business case detalhado, estratégias;
- **Controlo de uma fase**: trabalho diário do gestor de projeto;
- **Gestão da entrega de produtos**: trabalho dos chefes de equipa;
- **Gestão dos limites de fase**: balanço e plano da fase seguinte;
- **Encerramento do projeto**: aceitação, avaliação, lições.

Os papéis: o comité de direção

O **comité de direção do projeto** (*Project Board*) reúne três interesses:

- o **executivo** (*Executive*), único responsável final, garante da justificação: numa ONG, muitas vezes o diretor de país ou o diretor de programas;
- o **utilizador principal** (*Senior User*), que representa quem utilizará os resultados: na ação humanitária, é preciso garantir que a voz das populações afetadas é levada, por exemplo através do feedback comunitário e dos parceiros locais;
- o **fornecedor principal** (*Senior Supplier*), que representa quem produz: chefe do serviço técnico, empresa de obras, parceiro de execução.

Abaixo do comité: o **gestor de projeto**, os **chefes de equipa**, a **garantia do projeto** (controlo independente, por exemplo a equipa de qualidade ou MEAL) e o **apoio ao projeto**. Uma mesma pessoa pode desempenhar vários papéis numa organização pequena, exceto executivo e gestor de projeto, que devem permanecer separados.

Adaptar o PRINCE2 a uma ONG e utilizar a IA

Uma adaptação realista para um projeto de 300 000 a 2 milhões de euros:

- um **documento de iniciação** de 10 a 15 páginas (business case, organização, plano, tolerâncias, abordagem da qualidade, riscos, comunicação);
- **fases** alinhadas com as tranches de financiamento ou os relatórios intercalares do doador;
- **tolerâncias** simples: por exemplo ±10 % em cada rubrica orçamental principal e ±3 semanas nos marcos;
- um **relatório de situação** mensal de uma página e um **relatório de exceção** assim que se preveja ultrapassar uma tolerância.

A IA ajuda a produzir estes documentos a partir das suas notas: «A partir desta ata, redige um relatório de situação PRINCE2 de uma página: progresso, desvios face às tolerâncias, riscos e questões, próximas ações. Não inventes nenhum número.» Também pode fazer de executivo e

colocar as perguntas difíceis antes do comité. Não substitui nem a análise do gestor de projeto nem a decisão do comité.

As certificações PRINCE2

As certificações são atribuídas pela **PeopleCert** após um exame oficial:

- **PRINCE2 Foundation**: conhecimento do método, exame de escolha múltipla, sem pré-requisitos;
- **PRINCE2 Practitioner**: aplicação a um cenário, após a Foundation (ou outras certificações reconhecidas);
- **PRINCE2 Agile**: combinação da governação PRINCE2 e das práticas ágeis.

Os formatos, durações, limiares e regras de renovação mudam: verifique-os no site oficial antes de se inscrever. Este Mini MBA dá-lhe as bases e o treino com casos; a certificação só se obtém através do exame oficial.

Exercício: tolerâncias e gestão por exceção

Situação. Fase 2 de um projeto de segurança alimentar da ONG fictícia Nahda: orçamento de fase de 220 000 EUR, tolerância de custo ±8 %, tolerância de prazo ±2 semanas. A meio da fase, o gestor de projeto prevê um custo final de fase de 241 000 EUR, devido à subida do preço das sementes, e um atraso de 10 dias.

Trabalho pedido. 1) Quais são os limites da tolerância de custo? 2) A previsão ultrapassa as tolerâncias? 3) O que deve fazer o gestor de projeto?

Correção. 1) 8 % × 220 000 = 17 600 EUR; tolerância de 202 400 a 237 600 EUR. 2) Custo: sim, 241 000 > 237 600 (excesso previsto de 3 400 EUR acima da tolerância, ou seja +9,5 % sobre o orçamento da fase). Prazo: não, 10 dias ficam dentro de ±2 semanas. 3) Deve redigir sem demora um **relatório de exceção** para o comité: causa, impacto, opções (reduzir quantidades, mudar de fornecedor, realocar, pedir um aumento de orçamento ao doador), recomendação. O comité pode pedir um **plano de exceção** que substitua o plano de fase.

A reter

- O PRINCE2 7 assenta em 5 elementos integrados: princípios, pessoas, práticas, processos e contexto.
- Os 7 princípios, entre eles a justificação contínua, a gestão por fases e a gestão por exceção, são obrigatórios.
- O comité de direção reúne o executivo, o utilizador principal e o fornecedor principal.
- As tolerâncias determinam quem decide; um excesso previsto desencadeia um relatório de exceção.
- O PRINCE2 adapta-se: uma ONG mantém poucos documentos curtos, alinhados com as fases do doador.

Quiz

1. Quem é o único responsável final de um projeto PRINCE2?
   A. O gestor de projeto
   B. O executivo
   C. O fornecedor principal
   D. A garantia do projeto

2. Que elemento foi acrescentado como elemento integrado no PRINCE2 7?
   A. As pessoas
   B. O caminho crítico
   C. O sprint
   D. O valor agregado

3. A gestão por exceção assenta em:
   A. Ausência de relatórios
   B. Reuniões diárias
   C. Tolerâncias fixadas para cada nível
   D. Aprovação do doador para cada despesa

4. Orçamento de fase de 100 000 EUR, tolerância ±5 %. Uma previsão de 104 000 EUR:
   A. Exige um relatório de exceção
   B. Ultrapassa a tolerância
   C. Obriga a parar o projeto
   D. Fica dentro da tolerância

5. No PRINCE2 7, a prática «Questões» integra:
   A. A gestão de alterações
   B. Os salários
   C. A comunicação externa
   D. A avaliação final

Respostas do quiz : 1. B · 2. A · 3. C · 4. D · 5. A

Semana 4 : Agile, Scrum, Kanban e abordagens híbridas na ação humanitária

Objetivos

- Explicar os valores e princípios do Manifesto Ágil, e os papéis, eventos e artefactos do Scrum (Guia Scrum 2020).
- Gerir um fluxo de trabalho com Kanban: quadro, limites de trabalho em curso, tempo de ciclo.
- Construir uma abordagem híbrida credível para um doador e utilizar a IA para preparar o backlog e as retrospetivas.

O Manifesto Ágil

Em 2001, dezassete profissionais do software publicaram o **Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software**. Os seus quatro valores:

- **indivíduos e interações** mais do que processos e ferramentas;
- **soluções que funcionam** mais do que documentação exaustiva;
- **colaboração com o cliente** mais do que negociação contratual;
- **resposta à mudança** mais do que seguir um plano.

Os elementos da direita têm valor; os da esquerda, mais. Na ação humanitária, o «cliente» é antes de mais a população afetada: a agilidade junta-se à exigência de prestação de contas e de adaptação ao contexto. Mas não dispensa a documentação exigida pelo doador nem o respeito pelo contrato.

Scrum: papéis, eventos, artefactos

Segundo o **Guia Scrum** (edição de 2020, de Ken Schwaber e Jeff Sutherland), o Scrum é um enquadramento leve baseado no empirismo (transparência, inspeção, adaptação).

Três responsabilidades na equipa Scrum (10 pessoas no máximo): o **Product Owner** maximiza o valor e ordena o backlog; o **Scrum Master** ajuda a equipa a aplicar o Scrum e remove obstáculos; os **developers** (em sentido amplo: quem produz) criam o incremento.

Cinco eventos: o **sprint** (um mês no máximo, muitas vezes duas semanas), que contém o **planeamento do sprint**, o **daily scrum** (15 minutos), a **revisão do sprint** e a **retrospetiva**.

Três artefactos com o seu compromisso: o **backlog do produto** (objetivo do produto), o **backlog do sprint** (objetivo do sprint), o **incremento** (definição de «feito»).

Exemplo humanitário. Uma equipa de gestão da informação desenvolve um painel de acompanhamento das distribuições. Sprints de duas semanas; em cada revisão, os

coordenadores de terreno testam a versão e pedem ajustes. Em seis sprints, a ferramenta está em uso; com um caderno de encargos congelado, teria sido entregue tarde e mal adaptada.

Kanban: visualizar e limitar o trabalho em curso

O **Kanban** não impõe papéis nem sprints. Pede para:

- **visualizar** o fluxo num quadro (por exemplo: A fazer, Em preparação, Em validação, Feito);
- **limitar o trabalho em curso** (WIP) em cada coluna, para terminar antes de começar;
- **medir o fluxo**: tempo de ciclo (entre o início e o fim de um elemento), débito (elementos terminados por semana);
- **melhorar continuamente**.

O Kanban adapta-se muito bem às equipas de apoio (aprovisionamento, RH, subvenções) que recebem pedidos de forma contínua. A **lei de Little** relaciona as três medidas: tempo médio = trabalho em curso médio ÷ débito médio. Se uma equipa de aprovisionamento tem 30 pedidos em curso e trata 10 por semana, o tempo médio é de 3 semanas; reduzir o trabalho em curso para 15 leva-o a 1,5 semanas, sem trabalhar mais.

Medidas ágeis: velocidade e burndown

No Scrum, a equipa estima muitas vezes os elementos em **pontos** (tamanho relativo) e mede a sua **velocidade**: pontos terminados por sprint. A velocidade serve para prever, nunca para comparar equipas nem para as julgar.

O **gráfico de burndown** mostra o trabalho restante ao longo do tempo. Se o backlog restante é de 120 pontos e a velocidade média de 24 pontos, são precisos cerca de 5 sprints.

Cuidado com os desvios: inflacionar as estimativas para «melhorar» a velocidade, ou declarar «feito» o que não cumpre a definição de feito. Na ação humanitária, a definição de feito deve incluir as exigências de proteção: por exemplo «testado com os utilizadores, sem dados pessoais visíveis, traduzido para as línguas de trabalho».

O híbrido perante o doador

Um doador financia resultados num quadro fixo. Ainda assim, é possível ser ágil **dentro** desse quadro:

- o **quadro lógico**, o orçamento global e os marcos contratuais permanecem fixos;
- as **atividades** e modalidades são planeadas por ciclos de 4 a 8 semanas, revistos com os dados de acompanhamento e o feedback comunitário;
- cada ajuste é **documentado** (decisão, dados, aprovação) e, se ultrapassar os limiares contratuais (muitas vezes 10 a 20 % de realocação entre rubricas), é submetido ao doador.

Existem enquadramentos estruturados para combinar os dois: **PRINCE2 Agile**, a secção híbrida do PMBOK ou enquadramentos de escala como o SAFe, mais adequados a grandes organizações digitais do que às ONG.

Certificações ágeis habituais: **PSM** (Scrum.org), **CSM** (Scrum Alliance), **PMI-ACP** (PMI). Os seus requisitos mudam: verifique-os nos sites oficiais.

A IA ao serviço de uma equipa ágil

Utilizações úteis e seguras:

- transformar necessidades expressas em **histórias de utilizador** («Como coordenadora de local, quero ver as distribuições da semana por aldeia, para detetar atrasos») com **critérios de aceitação**;
- propor como **dividir** um elemento demasiado grande em elementos entregáveis num sprint;
- sintetizar as notas de uma **retrospetiva** em temas e ações, sem nomes;
- preparar um **resumo da revisão** para o doador.

A IA não deve estimar no lugar da equipa (a estimativa é um ato coletivo que revela os desacordos), nem ordenar o backlog no lugar do Product Owner. E o feedback comunitário analisado deve ser anonimizado antes de ser introduzido.

Exercício: prever com a velocidade e a lei de Little

Situação. A equipa de gestão da informação da ONG fictícia Basira desenvolve uma aplicação de acompanhamento de reclamações. Backlog restante: 168 pontos. Velocidades dos quatro últimos sprints de duas semanas: 18, 22, 20, 24 pontos. Por outro lado, a equipa de subvenções, gerida com Kanban, tem 24 processos em curso e termina 6 por semana.

Trabalho pedido. 1) Velocidade média? 2) Quantos sprints e semanas para terminar o backlog? 3) Tempo médio de um processo de subvenção? 4) O que propor para o reduzir?

Correção. 1) (18 + 22 + 20 + 24) ÷ 4 = 21 pontos. 2) 168 ÷ 21 = 8 sprints, ou seja 16 semanas (previsão, a rever em cada sprint). 3) Lei de Little: 24 ÷ 6 = 4 semanas. 4) Limitar o trabalho em curso (por exemplo 12 processos no máximo): com o mesmo débito, o tempo desce para 2 semanas; terminar antes de começar e identificar a coluna onde os processos se acumulam.

A reter

- O Manifesto Ágil valoriza as pessoas, as soluções que funcionam, a colaboração e a adaptação.
- Scrum: 3 responsabilidades, 5 eventos, 3 artefactos; sprints de um mês no máximo.
- Kanban: visualizar, limitar o trabalho em curso, medir o fluxo; tempo = trabalho em curso ÷ débito.
- O híbrido mantém fixo o quadro contratual e adapta as atividades por ciclos curtos documentados.
- A IA ajuda a redigir histórias e sínteses; a equipa estima e o Product Owner ordena.

Quiz

1. No Scrum, quem ordena o backlog do produto?
   A. O Scrum Master
   B. O doador
   C. O Product Owner
   D. Os developers

2. A duração máxima de um sprint segundo o Guia Scrum é:
   A. Um mês
   B. Uma semana
   C. Três meses
   D. Não há limite

3. Uma equipa tem 20 pedidos em curso e termina 5 por semana. Tempo médio:
   A. 25 semanas
   B. 100 semanas
   C. 1 semana
   D. 4 semanas

4. A velocidade serve para:
   A. Comparar as equipas entre si
   B. Prever o trabalho da equipa
   C. Calcular os salários
   D. Substituir o orçamento

5. Numa abordagem híbrida financiada por um doador, o que normalmente permanece fixo é:
   A. O quadro lógico, o orçamento global e os marcos contratuais
   B. Cada atividade ao dia
   C. Nada
   D. A lista de fornecedores

Respostas do quiz : 1. C · 2. A · 3. D · 4. B · 5. A

Semana 5 : Conceber o projeto: Project DPro, teoria da mudança, quadro lógico e gestão baseada em resultados

Objetivos

- Descrever as fases e disciplinas do Project DPro (PMD Pro), o referencial da PM4NGOs para o setor.
- Passar da análise de problemas à teoria da mudança e depois ao quadro lógico, com uma lógica vertical e horizontal sólida.
- Utilizar a IA para acelerar a conceção (árvore de problemas, primeiro quadro lógico, crítica) sem inventar dados.

Project DPro: o referencial do setor

O **Project DPro** (segunda edição do **PMD Pro**, 2020) é publicado pela **PM4NGOs**, uma associação criada por ONG internacionais para adaptar a gestão de projetos ao desenvolvimento e à ação humanitária. O guia está disponível gratuitamente em várias línguas, entre elas o francês e o português, e a certificação é gerida pela PM4NGOs com organismos examinadores.

O ciclo de vida do Project DPro segue cinco fases: **identificação e definição**, **preparação** (*set up*), **planeamento**, **implementação** e **encerramento**, com o **acompanhamento, a avaliação e o controlo** de forma contínua. Insiste em disciplinas próprias do setor: gestão das partes interessadas e dos parceiros, integração do quadro lógico e do MEAL, gestão do aprovisionamento e da logística, exigências dos doadores, sustentabilidade e transferência.

A PM4NGOs propõe também o **Program DPro** (programas), o **MEAL DPro** e o **Finance DPro**. São excelentes recursos gratuitos para completar este Mini MBA.

Da análise de problemas aos objetivos

A conceção parte dos **dados de necessidades** (avaliações, consultas comunitárias, dados secundários) e de uma **análise das partes interessadas**. Depois constrói-se uma **árvore de problemas**:

- o **problema central** (tronco): por exemplo «elevada prevalência de doenças diarreicas em crianças com menos de 5 anos nos campos A e B»;
- as **causas** (raízes): água insuficiente e não tratada, latrinas degradadas, práticas de higiene de risco, fraco acesso ao sabão;
- os **efeitos** (ramos): desnutrição, mortes, despesas de saúde dos agregados familiares.

Transforma-se numa **árvore de objetivos** (cada problema torna-se uma situação desejada) e depois escolhe-se a **estratégia**: que ramos tratar, consoante o mandato, as competências, o orçamento e o que fazem os outros atores (mapeamento 3W/4W do cluster).

A teoria da mudança

A **teoria da mudança** explica *como e porquê* as atividades levarão à mudança desejada. Torna explícitos os **pressupostos**: «se as famílias receberem sabão e uma sensibilização adaptada, e se a água estiver disponível a menos de 500 metros, então a lavagem das mãos nos momentos-chave aumentará, porque os principais obstáculos identificados são o custo do sabão e a distância».

Uma boa teoria da mudança:

- apoia-se em **evidências** (avaliações anteriores, literatura, normas Esfera);
- identifica as **condições** fora do controlo do projeto;
- é **revista** quando o acompanhamento mostra que um pressuposto não se verifica.

É muitas vezes apresentada como um esquema e serve de base ao quadro lógico e ao plano MEAL.

O quadro lógico

O **quadro lógico** (*logframe*) resume o projeto numa matriz de 4 colunas e 4 níveis. Os níveis (o vocabulário varia consoante os doadores):

- **Objetivo geral / impacto**: mudança a longo prazo para a qual o projeto contribui;
- **Objetivo específico / efeito** (*outcome*): mudança esperada nos beneficiários no final do projeto;
- **Resultados / produtos** (*outputs*): bens e serviços entregues;
- **Atividades**.

As colunas: **lógica de intervenção**, **indicadores**, **fontes de verificação**, **pressupostos**. A **lógica vertical** lê-se de baixo para cima: se as atividades forem realizadas e os pressupostos se verificarem, então obtêm-se os produtos, etc. A **lógica horizontal** verifica que cada nível tem indicadores mensuráveis e fontes realistas.

Erros frequentes: confundir produto e efeito («2 000 kits distribuídos» é um produto, «80 % dos agregados utilizam corretamente o kit» é um efeito); indicadores sem linha de base nem meta; pressupostos que na realidade são riscos maiores a gerir.

A gestão baseada em resultados

A **gestão baseada em resultados** (GBR, *Results-Based Management*), adotada pelo sistema das Nações Unidas e por numerosos doadores, consiste em orientar todas as decisões para os resultados e não para as atividades: planear a partir dos efeitos desejados, acompanhar indicadores de resultados, ajustar, prestar contas.

Na prática: cada reunião de acompanhamento começa por «onde estão os nossos efeitos?» antes de «o que fizemos?»; as realocações orçamentais justificam-se pelo seu contributo para os resultados; os relatórios falam de mudança, não apenas de quantidades entregues.

O **quadro de resultados** de alguns doadores (por exemplo as agências da ONU, ou a USAID antes de 2025) cumpre a mesma função que o quadro lógico, com outra apresentação:

identifique sempre o formato exigido pelo doador.

Conceber mais depressa com a IA

Método seguro em quatro passos:

1. **Fornecer os dados**: excertos anonimizados da avaliação de necessidades, mapeamento dos atores, prioridades do doador. «Trabalha apenas a partir destes documentos.»
2. **Pedir uma estrutura**: «Propõe uma árvore de problemas e depois uma árvore de objetivos; assinala as causas que os documentos não provam.»
3. **Pedir um primeiro quadro lógico**: «Propõe um quadro lógico no formato de [doador], com 2 efeitos e 4 produtos no máximo; indicadores SMART; deixa vazias as linhas de base e as metas se não constarem dos dados.»
4. **Pedir uma crítica**: «Faz de avaliador do doador: que fraquezas de lógica vertical e horizontal vês?»

O que a IA não deve fazer: inventar linhas de base, metas ou taxas de prevalência; substituir a consulta às comunidades; decidir uma escolha estratégica. A equipa valida tudo, e a árvore de problemas é discutida com as comunidades e os parceiros.

Exercício: corrigir um quadro lógico

Situação. Um rascunho de quadro lógico WASH da ONG fictícia Rahma contém: efeito «3 000 kits de higiene distribuídos»; produto «redução de 30 % das diarreias»; indicador de efeito «número de sessões de sensibilização»; pressuposto «o projeto é bem gerido». Linha de base do indicador «agregados que lavam as mãos nos momentos-chave»: 35 %; meta pedida pelo doador: +25 pontos.

Trabalho pedido. 1) Que erros deteta? 2) Qual é a meta em percentagem? 3) Em 3 000 agregados, quantos agregados adicionais devem adotar a prática?

Correção. 1) Efeito e produto estão invertidos: os kits distribuídos são um produto; a redução das diarreias corresponde antes ao objetivo geral ou a um efeito sanitário. O número de sessões é um indicador de atividade, não de efeito: é preciso um indicador de mudança (taxa de lavagem das mãos). «O projeto é bem gerido» não é um pressuposto externo: é responsabilidade da equipa. 2) 35 % + 25 pontos = 60 %. 3) (60 % − 35 %) × 3 000 = 750 agregados adicionais.

A reter

- O Project DPro (PMD Pro) da PM4NGOs é o referencial de gestão de projetos concebido para o setor, gratuito e multilingue.
- Árvore de problemas, árvore de objetivos e escolha de estratégia precedem todo o planeamento.
- A teoria da mudança torna explícitos os pressupostos e apoia-se em evidências.
- Quadro lógico: lógica vertical (se... então) e horizontal (indicadores, fontes); não confundir produtos e efeitos.
- A IA estrutura e critica; não inventa linhas de base nem metas, e não substitui a consulta.

Quiz

1. O Project DPro é publicado por:
   A. PM4NGOs
   B. PMI
   C. PeopleCert
   D. Scrum.org
2. «2 000 kits distribuídos» é:
   A. Um efeito
   B. Um impacto
   C. Um pressuposto
   D. Um produto (output)
3. A lógica vertical de um quadro lógico lê-se:
   A. De cima para baixo, coluna a coluna
   B. De baixo para cima: se as atividades e os pressupostos se verificarem, atinge-se o nível superior
   C. Apenas da esquerda para a direita
   D. Em qualquer sentido
4. Linha de base 40 %, meta +15 pontos, 2 000 agregados: agregados adicionais a atingir?
   A. 150
   B. 800
   C. 300
   D. 1 100

5. Perante linhas de base ausentes dos documentos, a IA deve:
   A. Estimá-las o melhor possível
   B. Deixar as células vazias e assinalá-lo
   C. Usar a média mundial
   D. Copiar as de outro país

Respostas do quiz : 1. A · 2. D · 3. B · 4. C · 5. B

Semana 6 : Planear: âmbito, estrutura analítica do trabalho, estimativa e caminho crítico

Objetivos

- Definir o âmbito e construir uma estrutura analítica do trabalho (EAT/WBS) orientada para entregáveis.
- Estimar durações (análoga, paramétrica, de três pontos/PERT) e calcular um caminho crítico com as suas folgas.
- Construir um cronograma realista (Gantt, marcos, recursos) e utilizar a IA para detetar esquecimentos e dependências.

O âmbito e a estrutura analítica do trabalho

O **âmbito** descreve o que o projeto entrega e o que não entrega. Uma declaração de âmbito clara contém os entregáveis, os critérios de aceitação, as exclusões, as restrições e os pressupostos. As exclusões evitam o **desvio de âmbito** (*scope creep*): «o projeto não assume a manutenção dos furos após a transferência para o comité de gestão».

A **estrutura analítica do trabalho** (EAT, em inglês *Work Breakdown Structure*, WBS) decompõe hierarquicamente o trabalho em entregáveis, até **pacotes de trabalho** suficientemente pequenos para serem estimados, atribuídos e acompanhados (muitas vezes de 1 a 4 semanas de trabalho). Regra dos 100 %: a soma dos elementos filhos representa exatamente o trabalho do elemento pai, nem mais nem menos.

Exemplo. Projeto «Água potável para 6 aldeias»: 1. Gestão do projeto; 2. Estudos (hidrogeologia, consultas); 3. Furos (6 furos, ensaios de bombagem, análises); 4. Comités de gestão (constituição, formação); 5. Promoção da higiene; 6. Encerramento e transferência. Cada elemento é depois decomposto. O **dicionário da EAT** descreve cada pacote: conteúdo, responsável, entregável, critérios.

Estimar durações e esforços

Quatro técnicas principais:

- **Análoga**: a partir de um projeto semelhante (rápida, pouco precisa);
- **Paramétrica**: a partir de um rácio (por exemplo 3 dias de obra por latrina e por equipa);
- **Ascendente**: estimando cada pacote da EAT e somando (precisa, demorada);
- **De três pontos (PERT)**: com uma estimativa otimista (O), a mais provável (M) e pessimista (P). Duração esperada = (O + 4M + P) ÷ 6; desvio-padrão ≈ (P − O) ÷ 6.

Exemplo. Desalfandegamento de material médico: O = 3 semanas, M = 4, P = 11. Duração esperada = (3 + 16 + 11) ÷ 6 = 5 semanas, e não 4: o risco de bloqueio puxa a estimativa para cima. Na ação humanitária, as durações pessimistas (época das chuvas, acesso, autorizações) são muitas vezes subestimadas; envolva a logística e a segurança na estimativa.

A rede e o caminho crítico

As atividades ligam-se pelas suas **dependências** (na maioria das vezes «fim para início»: B começa quando A termina). Depois calcula-se:

- o **mais cedo** (passagem para a frente): a data de início mais cedo de cada atividade;
- o **mais tarde** (passagem para trás): a data de fim mais tarde sem atrasar o projeto;
- a **folga total**: diferença entre o mais tarde e o mais cedo.

O **caminho crítico** é a sequência mais longa de atividades dependentes; as suas atividades têm folga nula. Qualquer atraso no caminho crítico atrasa o fim do projeto.

Exemplo. A Avaliação dos locais (2 semanas); B Compra de materiais (4, após A); C Recrutamento das equipas (2, após A); D Formação (1, após C); E Obras (6, após B e D); F Receção (1, após E). Caminhos: A-B-E-F = 13 semanas; A-C-D-E-F = 12 semanas. Caminho crítico: A-B-E-F, duração 13 semanas. C e D têm uma folga de uma semana. Para encurtar o projeto, é preciso atuar sobre as compras (B), não sobre o recrutamento.

Comprimir um cronograma

Quando o doador ou a época impõem uma data mais cedo:

- a **execução acelerada** (*fast tracking*): fazer em paralelo atividades previstas em sequência (começar as obras nos primeiros locais antes de terminar todas as compras). Custo baixo, maior risco de retrabalho;
- a **compressão** (*crashing*): acrescentar recursos às atividades críticas (segunda equipa, frete aéreo). Custo mais elevado; escolhem-se as atividades críticas cujo custo por semana ganha é menor.

Cuidado: comprimir uma atividade não crítica não serve de nada, e pode surgir um novo caminho crítico. No exemplo anterior, reduzir B em 2 semanas só poupa uma semana: o caminho A-C-D-E-F (12 semanas) passa a ser crítico.

Gantt, marcos e recursos

O **diagrama de Gantt** mostra as atividades numa linha temporal; toda a gente o compreende, incluindo o doador. Acrescentam-se **marcos** (eventos sem duração: assinatura do contrato, relatório intercalar, transferência).

Depois é preciso verificar os **recursos**: um mesmo engenheiro não pode supervisionar três obras a 300 km de distância na mesma semana. O **nivelamento de recursos** desloca as atividades para respeitar as disponibilidades, o que pode alongar o projeto; a **suavização** desloca-as apenas dentro das suas folgas.

Integre no cronograma o **calendário real**: época das chuvas, festas religiosas, períodos eleitorais, prazos de aprovisionamento (semana 8) e de recrutamento, procedimentos de autorização. Um cronograma humanitário sem margem para o acesso e a segurança é um cronograma falso.

Ferramentas: uma folha de cálculo basta para um pequeno projeto; programas como MS Project, ProjectLibre (gratuito), Smartsheet, Asana, monday.com ou Jira convêm aos maiores. Muitos integram agora funções de IA.

Planear com a IA

Pedidos úteis:

- «A partir deste âmbito, propõe uma EAT orientada para entregáveis em 3 níveis, respeitando a regra dos 100 %. Assinala os entregáveis que o âmbito não especifica.»
- «Esta é a lista de atividades e durações: identifica as dependências em falta e as atividades muitas vezes esquecidas num projeto deste tipo (autorizações, testes, formação, transferência, encerramento financeiro).»
- «Calcula o caminho crítico desta tabela e mostra o detalhe da passagem para a frente e para trás.»

Verifique sempre o cálculo do caminho crítico: os assistentes de IA enganam-se por vezes nas somas ou nas dependências múltiplas. Para os cálculos, peça para ver o detalhe ou use uma folha de cálculo ou um programa de planeamento. Não transmita dados sensíveis sobre a localização exata de equipas ou de stocks em zonas de insegurança.

Exercício: caminho crítico e compressão

Situação. Projeto de abrigos da ONG fictícia Sakan. Atividades: A Registo das famílias 3 semanas; B Encomenda dos kits 5 semanas (após A); C Seleção dos locais 2 semanas (após A); D Preparação dos locais 3 semanas (após C); E Montagem dos abrigos 4 semanas (após B e D); F Controlo de qualidade 1 semana (após E). O doador pede para terminar em 12 semanas. Frete aéreo dos kits: B passa a 3 semanas por 18 000 USD.

Trabalho pedido. 1) Duração e caminho crítico? 2) Folga de C e D? 3) O frete aéreo permite cumprir as 12 semanas? Qual é o novo caminho crítico?

Correção. 1) A-B-E-F = 3 + 5 + 4 + 1 = 13 semanas; A-C-D-E-F = 3 + 2 + 3 + 4 + 1 = 13 semanas. Dois caminhos críticos, duração 13 semanas. 2) Folga nula para C e D (também são críticas). 3) Com B em 3 semanas, A-B-E-F = 11, mas A-C-D-E-F continua em 13: o projeto dura ainda 13 semanas. O frete aéreo sozinho é inútil; é preciso também encurtar C ou D em uma semana (por exemplo uma segunda equipa de preparação dos locais), ou sobrepor D e E.

A reter

- O âmbito especifica os entregáveis e as exclusões; a EAT decompõe todo o trabalho (regra dos 100 %).
- Estimativa PERT: (O + 4M + P) ÷ 6; envolver a logística e a segurança nas estimativas.
- O caminho crítico é a sequência mais longa de atividades dependentes; as suas atividades têm folga nula.
- Comprimir uma atividade não crítica não encurta o projeto; vigiar o aparecimento de um novo caminho crítico.
- A IA propõe EAT e dependências; verificar os seus cálculos e integrar o calendário real do terreno.

Quiz

1. A regra dos 100 % da EAT significa:
   A. Que o orçamento é gasto a 100 %
   B. Que os elementos filhos representam exatamente o trabalho do pai
   C. Que cada atividade dura 100 horas
   D. Que a equipa está disponível a 100 %

2. Estimativa PERT com O = 2, M = 5, P = 14:
   A. 5
   B. 7
   C. 6
   D. 8

3. Uma atividade do caminho crítico tem uma folga total:
   A. Nula
   B. De uma semana
   C. Igual à sua duração
   D. Sempre negativa

4. Fazer em paralelo atividades previstas em sequência chama-se:
   A. Nivelamento
   B. Compressão (crashing)
   C. Suavização
   D. Execução acelerada (fast tracking)

5. Encurtar uma atividade não crítica:
   A. Encurta sempre o projeto
   B. Não encurta o projeto
   C. Alonga o projeto
   D. Elimina o caminho crítico

Respostas do quiz : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B

Semana 7 : Orçamento, acompanhamento dos custos e valor agregado

Objetivos

- Construir um orçamento de projeto conforme às regras do doador: custos diretos, custos de apoio, custos indiretos, reservas.
- Acompanhar a execução orçamental (taxa de execução, desvios, previsões) e justificar as realocações.
- Calcular e interpretar os indicadores de valor agregado (VP, VA, CR, IDC, IDP, EAC) e utilizar a IA para a análise sem expor dados sensíveis.

Construir um orçamento para um doador

Um orçamento de projeto constrói-se **a partir da EAT e do cronograma** (método ascendente): cada pacote de trabalho recebe quantidades e custos unitários. As grandes categorias, consoante os doadores:

- **Custos diretos de programa**: bens distribuídos, transferências monetárias, obras, formações;
- **Pessoal**: salários e encargos, com a percentagem de tempo de cada posto no projeto;
- **Custos de apoio diretos**: veículos, escritórios de terreno, comunicação, segurança, repartidos proporcionalmente;
- **Custos indiretos** (despesas de estrutura, muitas vezes 7 % para a União Europeia e várias agências das Nações Unidas, variável noutros casos): não se justificam linha a linha;
- **Reservas**: alguns doadores aceitam uma linha limitada de imprevistos, outros não.

Um orçamento deve ser **realista** (preços de mercado verificados, taxas de câmbio prudentes, inflação), **coerente** com o quadro lógico (cada produto tem recursos), **conforme** (despesas elegíveis) e acompanhado de uma **nota orçamental** que explique os cálculos.

Acompanhamento orçamental e taxa de execução

Todos os meses, o gestor de projeto compara com as finanças: orçamento, despesas reais, compromissos (encomendas feitas ainda não pagas) e previsão até ao fim. A **taxa de execução** = despesas ÷ orçamento. Só tem sentido se comparada com o tempo decorrido e o progresso real.

Exemplo. No mês 6 de 12, um projeto gastou 45 % do seu orçamento. Está bem? Não se pode responder sem saber o que foi *realizado*: se apenas 30 % dos produtos foram entregues, o projeto gasta depressa demais para o que produz. É isso que mede o valor agregado.

As **realocações** entre rubricas estão enquadradas: muitas vezes livres abaixo de um limiar (por exemplo 15 % ou 20 % de uma rubrica consoante o contrato), sujeitas a aprovação acima.

Uma subexecução importante é também um problema: sinaliza um atraso e pode levar a uma redução do financiamento.

A gestão do valor agregado

A **gestão do valor agregado** (*Earned Value Management*, EVM) combina âmbito, prazo e custo. Três medidas, numa data dada:

- **Valor planeado (VP, PV)**: orçamento do trabalho que devia estar feito nessa data;
- **Valor agregado (VA, EV)**: orçamento do trabalho realmente feito;
- **Custo real (CR, AC)**: o que esse trabalho custou realmente.

Daí se deduz:

- **Variação de custo** VC = VA − CR (negativa = derrapagem); **índice de desempenho de custo** IDC = VA ÷ CR (abaixo de 1 = paga-se mais do que o valor produzido);
- **Variação de prazo** VPr = VA − VP (negativa = atraso); **índice de desempenho de prazo** IDP = VA ÷ VP;
- **Orçamento no término** ONT (BAC): o orçamento total;
- **Estimativa no término** EAC = ONT ÷ IDC se o desempenho atual continuar; **estimativa para terminar** (o que falta) = EAC − CR; **variação no término** = ONT − EAC;
- **Índice de desempenho para terminar** (TCPI) = (ONT − VA) ÷ (ONT − CR): desempenho de custo necessário para terminar dentro do orçamento.

Um exemplo completo

Projeto de dinheiro e meios de subsistência, ONT = 600 000 USD, 12 meses. No final do mês 6: VP = 300 000; os produtos realmente entregues valem VA = 240 000; as despesas reais são CR = 270 000.

- VC = 240 000 − 270 000 = −30 000 USD: derrapagem de custo;
- IDC = 240 000 ÷ 270 000 ≈ 0,89: cada dólar gasto produz 0,89 dólares de valor previsto;
- VPr = 240 000 − 300 000 = −60 000 USD: atraso; IDP = 0,80;
- EAC = 600 000 ÷ 0,89 ≈ 675 000 USD (cálculo exato: 600 000 × 270 000 ÷ 240 000 = 675 000); variação no término = −75 000 USD;
- TCPI = (600 000 − 240 000) ÷ (600 000 − 270 000) = 360 000 ÷ 330 000 ≈ 1,09: seria preciso ser 9 % mais eficiente do que o previsto até ao fim para cumprir o orçamento, o que raramente é realista.

Decisão: analisar as causas (preços mais altos? comissões de transferência subestimadas? atrasos no registo?), apresentar opções ao comité (reduzir um produto, procurar poupanças, pedir uma revisão ao doador) e avisar o doador cedo em vez de no relatório final.

Medir o valor agregado num projeto humanitário

A dificuldade está em medir o **VA**. Métodos habituais:

- **Unidades concluídas**: 120 latrinas construídas em 300 = 40 % do valor do pacote;
- **Marcos ponderados**: 20 % na conceção, 50 % na receção provisória, 30 % na receção definitiva;
- **Regra 50/50 ou 0/100** para pequenos pacotes: 50 % no início, 50 % no fim;
- **Percentagem estimada**: a evitar, salvo com critérios verificáveis.

Cuidado: o valor agregado mede o que é entregue, não o efeito nas pessoas. Um projeto pode ter um IDC de 1 e não produzir nenhuma mudança se os produtos estiverem mal focalizados. Por isso combina-se o valor agregado com o acompanhamento dos indicadores de efeito (semana 9).

Analisar o orçamento com a IA, sem risco

Um assistente de IA pode:

- verificar a **coerência** de um orçamento: linhas sem ligação ao quadro lógico, quantidades incoerentes, totais errados;
- explicar **desvios** a partir de uma tabela orçamento/real e redigir um primeiro rascunho de nota explicativa;
- calcular os indicadores de valor agregado e produzir um gráfico numa folha de cálculo;
- redigir uma **nota orçamental** clara a partir dos seus pressupostos.

Precauções: utilize a ferramenta validada pela sua organização (os orçamentos detalhados contêm salários e informações contratuais); suprima os nomes e os salários individuais; refaça os cálculos-chave na folha de cálculo; nunca deixe a IA «encontrar» custos unitários: vêm dos seus orçamentos de fornecedores, dos seus estudos de mercado e das suas compras anteriores.

Exercício: valor agregado de um projeto de nutrição

Situação. Projeto de nutrição da ONG fictícia Shifa: ONT = 400 000 EUR, 10 meses. No final do mês 4: VP = 160 000 EUR; VA = 176 000 EUR; CR = 200 000 EUR.

Trabalho pedido. 1) Calcular VC, IDC, VPr e IDP. 2) Calcular a EAC se o desempenho de custo continuar. 3) O projeto está adiantado ou atrasado? Abaixo ou acima do orçamento? 4) O que dizer ao comité?

Correção. 1) VC = 176 000 − 200 000 = −24 000 EUR; IDC = 176 000 ÷ 200 000 = 0,88; VPr = 176 000 − 160 000 = +16 000 EUR; IDP = 1,10. 2) EAC = 400 000 ÷ 0,88 ≈ 454 545 EUR, ou seja uma derrapagem previsível de cerca de 54 500 EUR. 3) Adiantado face ao cronograma (IDP 1,10) mas acima do orçamento (IDC 0,88). 4) O avanço não justifica o sobrecusto: é preciso encontrar a causa (horas extraordinárias para acelerar? preço dos insumos?), arbitrar entre rapidez e custo, e apresentar opções antes de a derrapagem se confirmar.

A reter

- O orçamento constrói-se a partir da EAT e do cronograma, com preços verificados e uma nota orçamental.
- A taxa de execução só tem sentido se comparada com o progresso real.
- VC = VA − CR; IDC = VA ÷ CR; VPr = VA − VP; IDP = VA ÷ VP; EAC = ONT ÷ IDC.
- Um IDC abaixo de 1 sinaliza uma derrapagem; um IDP abaixo de 1, um atraso; avisar o doador cedo.
- A IA verifica a coerência e explica os desvios; os custos unitários vêm dos seus orçamentos de fornecedores, não dela.

Quiz

1. VA = 90 000, CR = 100 000. O IDC vale:
   A. 1,11
   B. 0,90
   C. 10 000
   D. −10 000

2. Um IDP de 0,75 significa que o projeto:
   A. Está atrasado
   B. Está adiantado
   C. Está abaixo do orçamento
   D. Está concluído a 75 %

3. ONT = 500 000 e IDC = 0,80. A EAC vale:
   A. 400 000
   B. 580 000
   C. 500 000
   D. 625 000

4. O valor agregado (VA) corresponde:
   A. Às despesas reais
   B. Ao orçamento total
   C. Ao orçamento do trabalho realmente feito
   D. Ao orçamento do trabalho previsto até à data

5. Os custos unitários de um orçamento devem vir:
   A. De orçamentos de fornecedores, estudos de mercado e compras anteriores
   B. De uma estimativa da IA
   C. Do orçamento de outra ONG
   D. Do montante máximo do doador

Respostas do quiz : 1. B · 2. A · 3. D · 4. C · 5. A

Semana 8 : Riscos, partes interessadas, responsabilidades e aprovisionamento

Objetivos

- Manter um registo de riscos: identificação, análise qualitativa (probabilidade × impacto) e quantitativa (valor monetário esperado), respostas e responsáveis.
- Analisar e envolver as partes interessadas, incluindo as comunidades, e clarificar os papéis com uma matriz RACI.
- Planear o aprovisionamento do projeto segundo as regras do doador, e utilizar a IA para enriquecer a análise de riscos sem expor informações sensíveis.

O processo de gestão de riscos

Um **risco** é um acontecimento incerto que, se ocorrer, tem um efeito nos objetivos: negativo (ameaça) ou positivo (oportunidade). Uma **questão** (*issue*) é um risco que se concretizou.

O processo, comum ao PMBOK, ao PRINCE2 e ao Project DPro:

1. **Identificar**: workshops com a equipa, os parceiros, a logística, a segurança; revisão das lições de projetos anteriores; análise do contexto;
2. **Analisar**: probabilidade e impacto, numa escala de 1 a 5; pontuação = probabilidade × impacto;
3. **Planear as respostas**: para as ameaças, **evitar**, **transferir**, **mitigar** ou **aceitar**; para as oportunidades, **explorar**, **partilhar**, **melhorar** ou **aceitar**; e por vezes **escalar** para o nível superior;
4. **Implementar e monitorizar**: um responsável por risco, gatilhos, uma revisão mensal.

Formule cada risco em três partes: **causa**, **acontecimento**, **efeito**. «Devido à época das chuvas (causa), a estrada para o distrito Leste pode ficar cortada (acontecimento), o que atrasaria as distribuições de 4 a 6 semanas (efeito).»

Análise quantitativa e reservas

Para os riscos importantes, calcula-se o **valor monetário esperado** (VME, *EMV*) = probabilidade × impacto financeiro. As ameaças têm um valor negativo e as oportunidades um valor positivo.

Exemplo. Ameaça: subida do preço do cimento, probabilidade 30 %, sobrecusto 50 000 USD: VME = −15 000 USD. Oportunidade: compra conjunta com outro membro do cluster, probabilidade 20 %, poupança 10 000 USD: VME = +2 000 USD. Reserva de contingência justificada por estes dois riscos: 15 000 − 2 000 = 13 000 USD.

Distingue-se a **reserva de contingência** (riscos identificados, sob a autoridade do gestor de projeto, incluída na linha de base de custos) e a **reserva de gestão** (riscos não identificados, sob a autoridade da direção, fora da linha de base). Muitos doadores não aceitam uma linha de

reserva: a cobertura dos riscos passa então por pressupostos de preços prudentes, cláusulas de revisão e a possibilidade de realocar.

Na ação humanitária, integre sistematicamente os riscos de **segurança**, de **fraude e desvio**, de **proteção contra a exploração e o abuso sexuais (PSEA)**, de **reputação** e de **conformidade com as sanções**.

Analisar e envolver as partes interessadas

As **partes interessadas** são todas as pessoas e organizações que influenciam o projeto ou são afetadas por ele: populações afetadas (na sua diversidade: mulheres, homens, crianças, pessoas idosas, pessoas com deficiência, minorias), autoridades locais e nacionais, líderes comunitários, parceiros, doador, cluster, outras ONG, fornecedores, grupos armados consoante os contextos.

A **grelha poder/interesse** ajuda a priorizar: poder alto e interesse alto = **gerir de perto**; poder alto, interesse baixo = **manter satisfeito**; poder baixo, interesse alto = **informar e consultar**; poder baixo, interesse baixo = **monitorizar**. Cuidado: as populações afetadas têm muitas vezes um poder formal baixo, mas são a razão de ser do projeto. A Norma Humanitária Essencial (CHS) impõe a sua participação e o acesso a mecanismos de feedback e reclamações, seja qual for o seu lugar na grelha.

O **plano de envolvimento** especifica para cada grupo o objetivo, os canais, a frequência e o responsável.

Clarificar os papéis: a matriz RACI

A matriz **RACI** indica para cada entregável ou decisão quem:

- **R** (*Responsible*): realiza o trabalho;
- **A** (*Accountable*): aprova e presta contas, **uma só pessoa** por linha;
- **C** (*Consulted*): dá a sua opinião antes;
- **I** (*Informed*): é informado depois.

Exemplo. «Seleção dos fornecedores de kits»: R = responsável de logística; A = comité de aprovisionamento; C = gestor de projeto e finanças; I = coordenador de terreno. Se uma linha tem dois A, ou nenhum, as decisões arrastam-se ou ninguém responde pelos erros. A RACI é também uma ferramenta de controlo interno: a mesma pessoa não deve encomendar, receber e pagar.

O aprovisionamento do projeto

As compras representam muitas vezes mais de metade de um orçamento humanitário. O **plano de aprovisionamento** lista, no arranque, cada compra importante: descrição, quantidade, montante estimado, procedimento aplicável, prazo e data de necessidade.

Os **limiares de procedimento** dependem das regras do doador e da organização: por exemplo, compra direta abaixo de um pequeno montante, três orçamentos acima, concurso aberto para lá de um limiar mais elevado. O prazo completo (expressão da necessidade,

convite, avaliação, contrato, entrega, desalfandegamento) pode ultrapassar três meses: deve constar do cronograma e do caminho crítico se necessário.

Tipos de contratos: **preço fixo** (risco para o fornecedor, ideal se a necessidade estiver bem definida), **reembolso de custos** (risco para o comprador), **tempo e materiais** (prestações curtas). Os **acordos-quadro** com fornecedores pré-selecionados aceleram muito a resposta de emergência.

Enriquecer a análise de riscos com a IA

Um assistente de IA é útil para **alargar** a reflexão:

- «Este é o nosso registo de riscos para um projeto de dinheiro em zona urbana: que riscos frequentes neste tipo de projeto faltam? Classifica-os por categoria (segurança, fraude, proteção, mercado, tecnologia, reputação).»
- «Reformula estes riscos no formato causa-acontecimento-efeito e propõe duas respostas por risco.»
- «Faz de auditor do doador: que fraquezas de controlo vês neste procedimento de aprovisionamento?»

Precauções: não introduza informações de segurança sensíveis (itinerários, horários de comboios, localização de stocks ou de pessoas), nem informações nominativas sobre fornecedores suspeitos de fraude. A IA não conhece o seu contexto local: a probabilidade e o impacto são avaliados pela equipa, com a segurança e os parceiros.

Exercício: registo de riscos e reserva

Situação. Projeto de abrigos da ONG fictícia Waha, orçamento de 900 000 USD. Três riscos: R1 desvalorização da moeda local (probabilidade 40 %, impacto −60 000 USD); R2 atraso no desalfandegamento das lonas (probabilidade 50 %, impacto −24 000 USD de armazenamento e transporte); O1 doação em espécie de madeira por uma autoridade local (probabilidade 25 %, ganho +16 000 USD). Escala qualitativa de 1 a 5: R1 probabilidade 3, impacto 4; R2 probabilidade 3, impacto 3.

Trabalho pedido. 1) VME de cada risco? 2) Reserva de contingência justificada? 3) Pontuação qualitativa de R1 e R2: qual tratar em prioridade? 4) Uma resposta para R2.

Correção. 1) R1: 0,40 × −60 000 = −24 000 USD; R2: 0,50 × −24 000 = −12 000 USD; O1: 0,25 × 16 000 = +4 000 USD. 2) 24 000 + 12 000 − 4 000 = 32 000 USD, ou seja cerca de 3,6 % do orçamento. 3) R1: 3 × 4 = 12; R2: 3 × 3 = 9. R1 é prioritário. 4) Mitigar: lançar a encomenda mais cedo, preparar antecipadamente os documentos de isenção, prever um fornecedor regional; responsável: logística; gatilho: documentos não validados 4 semanas antes da chegada.

A reter

- Um risco formula-se em causa-acontecimento-efeito, com um responsável e respostas.
- VME = probabilidade × impacto; a reserva de contingência cobre os riscos identificados.
- Grelha poder/interesse, mas as populações afetadas participam sempre (CHS).
- RACI: um só A por linha; separar encomenda, receção e pagamento.
- O plano de aprovisionamento e os seus prazos fazem parte do cronograma; a IA alarga a análise sem dados de segurança.

Quiz

1. Probabilidade 20 %, impacto −40 000 USD. O VME vale:
   A. −8 000 USD
   B. −40 000 USD
   C. −20 000 USD
   D. +8 000 USD

2. Contratar um seguro para um risco corresponde à resposta:
   A. Evitar
   B. Aceitar
   C. Explorar
   D. Transferir

3. Numa matriz RACI, o número de «A» por linha deve ser:
   A. Pelo menos dois
   B. Exatamente um
   C. Zero
   D. Ilimitado

4. A reserva de gestão cobre:
   A. Os riscos identificados
   B. Os salários
   C. Os riscos não identificados, sob a autoridade da direção
   D. Os custos indiretos

5. Que informação não deve ser introduzida num assistente de IA?
   A. Os horários e itinerários dos comboios
   B. Uma lista de categorias de riscos
   C. Um procedimento de aprovisionamento genérico
   D. Um modelo de registo vazio

Respostas do quiz : 1. A · 2. D · 3. B · 4. C · 5. A

Semana 9 : Gerir com o MEAL: indicadores, acompanhamento, painéis e IA

Objetivos

- Construir um plano MEAL ligado ao quadro lógico: indicadores SMART, linhas de base, metas, desagregações, fontes e frequências.
- Acompanhar o progresso com uma tabela de acompanhamento de indicadores (ITT) e um painel, e tirar daí decisões.
- Utilizar a IA para analisar dados quantitativos e qualitativos respeitando a responsabilidade dos dados humanitários.

O plano MEAL, coluna vertebral da gestão

MEAL significa acompanhamento (*Monitoring*), avaliação (*Evaluation*), prestação de contas (*Accountability*) e aprendizagem (*Learning*). O **plano MEAL** traduz o quadro lógico num dispositivo concreto. Para cada indicador: definição precisa, modo de cálculo, linha de base, meta (total e por período), desagregações (sexo, idade, deficiência, local), fonte e método de recolha, frequência, responsável, utilização prevista.

Um indicador **SMART** é específico, mensurável, alcançável, pertinente e limitado no tempo. «Melhorar o acesso à água» não é um indicador; «% de agregados focalizados que dispõem de pelo menos 15 litros de água potável por pessoa e por dia (norma Esfera), até dezembro de 2027» é.

O plano MEAL prevê também as **avaliações** (de base, intercalar, final), o **mecanismo de feedback e reclamações** e os momentos de **aprendizagem** (revisões trimestrais, workshops de lições aprendidas). O guia **MEAL DPro** da PM4NGOs é uma referência gratuita.

A tabela de acompanhamento de indicadores (ITT)

A **ITT** (*Indicator Tracking Table*) apresenta, para cada indicador, a linha de base, a meta, as realizações por período, o acumulado e a taxa de cumprimento. É muitas vezes exigida pelo doador com cada relatório.

Ler uma ITT é comparar a **taxa de cumprimento** com o **tempo decorrido**. No trimestre 3 de 4 (75 % do tempo), um indicador cumprido a 45 % exige uma análise: atraso de arranque recuperável, problema de acesso, meta irrealista ou indicador mal definido?

Cuidado com os erros frequentes: somar pessoas contadas várias vezes (uma mesma família recebe três distribuições: são 3 distribuições, mas uma só família); misturar pessoas e agregados; apresentar uma percentagem sem o denominador; esquecer as desagregações por sexo, idade e deficiência.

Do acompanhamento à decisão

O acompanhamento não serve de nada se não mudar as decisões. Uma **revisão mensal de desempenho** eficaz, de uma hora, examina por esta ordem:

1. os **indicadores de efeito** e o feedback das comunidades: a mudança está a acontecer?
2. os **produtos** e o cronograma: estamos dentro do prazo?
3. o **orçamento** e o valor agregado;
4. os **riscos e questões**;
5. as **decisões**: quem faz o quê, para quando.

O **painel** de uma página combina estes elementos com códigos de cor (verde, laranja, vermelho) definidos antecipadamente. Por exemplo: verde se o cumprimento for pelo menos igual a 90 % do pro rata temporal, laranja de 70 a 89 %, vermelho abaixo. Os limiares escritos evitam os debates subjetivos.

Analisar os dados com a IA

Dados quantitativos. A IA pode escrever fórmulas de folha de cálculo, limpar uma base (duplicados, valores aberrantes), calcular taxas e desagregações, propor gráficos e um primeiro comentário. Também pode executar pequenos cálculos nas versões que dispõem de uma ferramenta de análise. Verifique sempre os totais por um cálculo independente.

Dados qualitativos. Para centenas de respostas abertas, atas de grupos focais ou feedback comunitário, a IA pode propor temas, contar as ocorrências e extrair citações representativas. Boas práticas: definir você mesmo a grelha de codificação ou validá-la; verificar manualmente uma amostra (por exemplo 10 % das respostas); manter as vozes minoritárias, que as sínteses automáticas tendem a apagar.

O que a IA não deve fazer: tratar reclamações sensíveis (exploração e abuso sexuais, violência baseada no género, fraude) fora do circuito confidencial previsto; decidir sozinha a categoria de uma reclamação; produzir números sem uma base de dados verificável.

Responsabilidade dos dados humanitários

As orientações do **IASC sobre a responsabilidade dos dados** (2023) e o **manual do CICV sobre a proteção de dados** fixam o enquadramento. Antes de introduzir dados numa ferramenta de IA:

- **Minimizar**: apenas as colunas necessárias;
- **Anonimizar** realmente: suprimir nomes, números de telefone, números de registo, coordenadas GPS precisas, e verificar que certas combinações (aldeia + idade + deficiência + composição do agregado) não permitem identificar alguém;
- Pensar nos **dados demograficamente sensíveis**: mesmo sem nomes, a localização de um grupo étnico ou de pessoas deslocadas pode expô-los;
- Utilizar a **oferta validada** pela sua organização, cujas condições excluem a utilização dos seus dados para treino;
- Respeitar o **consentimento** dado na recolha.

> Regra simples: se a fuga deste ficheiro pudesse prejudicar uma pessoa ou um grupo, ele não vai para uma ferramenta de IA não validada, nem mesmo «só para um resumo».

Aprender e adaptar-se

O «L» de MEAL é muitas vezes esquecido. Para que um projeto aprenda:

- manter um **registo de decisões adaptativas**: data, constatação, dados, decisão, aprovação;
- organizar **revisões pós-ação** curtas após cada etapa importante (o que estava previsto? o que aconteceu? porquê? o que repetir ou mudar?);
- partilhar as lições com o cluster e os parceiros;
- verificar os **pressupostos** da teoria da mudança pelo menos uma vez por semestre.

A IA pode ajudar a sintetizar as revisões e a encontrar as lições de projetos passados nos seus relatórios arquivados, desde que cite os documentos-fonte.

Exercício: ler uma ITT e decidir

Situação. Projeto de proteção da infância da ONG fictícia Amal, 12 meses. Indicador: «número de crianças que beneficiam de gestão individual de casos». Meta anual: 2 400 crianças. Realizações: T1 450; T2 620; T3 530. Desagregação acumulada: 58 % de rapazes, 42 % de raparigas, quando a população-alvo conta com 51 % de raparigas. Limiares do painel: verde ≥ 90 % do pro rata temporal, laranja 70 a 89 %, vermelho < 70 %.

Trabalho pedido. 1) Acumulado e taxa de cumprimento no final do T3? 2) Cor do painel? 3) Quantas crianças no T4 para atingir a meta? 4) Que pergunta levanta a desagregação?

Correção. 1) 450 + 620 + 530 = 1 600 crianças; 1 600 ÷ 2 400 ≈ 66,7 %. 2) Pro rata temporal no final do T3 = 75 %; 66,7 ÷ 75 ≈ 89 %: laranja (mesmo abaixo do verde). 3) 2 400 − 1 600 = 800 crianças no T4, ou seja claramente mais do que o melhor trimestre (620): é preciso analisar a capacidade real antes de prometer a meta. 4) As raparigas estão sub-representadas (42 % contra 51 %): obstáculos de acesso próprios das raparigas? Canais de sinalização inadequados? É preciso falar disso com as comunidades e a equipa, sem forçar artificialmente os números, porque uma gestão de casos deve responder a uma necessidade real.

A reter

- O plano MEAL detalha cada indicador: definição, linha de base, meta, desagregações, fonte, frequência, responsável.
- Ler uma ITT: comparar a taxa de cumprimento com o tempo decorrido; evitar as duplas contagens.
- Uma revisão mensal começa pelos efeitos e termina com decisões escritas.
- A IA analisa dados e feedback anonimizados; verificar uma amostra e manter as vozes minoritárias.
- Minimizar, anonimizar, ferramenta validada, consentimento: nenhum dado que possa prejudicar numa ferramenta não validada.

Quiz

1. Meta 1 000, realizado 600 a meio do projeto. Face ao pro rata temporal (50 %), o projeto está:
   A. Atrasado
   B. Adiantado
   C. Exatamente dentro do prazo
   D. Impossível dizer

2. Uma mesma família recebe três distribuições. Conta como:
   A. Três famílias
   B. Zero famílias
   C. Uma família e três distribuições
   D. Meia família

3. Antes de analisar feedback comunitário com a IA, é preciso primeiro:
   A. Anonimizá-lo realmente e utilizar uma ferramenta validada
   B. Traduzi-lo para inglês
   C. Suprimir as reclamações negativas
   D. Pedir a aprovação do doador

4. Uma reclamação de exploração e abuso sexuais deve ser tratada:
   A. Por um resumo automático
   B. Publicamente
   C. Apenas pelo gestor de projeto
   D. No circuito confidencial previsto, fora de ferramentas de IA não validadas

5. O «L» de MEAL designa:
   A. A logística
   B. A aprendizagem (Learning)
   C. A lei
   D. A linha de base

Respostas do quiz : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B

Semana 10 : Relatórios aos doadores, gestão de alterações e comunicação

Objetivos

- Redigir relatórios narrativos e financeiros exatos, coerentes e orientados para resultados, com a ajuda da IA e uma verificação sistemática.
- Gerir as alterações contratuais (realocações, prorrogações sem custos, modificações) segundo as regras do doador.
- Construir um plano de comunicação do projeto e mensagens claras para cada público.

O que um doador espera de um relatório

Um relatório intercalar ou final responde a quatro perguntas: **o que obtivemos** face aos resultados previstos? **Porquê** os desvios? **O que aprendemos e mudámos**? **Como foi utilizado o dinheiro**?

Estrutura frequente do relatório narrativo: resumo; evolução do contexto; progresso por resultado (indicadores com linha de base, meta, realizado, desagregações); desvios e medidas corretivas; prestação de contas (feedback e reclamações recebidos, respostas dadas); riscos; lições aprendidas; sustentabilidade; anexos (ITT, estudos de caso, fotografias com consentimento).

O **relatório financeiro** segue estritamente o formato do doador, por rubrica, com os desvios explicados. O gestor de projeto e as finanças reconciliam narrativo e financeiro: um produto anunciado como «cumprido a 100 %» com uma linha orçamental executada a 30 % levantará perguntas.

Escrever com rigor: exatidão, honestidade, resultados

Regras de redação:

- Cada número tem uma **fonte** (base de dados, ITT, lista de distribuição) e uma **data**;
- Falar de **efeitos** antes das atividades: «72 % dos agregados declaram uma pontuação de consumo alimentar aceitável, contra 41 % no início» em vez de «distribuímos 3 200 vales»;
- **Não embelezar**: um desvio explicado e corrigido inspira mais confiança do que um sucesso duvidoso; uma afirmação inexata pode ser considerada uma falsa declaração;
- Respeitar a **dignidade**: nada de relatos miserabilistas, nada de fotografias de crianças identificáveis sem consentimento informado, nenhuma informação que possa expor uma pessoa;
- **Atribuir** corretamente os resultados partilhados com parceiros ou outros atores.

Redigir um relatório com a IA, método seguro

1. **Reunir as fontes validadas**: ITT, atas de revisão, relatório financeiro, feedback comunitário anonimizado, registo de decisões.
2. **Dar o formato** do doador e os limites de extensão.
3. **Pedir um primeiro rascunho estritamente referenciado**: «Redige a secção Resultado 2 apenas a partir destes documentos; para cada número, indica entre parênteses retos o documento-fonte; escreve [A COMPLETAR] se faltar uma informação; não inventes nenhuma citação de beneficiário.»
4. **Verificar linha a linha** cada número e cada afirmação, e depois suprimir as referências entre parênteses retos.
5. **Pedir uma revisão crítica**: «Faz de oficial de programa do doador: que perguntas farias? Que incoerências vês entre o narrativo e o financeiro?»
6. **Revisão humana final** pelo gestor de projeto, as finanças e a direção.

Alguns doadores publicam regras sobre a utilização da IA nas propostas e nos relatórios: verifique-as e seja transparente se lho pedirem. Os doadores detetam cada vez mais os textos genéricos e os números sem fonte.

Gerir as alterações contratuais

As alterações mais frequentes:

- **Realocação orçamental** entre rubricas: livre abaixo de um limiar fixado pelo contrato (muitas vezes 10 a 20 % da rubrica em causa), sujeita a aprovação escrita acima;
- **Prorrogação sem custos** (*no-cost extension*): prolongar a duração sem aumentar o orçamento; a pedir cedo, muitas vezes pelo menos um a três meses antes do fim, com uma justificação e um plano revisto;
- **Modificação do âmbito**: novos locais, novas atividades, mudança de metas; exige quase sempre uma adenda;
- **Mudança de parceiro ou de pessoal-chave**, se o contrato o mencionar.

O procedimento interno retoma o controlo integrado de alterações (semana 2) e a gestão por exceção (semana 3): análise de impacto, decisão do comité, pedido ao doador, atualização das linhas de base após aprovação escrita, rastreabilidade no registo de alterações. As despesas comprometidas numa alteração não aprovada correm o risco de ser declaradas **inelegíveis**.

O plano de comunicação do projeto

O **plano de comunicação** especifica, para cada público: que informações, por que canal, com que frequência e por quem. Por exemplo:

- **Comité de direção**: relatório de situação mensal de uma página, reunião trimestral;
- **Doador**: relatórios contratuais, alertas rápidos em caso de desvio importante, visita de terreno;
- **Equipa**: reunião semanal, quadro Kanban partilhado;

- **Comunidades**: reuniões, rádio local, afixação, nas línguas locais, com a informação sobre os critérios, as datas e o mecanismo de reclamações;
- **Autoridades e cluster**: reuniões de coordenação, atualização das 4W.

O número de canais de comunicação numa equipa cresce depressa: n × (n − 1) ÷ 2. Uma equipa de 6 pessoas tem 15 canais; com 12 pessoas, 66. Daí o interesse de reuniões curtas, atas partilhadas e uma ferramenta comum.

Comunicar com a IA, para cada público

A IA ajuda a adaptar um mesmo conteúdo: resumo executivo para a direção, mensagem curta para as comunidades, nota técnica para o cluster, publicação para as redes sociais. Peça **versões por público**, com restrições claras: extensão, registo de língua, palavras a evitar.

Para as mensagens às comunidades: peça a revisão a falantes nativos e teste com algumas pessoas, sobretudo em línguas menos presentes na Internet; as traduções automáticas podem mudar o sentido de um critério de elegibilidade. Para as publicações públicas: verifique as regras de visibilidade do doador e a política de comunicação da sua organização, e não utilize imagens geradas por IA apresentadas como fotografias reais.

Exercício: realocação e prorrogação

Situação. Projeto da ONG fictícia Tamkin, orçamento de 750 000 EUR, 18 meses. O contrato autoriza uma variação de cada rubrica de no máximo 15 % do seu montante inicial sem aprovação prévia. O gestor de projeto quer transferir 26 000 EUR da rubrica «Equipamento» (200 000 EUR) para a rubrica «Formação» (120 000 EUR). Além disso, no mês 15, 22 % das atividades continuam por realizar devido a um acesso bloqueado durante dois meses; o contrato exige que qualquer prorrogação seja pedida pelo menos 2 meses antes do fim.

Trabalho pedido. 1) Variação de cada rubrica? 2) É precisa aprovação? 3) Último mês para pedir a prorrogação? 4) O que contém o pedido de prorrogação sem custos?

Correção. 1) Equipamento: −26 000 ÷ 200 000 = −13 %; Formação: +26 000 ÷ 120 000 ≈ +21,7 %. 2) Sim: a rubrica Formação ultrapassa 15 %. Sem aprovação, poderiam ser transferidos no máximo 18 000 EUR (15 % de 120 000). 3) Fim no mês 18, pedido o mais tardar no final do mês 16: é preciso agir imediatamente, no mês 15. 4) Justificação (acesso bloqueado, documentado), atividades restantes e plano revisto, orçamento inalterado com ritmo de despesa atualizado, duração pedida (por exemplo 3 meses), riscos e medidas, impacto nos indicadores e na transferência.

A reter

- Um relatório diz o que foi obtido, porquê os desvios, o que se aprendeu e como foi utilizado o dinheiro.
- Cada número tem uma fonte e uma data; nunca embelezar; respeitar a dignidade das pessoas.
- Com a IA: fontes validadas, primeiro rascunho referenciado, verificação linha a linha, revisão humana.
- Realocações acima do limiar, prorrogações e alterações de âmbito exigem aprovação escrita do doador.
- Plano de comunicação por público; mensagens às comunidades revistas por falantes nativos.

Quiz

1. Uma equipa de 8 pessoas tem quantos canais de comunicação?
   A. 16
   B. 64
   C. 28
   D. 56

2. Uma prorrogação sem custos consiste em:
   A. Prolongar a duração sem aumentar o orçamento
   B. Aumentar o orçamento sem prolongar
   C. Suprimir atividades
   D. Mudar de doador

3. Num relatório, uma afirmação lisonjeira mas não verificável deve ser:
   A. Mantida se soar bem
   B. Posta em anexo
   C. Atribuída à IA
   D. Suprimida ou verificada

4. Rubrica de 50 000 EUR, limiar de 10 %. Transferência máxima de entrada sem aprovação:
   A. 10 000 EUR
   B. 5 000 EUR
   C. 500 EUR
   D. 50 000 EUR

5. Uma imagem gerada por IA pode ser publicada:
   A. Como uma fotografia real do projeto
   B. Sem menção se for bonita
   C. Nunca apresentando-a como uma fotografia real
   D. Apenas no WhatsApp

Respostas do quiz : 1. C · 2. A · 3. D · 4. B · 5. C

Semana 11 : Liderar a equipa, garantir a qualidade, trabalhar com os parceiros e encerrar

Objetivos

- Liderar uma equipa de projeto humanitário: liderança ao serviço da equipa, desenvolvimento da equipa, conflitos, bem-estar.
- Gerir a qualidade (planear, assegurar, controlar) e o trabalho com os parceiros locais numa lógica de localização.
- Encerrar um projeto de forma completa: receção, transferência, encerramento administrativo e financeiro, lições aprendidas.

A liderança do gestor de projeto

Os referenciais recentes (PMBOK, PRINCE2 7, Scrum) insistem na **liderança ao serviço da equipa** (*servant leadership*): remover obstáculos, clarificar as prioridades, proteger a equipa das interrupções, desenvolver as competências, em vez de mandar e controlar cada tarefa.

O modelo de **Tuckman** descreve as etapas de desenvolvimento de uma equipa: **formação** (cortesia, incerteza), **conflito** (tensões sobre os papéis e os métodos), **normalização** (regras comuns), **desempenho** e depois **dissolução** no fim do projeto. O gestor de projeto adapta o seu estilo: diretivo no início, mais delegativo depois.

Na ação humanitária acrescentam-se: a diversidade de estatutos (pessoal nacional e internacional, voluntários, parceiros), a elevada rotação do pessoal, o stress e a exposição a traumas. O **dever de cuidado** (*duty of care*) inclui a segurança, a saúde mental, horários sustentáveis e a equidade de tratamento.

Gerir os conflitos e negociar

Cinco modos de gestão de conflitos (modelo de Thomas-Kilmann): **colaborar** (procurar uma solução que satisfaça as duas partes, a privilegiar para as questões importantes), **fazer um compromisso**, **impor-se** (urgência, segurança), **acomodar** (questão pouco importante para si), **evitar** (temporariamente, para deixar baixar a tensão).

O exame PMP valoriza uma abordagem: compreender primeiro a causa, em privado, com as pessoas envolvidas, antes de escalar. Exemplo: o responsável de logística e a coordenadora de terreno opõem-se sobre as datas de distribuição. O gestor de projeto reúne-os, pede a cada um que exponha as suas restrições (disponibilidade dos camiões, calendário agrícola das famílias), procura uma opção comum (duas vagas de distribuição) e depois formaliza a decisão.

A qualidade: planear, assegurar, controlar

A **qualidade** é a conformidade com os requisitos e a adequação ao uso. Três níveis:

- **Planear**: normas aplicáveis (Esfera, normas técnicas nacionais, exigências do doador), critérios de aceitação de cada entregável, plano de controlo;
- **Assegurar**: verificar que os processos permitem a qualidade (formação das equipas, procedimentos, auditorias internas);
- **Controlar**: inspecionar os entregáveis (amostragem, testes, acompanhamento pós-distribuição) e corrigir.

O **custo da qualidade** compreende o custo de conformidade (prevenção, controlo) e o custo de não conformidade (retrabalho, rejeições, perda de confiança). Prevenir custa quase sempre menos do que corrigir. A **Norma Humanitária Essencial (CHS)** fixa nove compromissos de qualidade e de prestação de contas para com as pessoas afetadas, úteis como enquadramento de verificação de todo o projeto.

Trabalhar com os parceiros locais

Numerosos projetos são executados com ou por **organizações locais e nacionais**. Os compromissos de localização (Grand Bargain) visam reforçar o seu papel, o seu financiamento direto e o seu poder de decisão.

Boas práticas de gestão de projetos em parceria:

- conceber **em conjunto** o projeto e o orçamento, incluindo uma parte de custos indiretos para o parceiro;
- uma **avaliação do parceiro** proporcionada, seguida de um plano de reforço mútuo em vez de uma simples lista de exigências;
- **papéis claros** (RACI) e uma governação partilhada (comité de direção comum);
- uma **partilha de riscos** equitativa, incluindo os de segurança: não transferir o risco para o parceiro sem meios;
- relatórios **simplificados e harmonizados** sempre que possível.

Encerrar o projeto

O encerramento é muitas vezes feito à pressa, quando condiciona a sustentabilidade e o pagamento final. Lista de verificação:

- **Receção** dos entregáveis com os beneficiários, as autoridades ou os comités de gestão (autos);
- **Transferência**: documentos técnicos, formação dos comités, plano de manutenção, transferência ou cessão dos equipamentos segundo as regras do doador;
- **Encerramento administrativo**: contratos dos fornecedores e do pessoal, arquivo segundo a duração exigida (muitas vezes 5 a 10 anos após o fim), encerramento das contas;
- **Encerramento financeiro**: últimas despesas elegíveis antes da data de fim, reconciliações, reembolso dos fundos não utilizados, preparação da auditoria;
- **Comunicação** às comunidades sobre o fim do projeto e as vias de recurso que permanecem;
- **Relatório final**, avaliação final se prevista, e **workshop de lições aprendidas**.

Uma **estratégia de saída** prepara-se desde a conceção: quem mantém o quê após o projeto, com que recursos?

A IA para a equipa, a qualidade e o encerramento

Utilizações úteis: preparar a ordem de trabalhos de uma reunião difícil, treinar uma conversa delicada (a IA faz de colega descontente), redigir procedimentos de controlo de qualidade, gerar uma lista de verificação de encerramento adaptada ao doador, sintetizar em temas as lições aprendidas de vários relatórios, encontrar o que tinha sido recomendado em avaliações passadas.

Limites: não utilize a IA para avaliar o desempenho individual de um membro da equipa nem para redigir uma sanção com base em informações pessoais; não cole processos de RH ou médicos; as questões de conduta, assédio ou PSEA seguem os procedimentos confidenciais da organização.

Exercício: custo da qualidade

Situação. A ONG fictícia Bina constrói 300 latrinas. No primeiro controlo, 12 % apresentam defeitos (laje fissurada, fossa pouco profunda); cada reparação custa 180 EUR. Uma formação adicional dos pedreiros e um controlo a meio da obra custariam 2 000 EUR e reduziriam a taxa de defeitos para 4 %.

Trabalho pedido. 1) Custo das reparações sem formação? 2) Custo total com formação? 3) Poupança? 4) Que outro benefício, não quantificado, é preciso citar?

Correção. 1) 12 % × 300 = 36 latrinas; 36 × 180 = 6 480 EUR. 2) 4 % × 300 = 12 latrinas; 12 × 180 = 2 160 EUR; mais 2 000 EUR de formação e controlo = 4 160 EUR. 3) 6 480 − 4 160 = 2 320 EUR de poupança. 4) Menos riscos sanitários e de acidentes para as famílias, maior confiança das comunidades, prazos cumpridos e pedreiros mais bem formados para os projetos futuros.

A reter

- Liderança ao serviço da equipa; adaptar o estilo à etapa de desenvolvimento da equipa (Tuckman).
- Conflitos: compreender a causa em privado e procurar uma solução colaborativa antes de escalar.
- Qualidade: planear, assegurar, controlar; prevenir custa menos do que corrigir; a CHS como enquadramento.
- Parcerias locais: conceção comum, custos indiretos, riscos partilhados, governação partilhada.
- O encerramento inclui receção, transferência, encerramento administrativo e financeiro, e lições aprendidas.

Quiz

1. No modelo de Tuckman, a etapa em que surgem os conflitos sobre os papéis é:
   A. O desempenho
   B. O conflito
   C. A dissolução
   D. A normalização

2. Para um conflito importante entre dois responsáveis, o modo a privilegiar é:
   A. Evitar definitivamente
   B. Impor-se
   C. Colaborar
   D. Acomodar

3. O custo de não conformidade compreende:
   A. O retrabalho e as rejeições
   B. A formação preventiva
   C. As auditorias internas
   D. O plano de qualidade

4. A estratégia de saída prepara-se:
   A. No último mês
   B. Após a auditoria
   C. Nunca
   D. Desde a conceção

5. Qual destas utilizações da IA deve ser excluída?
   A. Preparar a ordem de trabalhos de uma reunião
   B. Avaliar o desempenho de um colega a partir do seu processo de RH
   C. Redigir uma lista de verificação de encerramento
   D. Sintetizar lições aprendidas

Respostas do quiz : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. B

Semana 12 : A IA ao serviço dos projetos de toda a organização: ferramentas, governação e percurso de certificação

Objetivos

- Comparar as famílias de ferramentas de IA úteis à gestão de projetos (assistentes, suites de escritório, software de gestão de projetos, agentes) e os seus limites.
- Estabelecer uma governação da IA para os projetos: escritório de projetos (PMO), regras, registo de utilizações, medição do valor.
- Construir o seu plano de desenvolvimento profissional: certificações (PMP, CAPM, PRINCE2, Project DPro, Scrum), prática e rede.

As famílias de ferramentas de IA para os projetos

Em novembro de 2026, coexistem quatro famílias de ferramentas:

- **Assistentes generalistas**: Claude (Anthropic), Gemini (Google), ChatGPT (OpenAI), Copilot (Microsoft). Redação, síntese, análise de documentos e tabelas, crítica.
- **IA integrada nas suites de escritório**: Gemini no Google Workspace, Copilot no Microsoft 365 (Teams, Outlook, Excel, Planner). Resumos de reuniões, rascunhos de e-mails, análise de tabelas, consoante as subscrições.
- **Software de gestão de projetos com IA**: Asana, monday.com, Jira e Confluence, ClickUp, Smartsheet, Notion, entre outros. Criação de tarefas a partir de uma ata, resumos de progresso, deteção de atrasos, relatórios automáticos.
- **Agentes**: assistentes capazes de encadear ações (ler documentos, atualizar uma tabela, enviar um lembrete) com menos intervenção humana. Poderosos, mas a enquadrar estritamente: cada ação que afete pessoas, dinheiro ou dados sensíveis deve continuar validada por um humano.

Este programa é independente de todos estes fornecedores. As funções e os preços mudam frequentemente: teste com as suas tarefas reais, verifique as condições de proteção de dados e os eventuais descontos para organizações sem fins lucrativos.

Escolher e implementar: do teste ao padrão

Abordagem recomendada:

1. **Inventariar** as utilizações existentes, incluindo a utilização-sombra (contas pessoais);
2. **Escolher 3 a 5 casos de utilização** de alto valor e baixo risco: atas de reuniões, primeiros rascunhos de relatórios, planos de trabalho, controlos de coerência orçamental, sínteses de lições aprendidas;
3. **Fazer um piloto** de 8 a 12 semanas com um pequeno grupo, medindo o tempo ganho, a qualidade (erros encontrados na revisão), a satisfação e os incidentes;

4. **Decidir**: generalizar, adaptar ou parar;
5. **Formar** toda a gente, incluindo o pessoal nacional e os parceiros, nas línguas de trabalho.

Excluir da fase piloto os casos em que a IA decidiria sobre pessoas: focalização, seleção de beneficiários, pré-seleção de candidatos, avaliação do desempenho individual.

Governar a IA nos projetos

O **escritório de projetos** (PMO), quando existe, está bem posicionado para enquadrar a IA: modelos de documentos, biblioteca de pedidos validados, regras de verificação, formação. Uma governação leve compreende:

- uma **política de utilização** curta (2 a 4 páginas): ferramentas autorizadas, classificação dos dados, utilizações proibidas, verificação humana, transparência, comunicação de incidentes;
- um **registo de utilizações**: que ferramenta, para que processo, com que dados, que responsável;
- uma **avaliação de impacto sobre a proteção de dados** antes de qualquer utilização que envolva dados pessoais;
- uma revisão periódica: incidentes, erros detetados, evolução das ferramentas e das regras dos doadores.

Referências úteis: o quadro de gestão de riscos da IA do NIST, os princípios éticos da IA do sistema das Nações Unidas, a recomendação da UNESCO, o regulamento europeu da IA para as organizações abrangidas, e as orientações do IASC sobre a responsabilidade dos dados.

Medir o valor, com honestidade

Os ganhos de tempo anunciados são muitas vezes **declarativos** e otimistas. Para medir:

- comparar o tempo de produção de um mesmo tipo de documento antes e depois, numa amostra;
- contar os erros encontrados na revisão e as correções pedidas pelo doador;
- acompanhar os incidentes (dados colados por engano, números errados enviados);
- descontar o tempo de verificação, que faz parte do custo.

Apresente o resultado como uma **estimativa**, e diga para que serve o tempo libertado: mais presença no terreno, mais escuta das comunidades, melhores análises. Um ganho de tempo não é uma poupança orçamental enquanto não for reinvestido ou constatado.

O seu percurso de certificação

Consoante o seu perfil:

- **Principiante ou em reconversão**: Project DPro (PMD Pro) para a linguagem do setor, depois CAPM ou PRINCE2 Foundation;
- **Gestor de projeto experiente**: PMP (se cumprir os requisitos de experiência) ou PRINCE2 Practitioner;

- **Equipas digitais, gestão da informação**: PSM ou CSM, depois PMI-ACP;
- **Programas multiprojeto**: Program DPro, depois PgMP para os perfis seniores.

Antes de pagar um exame: verifique no site oficial os requisitos, o custo, a língua, o formato (online ou em centro) e as regras de renovação. Os certificados deste Mini MBA atestam a sua aprovação nos respetivos exames; não substituem essas certificações externas, mas preparam-no para elas e mostram aos recrutadores o seu domínio aplicado à ação humanitária.

O plano de desenvolvimento em 90 dias

Para transformar este programa numa competência duradoura:

- **30 dias**: aplicar três ferramentas ao seu projeto atual (termo de abertura de uma página, registo de riscos no formato causa-acontecimento-efeito, painel de uma página);
- **60 dias**: calcular o valor agregado do seu projeto e apresentá-lo ao comité; implementar uma revisão mensal de desempenho;
- **90 dias**: escolher uma certificação e planear a sua preparação; propor à sua organização uma biblioteca de pedidos de IA validados para os projetos; partilhar as suas lições no espaço de partilha do Mini MBA.

> O método não substitui o discernimento. Os melhores gestores de projetos humanitários combinam rigor, adaptação, escuta das comunidades e prudência com as ferramentas, incluindo a IA.

Exercício: business case de uma implementação da IA para os projetos

Situação. O escritório de país da ONG fictícia Masar estuda licenças de um assistente de IA profissional para 12 gestores de projeto: 30 USD por mês e por licença. Formação: 4 horas por pessoa, dadas por um formador interno valorizado a 25 USD por hora, em dois grupos de 6. Piloto: ganho declarado de 3 horas líquidas por semana e por pessoa, em 46 semanas trabalhadas, ao custo horário médio de 15 USD.

Trabalho pedido. 1) Custo anual das licenças? 2) Custo da formação (tempo do formador)? 3) Valor anual estimado do tempo libertado? 4) Como apresentar estes números à direção?

Correção. 1) 12 × 30 × 12 = 4 320 USD. 2) 2 grupos × 4 horas × 25 USD = 200 USD (sem contar o tempo dos participantes: 12 × 4 × 15 = 720 USD). 3) 12 × 3 × 46 × 15 = 24 840 USD. 4) Como uma estimativa baseada em dados declarativos, a confirmar por medições (tempo, erros, incidentes); especificando para que servirá o tempo libertado; lembrando as condições: ferramenta validada, política de utilização, verificação humana, nenhuma utilização para decidir sobre pessoas.

A reter

- Quatro famílias de ferramentas: assistentes, suites de escritório, software de gestão de projetos, agentes.
- Começar por 3 a 5 casos de utilização de alto valor e baixo risco; excluir as decisões sobre pessoas.
- Governação leve: política curta, registo de utilizações, avaliação de impacto, revisão periódica.
- Medir o valor com honestidade: tempo, erros, incidentes, tempo de verificação.
- As certificações externas obtêm-se pelos exames oficiais; este Mini MBA prepara para elas.

Quiz

1. Um agente de IA distingue-se de um assistente porque:
   A. Fala mais línguas
   B. É sempre gratuito
   C. Pode encadear ações com menos intervenção humana
   D. Nunca se engana

2. 10 licenças a 20 USD por mês custam por ano:
   A. 2 400 USD
   B. 200 USD
   C. 240 USD
   D. 24 000 USD

3. Que caso de utilização excluir de uma fase piloto?
   A. Resumir atas
   B. Primeiros rascunhos de relatórios verificados
   C. Controlo de coerência orçamental
   D. Pré-seleção automática de candidatos

4. Para um principiante do setor, uma primeira certificação adequada é:
   A. PgMP
   B. Project DPro (PMD Pro)
   C. PRINCE2 Practitioner
   D. PMP sem experiência

5. O diploma deste Mini MBA:
   A. Substitui a certificação PMP
   B. É atribuído pela PeopleCert
   C. Atesta a aprovação nos seus exames e prepara para as certificações externas
   D. Dispensa do exame PRINCE2

Respostas do quiz : 1. C · 2. A · 3. D · 4. B · 5. C