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

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-5/

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

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