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

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-4/

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

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