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 7 : Orçamento, acompanhamento dos custos e valor agregado

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-7/

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

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