ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 11 : Liderar a equipa, garantir a qualidade, trabalhar com os parceiros e encerrar

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/semaine-11/

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

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