ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitário: dirigir uma organização humanitária

Material do curso · Semana 3 : Ciclo de projeto: conceção, planeamento e gestão pelo desempenho

Programa de direção de exatamente 3 meses (12 semanas, 144 horas): liderança, estratégia, ciclo de projeto, MEAL, finanças e orçamentos de doadores, conformidade e fraude, mobilização de recursos, cadeia de abastecimento, RH e salvaguarda, riscos e segurança, negociação e advocacia, mudança e governação. Exercícios numéricos corrigidos, três exames mensais exigentes com estudos de caso e um diploma verificável da Academia Humanitária.

https://humanitairejobs.org/pt/academia/mini-mba-humanitaire/semaine-3/

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

Semana 3 : Ciclo de projeto: conceção, planeamento e gestão pelo desempenho

Objetivos

- Conceber um projeto a partir de uma análise dos problemas, das partes interessadas e das opções, e construir um quadro lógico coerente.
- Planear o trabalho (estrutura analítica, caminho crítico, recursos) e antecipar os constrangimentos da emergência.
- Pilotar um projeto com indicadores de desempenho (valor ganho, taxa de execução) e gerir as alterações com o doador.

As fases do ciclo e os pontos de decisão

O ciclo de projeto tem cinco fases: **identificação**, **conceção**, **execução e monitorização**, **avaliação**, **encerramento e aprendizagem**. Os guias PMD Pro (PM4NGOs) acrescentam uma lógica de **pontos de decisão**: no fim de cada fase, uma instância decide continuar, ajustar ou parar. Na prática, muitas organizações nunca param um projeto em fase de conceção porque um doador está interessado; é uma das primeiras causas de fracasso.

As três restrições clássicas (âmbito, prazo, custo) são completadas no setor humanitário pela **qualidade** (normas Esfera, CHS), pelos **riscos** (segurança, proteção, fraude) e pela **prestação de contas**. Qualquer alteração de uma restrição afeta as outras: reduzir o prazo sem reduzir o âmbito aumenta o custo ou degrada a qualidade.

Fase	Produto-chave	Pergunta de decisão
Identificação	Análise das necessidades, nota conceptual	O problema é prioritário e está no nosso mandato?
Conceção	Quadro lógico, orçamento, plano MEAL, análise de riscos	A solução é exequível, pertinente e financiável?
Execução	Plano de trabalho, relatórios de monitorização	Estamos na trajetória? É preciso rever?
Avaliação	Relatório de avaliação, resposta da direção	Que resultados e que lições?
Encerramento	Relatório final, inventário, arquivo, estratégia de saída	Os compromissos foram cumpridos e transmitidos?

Da árvore de problemas ao quadro lógico

A **árvore de problemas** organiza as causas (raízes) e os efeitos (ramos) de um problema central. Convertida em **árvore de objetivos**, revela vários caminhos possíveis; a **análise de opções** escolhe o que corresponde às necessidades prioritárias, ao valor acrescentado da organização, ao que fazem os outros atores, ao custo e ao risco.

O **quadro lógico** organiza depois o projeto em quatro níveis: objetivo geral (impacto), objetivo específico (efeito), resultados (produtos) e atividades. A sua lógica vertical verifica-se com o teste «se... e... então»: se as atividades forem realizadas *e* os pressupostos se verificarem, *então* os resultados são obtidos. A lógica horizontal associa a cada nível indicadores, fontes de verificação e pressupostos.

Três erros eliminam uma proposta perante um avaliador exigente: um objetivo específico que repete uma atividade («distribuir kits») em vez de uma mudança («os agregados aplicam as práticas de higiene essenciais»); pressupostos que são na realidade riscos que o projeto deveria gerir («o pessoal é recrutado a tempo»); indicadores sem valor de referência nem meta.

> Um bom pressuposto é um fator externo importante, provável mas não certo, que o projeto não controla. Se for muito improvável, é um pressuposto fatal: é preciso mudar a conceção, não escrevê-lo na coluna.

Planear: decomposição, caminho crítico e recursos

A **estrutura analítica do projeto** (WBS) decompõe cada resultado em pacotes de trabalho suficientemente precisos para serem estimados, atribuídos e acompanhados. A partir da WBS, estimam-se as durações, identificam-se as dependências (por exemplo, o inquérito de base deve preceder a focalização, e a focalização deve preceder a distribuição) e calcula-se o **caminho crítico**: a sequência mais longa de tarefas dependentes. Qualquer atraso numa tarefa do caminho crítico atrasa todo o projeto.

Exemplo: recrutamento dos inquiridores (10 dias), depois inquérito de base (15 dias), depois análise e focalização (10 dias), depois distribuição (20 dias) = 55 dias. Em paralelo, a compra dos kits demora 45 dias mas tem de estar concluída antes da distribuição, que começa no dia 35: tem portanto uma folga negativa de 10 dias. A compra torna-se crítica: é preciso lançá-la antes do fim do inquérito, com base numa estimativa das quantidades, ou recorrer a um acordo-quadro.

O planeamento dos recursos deve integrar os **constrangimentos próprios do setor humanitário**: estações das chuvas e acesso, calendário agrícola, festas religiosas, prazos de importação e desalfandegamento, prazos de aprovação dos doadores (muitas vezes 4 a 8 semanas para uma alteração) e a carga real das equipas já empenhadas noutros projetos.

Pilotar com o valor ganho e a taxa de execução

O acompanhamento orçamental simples (gasto contra orçamento) é enganador: um projeto pode ter gasto 50 % do orçamento a meio do período tendo realizado apenas 30 % do trabalho. O método do **valor ganho** compara três grandezas:

- **Valor planeado (VP)**: custo orçamentado do trabalho previsto até à data.
- **Valor ganho (VG)**: custo orçamentado do trabalho realmente realizado.
- **Custo real (CR)**: o que foi efetivamente gasto.

Daí obtêm-se o **índice de desempenho do prazo** IDP = VG / VP e o **índice de desempenho do custo** IDC = VG / CR. Um índice inferior a 1 sinaliza um atraso ou uma derrapagem. A estimativa do custo final é muitas vezes calculada como EAC = orçamento total / IDC, se o desempenho observado se mantiver.

Exemplo com números. Orçamento total de 800 000 USD em 12 meses. No mês 6: VP = 400 000, VG = 320 000, CR = 360 000. IDP = 320 / 400 = 0,80 (20 % de atraso em relação ao trabalho previsto). IDC = 320 / 360 ≈ 0,89 (paga-se 1,12 USD por 1 USD de trabalho). EAC = 800 000 / 0,89 ≈ 900 000 USD: sem medidas, o projeto ultrapassará o orçamento em cerca de 100 000 USD ou não realizará todo o trabalho.

> Leitura de gestor: um IDP baixo com um IDC próximo de 1 sinaliza um problema de capacidade ou de acesso (trabalha-se menos, mas ao preço certo). Um IDC baixo sinaliza um problema de preço, de produtividade ou, por vezes, de fraude. Ambos exigem ações diferentes.

Gerir as alterações, as partes interessadas e o encerramento

Nenhum projeto humanitário decorre como previsto. A **gestão das alterações** exige um registo em que cada alteração é descrita, avaliada (efeitos no âmbito, no custo, no prazo, na qualidade, nos riscos), decidida ao nível adequado e, se necessário, aprovada pelo doador. A maioria dos doadores fixa um limiar de flexibilidade entre rubricas orçamentais (por exemplo, 15 % em vários doadores europeus, sob condições) acima do qual é obrigatória uma adenda. Ultrapassar esse limiar sem acordo expõe a custos não elegíveis.

As alterações importantes (zona, grupo-alvo, duração) pedem-se antes de serem aplicadas, com uma justificação baseada em dados (monitorização, segurança, mercado), um orçamento revisto e um quadro lógico revisto. Um pedido de prorrogação sem custos deve chegar pelo menos um a dois meses antes da data de fim, consoante o doador.

O **encerramento** é muitas vezes feito à pressa. Inclui: a verificação dos compromissos, o relatório final narrativo e financeiro, o inventário e a cedência dos bens segundo as regras do doador, o fim ou a transferência dos contratos, o arquivo (muitas vezes 5 a 10 anos consoante o doador), a informação às comunidades e a aplicação da estratégia de saída, e um workshop de lições aprendidas.

Exercício: revisão intercalar com o valor ganho

Dados. Projeto multissetorial de 18 meses, orçamento de 1 200 000 EUR. No mês 9: valor planeado 640 000 EUR; trabalho realizado estimado em 512 000 EUR de valor orçamentado; despesas reais 590 000 EUR. O atraso deve-se a 7 semanas de inacessibilidade de uma zona (inundações); as despesas elevadas devem-se a uma subida de 22 % do preço do combustível e a um aluguer de viaturas não previsto.

Trabalho pedido. 1) Calcule o IDP, o IDC e a estimativa do custo final. 2) Interprete os dois índices separadamente. 3) Proponha três medidas de recuperação e indique quais exigem o acordo do doador. 4) Redija em dez linhas o pedido de alteração ao doador.

Correção. IDP = 512 / 640 = 0,80; IDC = 512 / 590 ≈ 0,87; EAC = 1 200 000 / 0,87 ≈ 1 380 000 EUR, ou seja, uma derrapagem potencial de cerca de 180 000 EUR. O atraso é externo e documentável (inundações): justifica uma prorrogação sem custos. A derrapagem de custos é em parte externa (combustível) e em parte de gestão (aluguer não previsto): é preciso renegociar o aluguer ou partilhar as viaturas, e realocar entre rubricas dentro do limite de flexibilidade; acima dele, é necessária uma adenda.

A reter

- No fim de cada fase, um ponto de decisão: continuar, ajustar ou parar.
- Objetivo específico = uma mudança, não uma atividade; pressuposto = fator externo provável mas não certo.
- O caminho crítico determina a duração do projeto; as compras estão muitas vezes no caminho crítico.
- IDP = VG / VP; IDC = VG / CR; EAC ≈ orçamento / IDC.
- Qualquer alteração é documentada, avaliada e, acima dos limiares de flexibilidade, aprovada pelo doador antes de ser aplicada.

Quiz

1. No mês 4 de um projeto: VP = 200 000, VG = 180 000, CR = 150 000. Que leitura é correta?
   A. O projeto está atrasado e com derrapagem de custos
   B. O projeto está atrasado (IDP = 0,90) mas abaixo do custo previsto para o trabalho realizado (IDC = 1,20)
   C. O projeto está adiantado e com derrapagem
   D. O projeto está exatamente dentro do prazo

2. Qual destes enunciados é um pressuposto correto ao nível do objetivo específico?
   A. O pessoal do projeto é recrutado a tempo
   B. Os kits são comprados dentro do prazo
   C. Os preços dos bens essenciais nos mercados locais mantêm-se dentro de uma variação de mais ou menos 20 %
   D. A ONG respeita os seus procedimentos

3. Uma compra de 45 dias tem de estar concluída antes de uma distribuição prevista para o dia 35; só pode começar no dia 25. O que se deve concluir?
   A. Nada, a compra não está no caminho crítico
   B. A compra tem uma folga negativa de 35 dias e torna-se o elemento crítico: é preciso antecipá-la ou mudar de modo de aprovisionamento
   C. Basta adiar a distribuição uma semana
   D. É preciso reduzir a duração do inquérito

4. Um IDP de 0,75 com um IDC de 1,00 indica muito provavelmente:
   A. Uma fraude nos preços
   B. Um problema de capacidade ou de acesso: menos trabalho realizado do que o previsto, mas ao custo unitário certo
   C. Uma derrapagem orçamental importante
   D. Um projeto adiantado

5. Uma ONG quer transferir 25 % do orçamento de uma rubrica para outra, quando o contrato autoriza 15 % de flexibilidade. Deve:
   A. Fazer a transferência e explicá-la no relatório final
   B. Pedir e obter uma adenda antes de assumir a despesa, com uma justificação e um orçamento revisto
   C. Repartir a transferência por dois exercícios para ficar abaixo do limiar
   D. Pedir o acordo verbal do gestor de programa

Respostas do quiz : 1. B · 2. C · 3. B · 4. B · 5. B