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 8 : Riscos, partes interessadas, responsabilidades e aprovisionamento

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-8/

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

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