REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

GESTÃO DE RISCO EM CONTEXTOS DE CONFLITOS ARMADOS: UM ESTUDO DO PROJECTO OURO VERDE

RISK MANAGEMENT IN ARMED CONFLICT CONTEXTS: A STUDY OF THE OURO VERDE PROJECT

Dulce Tamara Ussene Cabral
Universidade Católica de Moçambique (UCM)
dulceussene@gmail.com

Miguel Abudo Momade Ali
PhD-Universidade Católica de Moçambique (UCM)
ORCID: 0000-0002-0824-8583.

RESUMO

O presente artigo analisa as implicações da gestão do risco de conflito na implementação do Projecto Ouro Verde na comunidade de Ocua, distrito de Chiúre, província de Cabo Delgado, no período de 2021 a 2025. O estudo parte do pressuposto de que, em contextos de conflito armado, o risco deixa de constituir apenas uma variável externa ao projecto e passa a condicionar a circulação, o acesso às comunidades, a assistência técnica, a cadeia de fornecimento, os prazos e a própria continuidade operacional. Metodologicamente, adopta-se o paradigma interpretativo, abordagem qualitativa, estudo de caso e método indutivo. A recolha de informação baseia-se no corpus de entrevistas semiestruturadas fornecido para este estudo, envolvendo respostas de um gestor do projecto e de membros da cooperativa, complementado por análise documental e observação directa conforme previsto no desenho metodológico. Os resultados indicam que a insegurança afectou sobretudo a circulação, o acesso às áreas productivas e comunidades, o acompanhamento técnico, a coordenação com cooperativas e a cadeia de fornecimento. As estratégias adoptadas privilegiaram a redução da exposição das pessoas, através de adiamentos, limitação de deslocações e suspensão de actividades. Contudo, a inexistência de um plano formal e estruturado de gestão de riscos e contingência limitou a capacidade adaptativa do projecto. Conclui-se que a gestão adoptada teve uma função importante de protecção, mas foi insuficiente para assegurar a continuidade operacional diante do agravamento do conflito. O estudo recomenda a institucionalização de matrizes de risco, planos de contingência, sistemas de alerta precoce, critérios de suspensão e retoma e mecanismos alternativos de comunicação e assistência às comunidades.

Palavras-chave: Gestão de riscos; conflitos; gestão de projectos; resiliência;

ABSTRACT

This article analyses the implications of conflict-risk management for the implementation of the Ouro Verde Project in the community of Ocua, Chiúre District, Cabo Delgado Province, Mozambique, from 2021 to 2025. The study assumes that, in armed-conflict settings, risk is not merely an external variable but a condition that affects mobility, community access, technical assistance, supply chains, schedules and operational continuity. Methodologically, the research adopts an interpretive paradigm, a qualitative approach, a case-study design and an inductive method. Findings show that insecurity mainly affected mobility, access to productive areas and communities, technical follow-up, coordination with cooperatives and the supply chain. The strategies adopted prioritised the protection of people through postponement, restricted travel and suspension of activities. However, the absence of a formal and structured conflict-risk and

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

contingency plan constrained the project's adaptive capacity. The study concludes that risk management played an important protective role but was insufficient to guarantee operational continuity as insecurity deteriorated. It recommends institutionalising risk matrices, contingency plans, early-warning systems, clear suspension and restart criteria, and alternative mechanisms for communication and community assistance.

Keywords: Risk management; conflict; project management; resilience;

Introdução

A implementação de projectos constitui um dos instrumentos utilizados por governos, empresas, organizações não-governamentais e parceiros de desenvolvimento para produzir mudanças económicas e sociais. Um projecto, porém, não é executado num vazio institucional ou territorial porque depende de pessoas, recursos, infra-estruturas, relações com beneficiários, fornecedores, autoridades e mercados. Por essa razão, a ocorrência de acontecimentos incertos pode alterar substancialmente as condições originalmente consideradas no planeamento.

Na gestão de projectos, o risco está relacionado com o efeito da incerteza sobre os objectivos. A ISO 31000 entende risco precisamente como o efeito da incerteza sobre os objectivos, enquanto a literatura de gestão de projectos enfatiza a necessidade de identificar, analisar e responder aos riscos ao longo do ciclo de vida do projecto (ISO 31000, 2018). Em contextos estáveis, estes processos podem apoiar decisões relactivamente previsíveis, em ambientes de conflito, contudo, a volatilidade do contexto modifica a natureza, a frequência e a intensidade dos riscos.

Em Moçambique, esta discussão assume particular importância em Cabo Delgado onde, a violência iniciada em 2017 provocou deslocamentos populacionais, destruição de infra-estruturas, perturbação de actividades económicas e dificuldades de acesso a serviços e meios de subsistência. Estudos de Feijó, Souto e Maquenzi (2021) mostram que o conflito deve ser analisado conjuntamente com as condições socioeconómicas e institucionais da província, defendendo que projectos de desenvolvimento em Cabo Delgado precisam de considerar a realidade de insegurança e as especificidades

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

territoriais. A literatura do Observatório do Meio Rural também evidencia que pobreza, desigualdades, dificuldades de acesso a rendimento e fragilidades institucionais se articulam com as dinâmicas de conflitualidade.

O distrito de Chiúre oferece uma realidade especialmente expressiva para esta análise. Em 2024, a intensificação da violência provocou deslocamentos em larga escala no distrito, afectando igualmente comunidades de Ocua. A OIM registou que conflito e medo de ataques constituíram o principal gatilho dos deslocamentos, enquanto dados humanitários reportaram forte pressão sobre as comunidades e serviços locais. Assim, o contexto territorial em que os projectos operam pode alterar rapidamente as premissas de acesso, mobilidade, produção e participação comunitária.

É neste ambiente que se enquadra o Projecto Ouro Verde, seleccionado como estudo de caso. A partir de estudos empíricos fornecido, o projecto dependia de presença da equipa no terreno, articulação com cooperativas e pequenos produtores, acompanhamento das áreas productivas e movimentação de equipamentos, insumos e matérias-primas. A deterioração da segurança afectou essas relações e, segundo os depoimentos, conduziu de constrangimentos e adiamentos à suspensão e paralisação das actividades.

O problema científico não consiste, portanto, em demonstrar simplesmente que o conflito constitui um risco. Procura-se compreender como esse risco foi gerido, quais mecanismos foram mobilizados e em que medida tais mecanismos permitiram proteger pessoas e preservar o funcionamento do projecto. O foco é a gestão do risco de conflito e as suas implicações sobre a continuidade, o desempenho e o alcance dos objectivos, por esta razão levanta-se a seguinte questão de partida é: *quais foram as implicações da gestão do risco de conflito na implementação do Projecto Ouro Verde na comunidade de Ocua, distrito de Chiúre, província de Cabo Delgado, durante o período de 2021 a 2025?*

Metodologia

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

A investigação adopta uma abordagem qualitativa, orientada pelo paradigma interpretativo, por procurar compreender os significados atribuídos pelos actores às experiências vivenciadas no contexto do Projecto Ouro Verde. Em vez de procurar estabelecer relações causais universais, procura-se compreender como os gestores e membros da cooperativa percebem a exposição aos riscos associados ao conflito, as respostas adoptadas e os seus efeitos sobre a implementação das actividades, valorizando a descrição contextualizada e a interpretação das experiências sociais (Minayo, 2014). A abordagem qualitativa mostra-se adequada ao objecto da investigação, uma vez que permite compreender percepções, experiências, decisões e significados que não podem ser adequadamente reduzidos a indicadores numéricos. Bogdan e Biklen (1991) defendem a centralidade do contexto, da descrição e da interpretação na investigação qualitativa, enquanto Minayo (2014) destaca a sua adequação ao estudo de fenómenos sociais complexos. A investigação foi realizada na comunidade de Ocua, distrito de Chiúre, província de Cabo Delgado, tendo como participantes seis intervenientes directamente relacionados com o Projecto Ouro Verde, dos quais dois gestores e quatro membros da cooperativa. Os participantes foram seleccionados intencionalmente, considerando o seu envolvimento directo nas actividades do projecto e a experiência adquirida no contexto de conflito, com o propósito de compreender as formas de percepção e gestão dos riscos que condicionaram a implementação das actividades. Para a recolha de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação directa. As entrevistas semiestruturadas permitiram recolher informações sobre as experiências, percepções, decisões e respostas dos gestores e membros da cooperativa perante os riscos associados ao conflito. A análise documental foi utilizada de forma complementar, permitindo confrontar os depoimentos dos participantes com documentos institucionais e estudos relacionados com o contexto de Cabo Delgado. A observação directa possibilitou verificar aspectos do ambiente e das práticas relacionadas com a implementação das actividades, contribuindo para o confronto e a triangulação das informações obtidas (Flick, 2005).



REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

Gestão de riscos em contexto de conflitos

A fundamentação teórica acerca da gestão de riscos estabelece que a identificação, avaliação e mitigação de incertezas são indispensáveis para assegurar a eficiência operacional e a consecução dos objetivos, minimizando desvios em cenários de alta complexidade (Nguenha et al., 2026). A gestão de projetos em contextos de crise nacional impõe desafios anômalos que exigem a integração de um gerenciamento focado em resiliência, afastando-se das práticas burocráticas de tempos de paz para priorizar a adaptação contínua às variáveis de instabilidade (Howsawi et al., 2014). Nesse sentido, a incorporação de metodologias ágeis permite que organizações humanitárias respondam prontamente a ameaças emergentes, otimizando a tomada de decisão descentralizada em ambientes caracterizados por alta volatilidade e incerteza (Ntale et al., 2026). A esse respeito, a literatura indica que a integração de análises de redes de risco e de complexidade sistêmica, validadas em missões de paz das Nações Unidas, permite a seleção de abordagens mais adequadas — sejam elas preditivas, ágeis ou híbridas — para lidar com pressões externas contínuas (Álvarez-Espada et al., 2026). Além disso, a distinção entre risco e incerteza torna-se fundamental, uma vez que a literatura contemporânea aponta que a gestão de riscos tradicional frequentemente negligencia fatores humanos e incertezas imprevisíveis inerentes aos conflitos armados (Vale & Carvalho, 2017). A aplicação da teoria da contingência revela que, em tais ambientes de alta complexidade, a escolha entre estratégias orientadas à causa ou ao efeito deve ser calibrada conforme o grau de influência que a organização detém sobre a instabilidade local (Zheng, 2016). A transição para modelos baseados na lógica de sistemas e na resiliência permite mapear interdependências críticas, revelando como riscos aparentemente isolados podem desencadear cascatas de falhas operacionais em territórios conflagrados (Elseknidy et al., 2025). Dessa forma, a literatura especializada enfatiza que a transição de métodos estruturados para abordagens híbridas é essencial para alinhar a governança de projetos às necessidades humanitárias urgentes, permitindo ajustes rápidos

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

mediante o feedback contínuo (Tan et al., 2026). Neste cenário de crise, a adoção de uma abordagem de "alta confiabilidade" mostra-se superior ao controle rígido, permitindo reconhecer a importância da incerteza estrutural em vez de tentar eliminá-la por meio de processos gerenciais convencionais (Caravani et al., 2021). Nesse contexto, muitas situações humanitárias evoluem para um estado de "incerteza profunda", onde a multiplicidade de atores e variáveis interdependentes impossibilita a modelagem estatística precisa dos riscos (Clarke & Campbell, 2020).

Além disso, a literatura recente sobre operações humanitárias destaca a importância do *framework Triple*-A — agilidade, adaptabilidade e alinhamento — como um pilar essencial para a coordenação eficaz entre múltiplos atores e a transição fluida entre iniciativas de emergência e desenvolvimento (Maghsoudi et al., 2025). Adicionalmente, torna-se imprescindível que as metodologias de planejamento evoluam para além do Enfoque de Marco Lógico, integrando a dimensão dos direitos humanos e a análise do impacto de cenários de violência sobre as populações beneficiárias (Langa-Herrero & Marcos, 2023).

Gestão

Gestão pode ser compreendida como o processo de mobilização e coordenação de recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais para alcançar objectivos que no âmbito dos projectos, esta coordenação envolve planeamento, organização, execução, monitoria e tomada de decisão. (Project Management Institute , 2026).

A gestão, neste sentido, não se reduz ao cumprimento de procedimentos administrativos, implica, no entanto, interpretar o ambiente e ajustar recursos e decisões às mudanças que possam comprometer os resultados. Em contextos de conflito, esta dimensão adaptativa torna-se particularmente relevante porque, a decisão de manter, alterar ou suspender uma actividade deixa de depender

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

apenas do calendário e do orçamento e passa a considerar a segurança das pessoas, a acessibilidade territorial e a evolução do contexto. Assim, a qualidade da gestão manifesta-se também pela capacidade de decidir sob incerteza.

Gestão de riscos

A ISO 31000 define risco como o efeito da incerteza sobre os objectivos. Esta formulação é importante porque desloca a atenção do acontecimento isolado para as consequências que a incerteza produz sobre aquilo que a organização pretende alcançar. No campo dos projectos, o considera o risco um evento ou condição incerta que, se ocorrer, pode produzir efeito positivo ou negativo sobre um ou mais objectivos do projecto. A gestão de riscos compreende, entre outros processos, identificação, análise, avaliação, resposta e monitoria.

A partir desta perspectiva, o conflito armado pode ser tratado como risco externo de elevada severidade, porque possui potencial para afectar simultaneamente escopo, cronograma, custos, qualidade, segurança, recursos humanos e relações com beneficiários. O seu carácter dinâmico também exige monitoria contínua.

Projecto

Um projecto é uma iniciativa temporária orientada para produzir um resultado específico, cuja natureza temporária significa que existe um início e um fim, enquanto a especificidade implica mudança ou criação de um resultado que não existia nas mesmas condições. Esta característica torna os projectos particularmente sensíveis à incerteza porque a execução depende de pressupostos que podem alterar-se durante o ciclo de vida. (Muianga, 2021).

Conflito

Conflito pode ser entendido como uma situação de incompatibilidade ou disputa entre actores, interesses, necessidades ou posições, que pode assumir formas não violentas ou violentas, (Feijo, 2021). No presente estudo, o conceito é delimitado ao conflito armado e à insegurança dele decorrente, não sendo

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

objecto da investigação a explicação político-militar da insurgência em Cabo Delgado.

Esta delimitação é importante porque permite tratar o conflito como variável de risco para a implementação, assim autores moçambicanos como Feijó & Maquenzi (2021), têm demonstrado que a violência está ligada a contradições socioeconómicas, desigualdades, expectativas frustradas e fragilidades institucionais.

A relação entre conflito e desenvolvimento é, portanto, bidireccional. O conflito destrói condições necessárias à produção e à prestação de serviços, mas a ausência de oportunidades económicas, desigualdades e fragilidade institucional também pode alimentar tensões. Para projectos de desenvolvimento, isto significa que segurança e desenvolvimento não podem ser tratados como dimensões totalmente separadas.

Gestão de riscos em regiões em conflito

Em ambientes afectados por conflito, a gestão de riscos precisa incorporar análise contextual, segurança, participação das comunidades, flexibilidade operacional e capacidade de adaptação. O PNUD (2024) documenta que a violência, a destruição de infra-estruturas, os deslocamentos e as limitações de mobilidade afectaram a capacidade do Estado e de outros actores de prestar serviços e implementar actividades. A experiência de programas de estabilização mostra que intervenções de desenvolvimento precisam articular recuperação económica, meios de subsistência, infra-estruturas e mecanismos comunitários de segurança. (Feijo & Maquenzi, 2021).

A gestão de riscos, neste quadro, não deve ser reduzida a uma lista de ameaças, deve sim funcionar como um sistema de aprendizagem e adaptação o que implica identificar sinais; definir níveis de risco; estabelecer responsáveis; prever alternativas; comunicar decisões; proteger pessoas; manter actividades críticas quando possível; e estabelecer critérios transparentes para suspensão e retoma.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

Apresentação, análise e discussão dos resultados

Exposição do projecto ouro verde ao risco de conflito

No que diz respeito aos riscos associados ao conflito, os nossos entrevistados afiançaram que realmente as regiões em conflito são realmente muito inseguras para a implantação dos projectos de desenvolvimento tal como afirma G1 os principais riscos são o agravamento da insegurança, a dificuldade de circulação da equipa, o acesso limitado às áreas de produção e às comunidades dos pequenos produtores e o risco de paralisação das operações. Uma visão partilhada igualmente pelo G2 e o C1 que corroboram afirmando que quando há conflitos muitos fogem e deixam os seus trabalhos.

Esta leitura é consistente com a realidade documentada em Cabo Delgado. O OMR assinala que a situação militar na província é imprevisível e que a implementação de projectos de desenvolvimento requer consideração explícita das condições territoriais. A OIM (2024) registou, deslocamentos associados a ataques e medo de ataques em Chiúre, incluindo pessoas provenientes de Ocua. Estes acontecimentos ajudam a contextualizar por que razão a circulação e o acesso às comunidades se tornaram variáveis críticas.

O gestor afirma que “a circulação tornou-se cada vez mais condicionada” e que as restrições reduziram a presença da equipa no terreno. A fala é importante porque demonstra que a primeira consequência do conflito não foi necessariamente a suspensão imediata, mas a redução progressiva da capacidade operacional. O risco materializou-se por etapas: primeiro constrangimento, depois adiamentos e limitações, e finalmente paralisação.

Os membros da cooperativa confirmam essa tendência. C2 refere que “algumas actividades de produção e acompanhamento deixaram de ser feitas regularmente”; C3 menciona que reuniões e actividades passaram a ocorrer com menor frequência; C4 destaca que algumas zonas de produção se tornaram mais difíceis de alcançar. Há, portanto, convergência entre níveis de gestão e beneficiários.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

A convergência é teoricamente relevante, pois segundo a ISO 31000, risco deve ser analisado pelo efeito da incerteza sobre os objectivos. Neste caso, a incerteza sobre segurança transformou-se em efeitos concretos sobre mobilidade, acesso, assistência técnica, produção e coordenação.

Estratégias de prevenção e mitigação adoptadas

O gestor reconhece, contudo, que não existia "um plano formal e estruturado de gestão de riscos especificamente orientado para o conflito". A avaliação era prática e baseada nas condições do momento. Não havia matriz formal com indicadores, níveis de risco e procedimentos previamente definidos. Esta constatação constitui um dos achados centrais do estudo.

Do ponto de vista da segurança, as medidas foram racionalmente defensáveis. Os membros C2, C3 e C4 consideram adequadas as decisões de evitar deslocações perigosas. C2 afirma que, do ponto de vista da segurança, "foi correcto evitar colocar as pessoas em risco". Assim, a gestão produziu um benefício directo porque reduziu a exposição de trabalhadores e membros da cooperativa.

Porém, uma estratégia de protecção pode simultaneamente gerar custos operacionais. Ao limitar a circulação, o projecto reduziu a assistência técnica, o acompanhamento das culturas, as formações, as reuniões e o contacto presencial. O paradoxo é evidente porque a medida que protege as pessoas também diminui a capacidade de produzir resultados, neste contexto a gestão de riscos precisa equilibrar segurança e continuidade, sem colocar a vida das pessoas em segundo plano.

A comunicação constituiu outro mecanismo de resposta, isto porque as informações eram transmitidas à cooperativa através dos responsáveis e contactos disponíveis. Os membros confirmam que recebiam informações sobre adiamentos e suspensão. Contudo, a comunicação não substituía a presença técnica. Quando a assistência dependia de deslocação física, a comunicação conseguia informar, mas não necessariamente manter a actividade.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

Portanto a ausência de contingência formal limitou a adaptação, nesta questão C2 considera que seria importante “ter preparado alternativas para manter algumas actividades mesmo quando a equipa não pudesse deslocar-se”; C3 defende alternativas para comunicação e actividades; C4 observa que faltaram opções quando o projecto deixou de chegar às comunidades. Estes depoimentos revelam uma necessidade de passar de uma lógica reactiva para uma lógica de cenários.

Implicações sobre a continuidade das actividades

Os depoimentos dos membros da cooperativa confirmam que reuniões, visitas, acompanhamento técnico, formação e actividades de campo foram progressivamente reduzidos.

A continuidade foi afectada sobretudo porque o modelo de implementação dependia da presença física da equipa. A assistência aos produtores, o acompanhamento das áreas agrícolas, a relação com cooperativas e a cadeia de fornecimento exigiam mobilidade. Quando a mobilidade deixou de ser segura, a estrutura operacional perdeu um dos seus elementos fundamentais.

O efeito não ficou restrito às actividades administrativas, como G2 destaca que *foram afectados a aquisição de matérias-primas, o acompanhamento da cadeia de fornecimento e as actividades productivas*. Para uma iniciativa agro-industrial, isso representa risco de efeito em cadeia: a interrupção num elo pode afectar vários outros, entretanto Feijó & Maquenzi (2021) mostram que a violência provocou redução da produção, dificuldades de acesso a recursos e agravamento da vulnerabilidade socioeconómica. No caso de um projecto produtivo, essas condições externas entram directamente no sistema de execução.

Implicações sobre o desempenho e o alcance dos objectivos

O conflito afectou negativamente o desempenho porque impediu a execução integral do plano. Segundo o gestor, foram afectados os resultados dependentes de acompanhamento presencial, assistência técnica, articulação com

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

cooperativas e continuidade produtiva. Os membros relatam redução de oportunidades de formação, acompanhamento e apoio à produção.

A avaliação qualitativa permite afirmar que a gestão de risco foi mais eficaz na dimensão de segurança humana do que na dimensão de continuidade operacional. Isto não constitui necessariamente uma contradição evidentemente quando a ameaça à vida é elevada, suspender actividades pode ser a decisão mais responsável.

C2 resume esta tensão ao afirmar que as medidas ajudaram a proteger as pessoas, “mas não resolveram o problema da continuidade das actividades”. C3 apresenta entendimento semelhante, enquanto C4 destaca a perda de oportunidades. A triangulação entre os depoimentos mostra uma percepção comum assim, as medidas foram adequadas para reduzir exposição, mas insuficientes para preservar resultados.

A experiência também produziu efeitos residuais. Mesmo depois das medidas de resposta, permaneceram atrasos, redução do acompanhamento, incerteza sobre a retoma e comprometimento da cadeia produtiva. Isto mostra que o impacto do risco não termina quando a actividade é suspensa. Existem efeitos de segunda ordem que podem persistir durante a recuperação.

Assim, a principal implicação da gestão do risco de conflito no Ouro Verde foi uma transformação do modo de implementação isto porque o projecto passou de uma lógica regular de presença no terreno para uma lógica de restrição, adaptação e, finalmente, suspensão. O conflito não apenas atrasou tarefas; modificou as condições de possibilidade do projecto.

Conclusão

O estudo procurou compreender as implicações da gestão do risco de conflito na implementação do Projecto Ouro Verde na comunidade de Ocua, distrito de Chiúre, entre 2021 e 2025. A análise permite concluir que o conflito constituiu o principal factor externo de perturbação da implementação, afectando

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

simultaneamente circulação, acesso às comunidades, acompanhamento técnico, actividades productivas, coordenação com cooperativas, cadeia de fornecimento, prazos e resultados.

Constatou-se que o projecto adoptou medidas de prevenção e resposta, nomeadamente limitação de deslocações, adiamento ou suspensão de actividades, comunicação com a cooperativa e monitoria informal da situação de segurança. Essas medidas foram relevantes para proteger trabalhadores e beneficiários. Entretanto, a inexistência de uma matriz formal de riscos, de indicadores, de níveis de alerta e de um plano de contingência reduziu a capacidade de antecipar cenários e organizar alternativas.

Através do estudo foi notório que a gestão do risco teve efeitos ambivalentes, pois, por um lado, reduziu a exposição das pessoas e evitou que trabalhadores e membros fossem colocados em situações inseguras e, por outro, a mesma estratégia reduziu a presença no terreno e contribuiu para interrupções que afectaram assistência técnica, produção, acompanhamento, cadeia de fornecimento e alcance das metas.

Demostrou se igualmente que a gestão do risco de conflito no Projecto Ouro Verde foi protectora, mas insuficientemente resiliente porque foi capaz de reconhecer a deterioração da segurança e adoptar medidas prudentes, mas não dispunha de instrumentos de continuidade operacional suficientemente estruturados para preservar actividades essenciais.

A experiência do Ouro Verde confirma a pertinência que projectos de desenvolvimento em regiões em conflito devem ser concebidos em estreita relação com as condições socioeconómicas, institucionais e securitárias do território incorporando uma perspectiva de resiliência e aprendizagem institucional, sem sacrificar a segurança humana em nome da continuidade operacional.

Sugestões

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

Problema/Lacuna	Objectivo	Actividades propostas	Meios/Instrumentos
Ausência de matriz formal de riscos	Institucionalizar identificação e avaliação do risco	Criar matriz de probabilidade/impacto; actualizar por fase e local.	Matriz de riscos; responsáveis; reuniões de revisão.
Ausência de plano de contingência	Garantir alternativas para cenários de insegurança	Definir cenários, níveis de alerta, actividades críticas, alternativas e critérios de suspensão/retoma.	Plano de contingência; procedimentos operacionais.
Dependência da presença física	Manter funções essenciais com menor exposição	Descentralizar algumas tarefas; reforçar agentes comunitários; utilizar canais remotos quando viável.	Telecomunicações; pontos focais; protocolos comunitários.
Comunicação limitada	Assegurar fluxo rápido e seguro de informação	Criar cadeia de comunicação e mensagens padronizadas para alterações e emergências.	Lista de contactos; grupos institucionais; protocolo de alerta.

Referencias Bibliográficas

Álvarez-Espada, J.-M., Aguilar-Planet, T., & Peralta, E. (2026). *Integrating complexity and risk analysis for selection of management approaches*



REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

in complex projects: Application to UN peacekeeping missions. Systems, 14(1), 100.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1991). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods.* Boston: Allyn and Bacon.

Caravani, M., Lind, J., Sabates-Wheeler, R., & Scoones, I. (2022). *Providing social assistance and humanitarian relief:* The case for embracing uncertainty. *Development Policy Review, 40*(S1), e12613.

Do Vale, J. W. S. P., & Carvalho, M. M. de. (2017). *Risk and uncertainty in projects management: Literature review and conceptual framework.* Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas, *12*(2), 93–120.

Elseknidy, M., Al-Mhdawi, M. K., Qazi, A., Ojiako, U., Mahammedi, C., & Pour Rahimian, F. (2025). Developing a sustainability-driven risk management framework for green building projects: A literature review. *Journal of Cleaner Production, 519*, 145891.

Feijo, J. (2021). *Conflito e desenvolvimento em Cabo Delgado.* Observatório do Meio Rural.

Feijo, J., & Maquenzi, C. (2021). *Pobreza, investimento, expectativas e tensão conflitual.* Maputo.

Feijo, J., Souto, A., & Maquenzi, J. (2021). *Desenvolvimento socioeconómico de Cabo Delgado num contexto de conflito.* Maputo: Observador Rural N. 11.

Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica .* Lisboa: Monitor.

Howsawi, E. M., Eager, D. M., Bagia, R., & Niebecker, K. D. (2014). Project management during national crisis: Concept development. *International Review of Management and Business Research, 3*(1), 412–422.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

ISO 31000. (2018). *Risk management: Guidelines.* Geneva: International Organization for Standardization.

Langa-Herrero, A., & Rey Marcos, F. (2023). La acción sin daño y los proyectos de desarrollo: Una alternativa práctica de triple nexo. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación, 50*(2),

Maghsoudi, A., Falagara Sigala, I., Piotrowicz, W. D., & Allahi, F. (2025). Supply chain disruption and mitigation strategies: Insights from humanitarian operations in a complex environment. *International Journal of Logistics Research and Applications*. Advance online publication.

Migracoes, O. I. (2024). *Resultado de pesquisa de intencao de movimento: Chiure Sede, Cabo Delgado, 15 de Abril.*

Minayo, M. C. (2014). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde.* São Paulo: Hucitec.

Muianga, C. (2021). *Transformação agrária no Norte de Moçambique: uma "nova" dimensão de pesquisa à luz do conflito e violência em Cabo Delgado? .* Maputo: IESE.

Nguenha, F. O., Mwanza, M. A., Nguenha, S. T. A. J., & João, V. E. (2026). *Gestão de riscos em projetos. Revista FT, 30*(154), 19–20.

Ntale, P. D., Ssempebwa, J., Nalubega, V., et al. (2026). *Interagency collaboration and agile humanitarian crises response among humanitarian organizations in Uganda. Discover Global Society, 4*, 35.

PNUD. (2024). *Implentacao de Programas de Desenvolvimento em cabo Delgado.* Mozambique: UNDP.

Project Management Institute . (2026). *PMI Lexicon of Project Management Terms (Version 5.0).* Newtown Square: PA: PMI.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 24/08/2026 - **Accepted:** 30/09/2026
Vol: 13.20
DOI: 10.66104/ymrspa66
Pages: 1-17

Zheng, E. Z. H., & Carvalho, M. M. de. (2016). Managing uncertainty in projects: A review, trends and gaps. *Revista de Gestão e Projetos, 7*(2), 95–109.

CC BY