ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitário: dirigir uma organização humanitária

Manual completo

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/

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

-

Índice

1. Semana 1 : Liderança humanitária e gestão de equipas em crise
2. Semana 2 : Estratégia de ONG: mandato, teoria da mudança e posicionamento
3. Semana 3 : Ciclo de projeto: conceção, planeamento e gestão pelo desempenho
4. Semana 4 : MEAL estratégico: prestação de contas, evidências e decisões
5. Semana 5 : Finanças de ONG: orçamentos de doadores, custos indiretos e gestão financeira
6. Semana 6 : Conformidade, controlo interno, fraude e auditoria
7. Semana 7 : Captação de recursos e relações com doadores: estratégia, propostas e diversificação
8. Semana 8 : Cadeia de abastecimento humanitária: compras estratégicas, stocks e custo total
9. Semana 9 : Recursos humanos estratégicos, dever de cuidado e salvaguarda
10. Semana 10 : Gestão dos riscos da organização e da segurança
11. Semana 11 : Negociação estratégica, advocacia e coordenação
12. Semana 12 : Gestão da mudança, governação e projeto final

Semana 1 : Liderança humanitária e gestão de equipas em crise

Objetivos

- Distinguir gestão e liderança, e escolher um estilo de direção adaptado à maturidade da equipa e ao nível de urgência.
- Construir e fazer funcionar uma equipa multicultural sob pressão: papéis, delegação, segurança psicológica, gestão de conflitos.
- Tomar decisões sólidas na incerteza e prestar contas delas, sem sacrificar a saúde da equipa.

Gestor, líder, chefe de missão: o que realmente se espera de si

Numa organização humanitária, a **gestão** consiste em obter resultados previsíveis com recursos limitados: planear, organizar, controlar, prestar contas. A **liderança** consiste em dar uma direção quando os planos já não bastam: dar sentido, mobilizar, arbitrar entre valores em tensão. Um chefe de projeto ou de missão precisa de ambas, mas não nas mesmas proporções consoante a fase da crise.

Os estudos da rede ALNAP sobre liderança operacional (Buchanan-Smith e Scriven, 2011) mostraram que os responsáveis considerados eficazes pelas suas equipas não são os que melhor dominam a técnica, mas os que combinam quatro qualidades: uma **visão clara das prioridades**, a **capacidade de decidir** sem informação completa, a **atenção às pessoas** e a **capacidade de trabalhar com outras organizações**. A liderança humanitária é, portanto, antes de mais relacional e coletiva.

Dimensão	Gestão	Liderança
Pergunta central	Como fazer?	Porquê e em que direção?
Horizonte	Plano de trabalho, orçamento do ano	Mandato, estratégia, reputação a longo prazo
Ferramentas	Planeamento, procedimentos, painéis de controlo, controlos	Visão, narrativa, exemplo, rede, arbitragem
Risco se faltar	Desordem, desperdício, incumprimento	Equipa desmotivada, perda de sentido, desvio da missão

Nível de exigência: um bom gestor humanitário sabe dizer o que não fará. Recusar uma atividade fora do mandato, um financiamento contrário aos princípios ou um alargamento de zona sem meios de segurança é um ato de liderança, não falta de ambição.

Escolher o estilo: liderança situacional e contexto de urgência

O modelo de **liderança situacional** (Hersey e Blanchard) propõe adaptar o estilo ao grau de competência e de empenho de cada colaborador numa tarefa concreta, e não à pessoa em geral:

- **Dirigir** (E1): instruções precisas e controlo apertado, para uma pessoa motivada mas principiante na tarefa.
- **Treinar** (E2): instruções e explicações, para uma pessoa que progride mas desanima.
- **Apoiar** (E3): escuta e decisão partilhada, para uma pessoa competente mas hesitante.
- **Delegar** (E4): objetivos e confiança, para uma pessoa competente e autónoma.

O contexto humanitário acrescenta uma segunda variável: o **nível de urgência**. Nas primeiras 72 horas de uma crise súbita, um estilo diretivo é muitas vezes necessário e esperado (quem faz o quê, onde, antes desta noite). Mas continuar diretivo depois da fase aguda esgota a equipa e bloqueia as iniciativas. O modelo de Goleman (2000) ajuda a nomear estas mudanças: o estilo **coercivo** é útil perante um perigo imediato, o estilo **visionário** numa mudança de estratégia, o estilo **coach** para desenvolver o pessoal nacional que assumirá o testemunho, o estilo **democrático** quando a equipa detém informação que o responsável não tem.

> Erro frequente: confundir urgência com precipitação. Mesmo numa fase aguda, reserve dez minutos para partilhar a análise: uma equipa que compreende porque age comete menos erros e toma melhores decisões quando o responsável não está presente.

Construir uma equipa de alto desempenho sob pressão

O modelo de **Tuckman** (formação, tensão, normalização, desempenho) descreve as etapas de uma equipa. No trabalho humanitário, a elevada rotação do pessoal, sobretudo internacional, em contextos difíceis faz com que uma equipa regresse regularmente à fase de tensão. O trabalho do responsável é encurtar estas fases através de **rituais**: acolhimento estruturado, passagem de testemunho por escrito, reunião semanal curta, revisão pós-ação.

A investigação de Amy Edmondson sobre a **segurança psicológica** (e o projeto Aristóteles da Google, 2015) mostra que o primeiro fator de desempenho de uma equipa é a convicção de que se pode assinalar um erro, fazer uma pergunta ou contestar uma decisão sem ser punido. Numa ONG, é também uma condição da segurança e da proteção: uma equipa que não se atreve a transmitir um rumor, um incidente ou uma suspeita de abuso põe vidas em perigo.

- **Clarificar os papéis** com uma matriz RACI (quem executa, quem é responsável final, quem é consultado, quem é informado) para cada processo crítico: compras, segurança, recrutamento, relatórios aos doadores.
- **Delegar de verdade**: delegar um resultado, não uma tarefa; fixar o nível de autoridade («decides tu e informas-me» ou «propões tu e eu decido»).
- **Equilibrar pessoal nacional e internacional**: o pessoal nacional representa mais de 90 % da força de trabalho humanitária; os cargos de decisão devem passar progressivamente para as suas mãos, com um plano de desenvolvimento explícito.

Conflitos, diversidade e comunicação intercultural

As equipas humanitárias reúnem nacionalidades, estatutos (nacional, internacional, contrato local, consultor), gerações e relações com a hierarquia muito diferentes. As dimensões de **Erin Meyer** (The Culture Map) são úteis para descodificar mal-entendidos: comunicação explícita ou implícita, crítica direta ou indireta, decisão por consenso ou pelo chefe, confiança baseada na tarefa ou na relação.

Perante um conflito, o modelo **Thomas-Kilmann** distingue cinco atitudes: competição, colaboração, compromisso, evitamento, acomodação. Nenhuma é boa em si mesma. A colaboração exige tempo e convém a questões importantes e duradouras; o compromisso convém à partilha de recursos; o evitamento pode ser sensato quando o que está em jogo é menor ou as emoções estão demasiado intensas.

Método de mediação em cinco etapas, aplicável entre dois colegas:

1. Entrevistas separadas: ouvir os factos, os sentimentos, as necessidades.
2. Verificar que não se trata de uma situação abrangida por um procedimento formal (assédio, abuso, fraude): nesse caso não há mediação e encaminha-se para o mecanismo de denúncia.
3. Reunião conjunta com regras: cada um fala sem ser interrompido; descrevem-se comportamentos, não pessoas.
4. Procura de opções e acordo escrito simples: quem faz o quê, a partir de quando.
5. Ponto de acompanhamento ao fim de duas ou três semanas.

Decidir na incerteza e cuidar da equipa

O quadro **Cynefin** (Snowden e Boone, 2007) ajuda a escolher uma forma de decidir. Num domínio **simples** (uma distribuição padrão), aplica-se o procedimento. Num domínio **complicado** (o dimensionamento de uma rede de água), consultam-se especialistas. Num domínio **complexo** (a evolução de um conflito, a aceitação por uma comunidade), testa-se em pequena escala, observa-se e ajusta-se. No **caos** (um ataque, uma epidemia explosiva), age-se primeiro para estabilizar e depois analisa-se.

Para as decisões importantes, uma nota de decisão de uma página protege a organização e quem decide: contexto, opções (pelo menos três, incluindo «não fazer nada»), critérios, riscos, decisão, condições de revisão. Permite depois uma **revisão pós-ação** honesta: a qualidade da decisão é avaliada à luz da informação disponível no momento, e não apenas pelo seu resultado.

Por fim, um líder humanitário é responsável pela saúde da sua equipa. O estudo da Fundação Antares e dos CDC (Lopes Cardozo et al., 2012) mostrou que cerca de um em cada cinco trabalhadores humanitários apresentava sintomas de depressão após a missão, e que o apoio da equipa e da organização reduzia claramente esse risco. As medidas que realmente protegem são conhecidas: descanso e férias efetivamente gozados (R&R), carga de trabalho realista, apoio entre pares, acesso a apoio psicológico confidencial, reconhecimento, e um responsável que dá o exemplo respeitando os seus próprios limites.

Referência: se a sua equipa trabalha mais de 60 horas por semana durante mais de quatro semanas, já não é uma fase de emergência, é um problema de dimensionamento a levar à direção e aos doadores.

Exercício: diagnóstico de liderança de uma base de terreno

Situação. Chega como chefe de base a uma zona onde a organização intervém há 18 meses. A equipa conta 26 pessoas: 3 internacionais e 23 nacionais. Em seis meses sucederam-se dois chefes de base, três incidentes de segurança não foram comunicados a tempo, a taxa de execução do principal financiamento é de 41 % a meio do período, e dois supervisores nacionais deixaram de se falar após um desacordo sobre recrutamentos.

Trabalho pedido (2 páginas). 1) Classifique os problemas segundo o Cynefin (simples, complicado, complexo, caos) e justifique. 2) Para cada um dos cinco membros-chave da equipa (adjunto de logística experiente, nova responsável MEAL, os dois supervisores em conflito, contabilista de base muito autónomo), indique o estilo situacional adequado. 3) Proponha o seu plano dos primeiros 30 dias: três rituais de equipa, uma matriz RACI para a comunicação de incidentes e a abordagem de mediação entre os supervisores.

Elementos de correção. A não comunicação dos incidentes é antes de mais um problema de segurança psicológica e de clareza de papéis (complexo), e não apenas a falta de um procedimento. A subexecução orçamental é um problema complicado: análise linha a linha com as finanças e o chefe de projeto. O conflito entre supervisores deve primeiro ser verificado: se envolver suspeitas de favoritismo no recrutamento, é abrangido por um procedimento formal e não por uma mediação.

A reter

- A gestão produz resultados previsíveis; a liderança dá uma direção quando os planos já não bastam.
- O estilo escolhe-se por tarefa e por pessoa (Hersey e Blanchard), e consoante a fase da crise.
- A segurança psicológica é um fator de desempenho e uma condição da segurança e da proteção.
- Antes de qualquer mediação, verificar que o conflito não é abrangido por um procedimento formal (abuso, assédio, fraude).
- Decidir segundo o domínio Cynefin, documentar a decisão e proteger a saúde da equipa como um resultado em si mesmo.

Quiz

1. Uma logística nacional muito experiente assume pela primeira vez um concurso internacional segundo as regras de um novo doador. Segundo a liderança situacional, para esta tarefa concreta o estilo mais adequado é:
   A. Delegar, porque é experiente
   B. Treinar: explicar as regras e acompanhar de perto, porque a sua competência nesta tarefa é baixa, ainda que o seu empenho seja elevado
   C. Apoiar apenas através da escuta
   D. Não mudar nada na sua descrição de funções

2. Uma equipa raramente assinala os seus erros e os incidentes chegam tarde. A alavanca mais eficaz a longo prazo é:
   A. Sancionar sistematicamente os atrasos na comunicação
   B. Acrescentar mais um formulário
   C. Construir a segurança psicológica: agradecer as comunicações, analisar sem procurar culpados, dar o exemplo
   D. Centralizar todas as decisões no chefe de base

3. Dois supervisores opõem-se; um acusa o outro de ter recrutado membros da sua família. Qual é a abordagem correta?
   A. Organizar uma mediação para que se reconciliem
   B. Encaminhar para o procedimento formal de denúncia (potencial conflito de interesses) e não tratar o caso como um simples conflito relacional
   C. Transferir um dos dois imediatamente
   D. Deixar que o tempo resolva o desacordo

4. A evolução da aceitação da sua organização pelas comunidades de uma zona recentemente acessível pertence, no quadro Cynefin, ao domínio:
   A. Simples: aplicar o procedimento
   B. Complicado: pedir a um especialista
   C. Complexo: testar em pequena escala, observar e ajustar
   D. Caótico: agir sem analisar

5. Que afirmação sobre a nota de decisão é correta?
   A. Só é útil se a decisão for bem-sucedida
   B. Permite avaliar a qualidade de uma decisão segundo a informação disponível no momento de decidir, e deve incluir a opção «não fazer nada»
   C. Substitui a consulta da equipa
   D. Só diz respeito a decisões financeiras

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

Semana 2 : Estratégia de ONG: mandato, teoria da mudança e posicionamento

Objetivos

- Analisar o ambiente estratégico de uma organização (PESTEL, partes interessadas, SWOT) e daí retirar escolhas, não uma lista.
- Construir uma teoria da mudança rigorosa, com os seus pressupostos e evidências, e ligá-la a um plano estratégico plurianual.
- Posicionar a organização: valor acrescentado, parcerias, localização e critérios para dizer não.

Porque é que uma ONG precisa de uma estratégia (e o que ela não é)

Uma estratégia é um **conjunto coerente de escolhas** sobre onde intervir, para quem, com que abordagem e com que meios, de modo a maximizar o impacto em relação ao mandato. Não é um catálogo de atividades nem uma soma de projetos financiados. Segundo Richard Rumelt (Good Strategy, Bad Strategy, 2011), uma boa estratégia tem três elementos: um **diagnóstico** (qual é o problema central?), uma **política orientadora** (como o vamos abordar?) e **ações coerentes** que se reforçam mutuamente.

O setor sem fins lucrativos acrescenta uma particularidade, descrita por Mark Moore (triângulo do valor público, 1995): uma organização deve alinhar três elementos, o **valor produzido** para as pessoas, a **legitimidade e o apoio** (doadores, autoridades, comunidades, opinião pública) e a **capacidade operacional**. Uma estratégia que negligencia um vértice falha: um projeto muito útil mas sem apoio não é financiado; um projeto muito financiado mas fora das capacidades da organização prejudica a sua reputação.

> Teste da má estratégia: se os seus «eixos estratégicos» pudessem figurar tal e qual na estratégia de qualquer outra ONG («reforçar a resiliência das comunidades vulneráveis»), não são escolhas, são intenções.

Analisar o ambiente: PESTEL, partes interessadas e SWOT

A análise **PESTEL** passa em revista os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Para uma ONG, os pontos decisivos são muitas vezes: o espaço humanitário e as leis sobre associações (registo, restrições ao financiamento estrangeiro), as regulamentações antiterroristas e as sanções que enquadram o trabalho em certas zonas, a inflação e a taxa de câmbio, o clima e as catástrofes recorrentes, e a tendência de descida do financiamento humanitário desde 2023.

O **mapeamento das partes interessadas** (matriz poder-interesse) classifica os atores: gerir de perto (poder e interesse elevados: principais doadores, ministério de tutela), manter

satisfeitos (poder elevado, interesse baixo: autoridades de segurança), manter informados (interesse elevado, poder baixo: comunidades, mas atenção, a prestação de contas exige dar-lhes um poder real), vigiar.

A **SWOT** só tem valor se levar a escolhas. A matriz **TOWS** torna-a operacional: estratégias forças-oportunidades (explorar), fraquezas-oportunidades (reforçar-se para aproveitar), forças-ameaças (proteger-se), fraquezas-ameaças (reduzir a exposição ou retirar-se).

	Oportunidade: novo fundo comum de país sobre proteção	**Ameaça: corte de 35 % do principal doador**
Força: presença antiga e aceite em 3 províncias	FO: posicionar-se como parceiro de referência em proteção nessas províncias	FA: diversificar para fundos comuns e doadores de desenvolvimento nas zonas onde somos aceites
Fraqueza: sem especialista em proteção	FrO: recrutar ou associar-se a uma ONG local especializada	FrA: abandonar os setores de baixo valor acrescentado para concentrar os recursos

A teoria da mudança, ferramenta de rigor

Uma **teoria da mudança** explica como e porque um conjunto de intervenções deve produzir a mudança esperada num determinado contexto. Constrói-se de trás para a frente: parte-se da mudança de longo prazo, identificam-se as condições prévias necessárias e depois as intervenções que as produzem. Ao contrário do quadro lógico, torna explícitos os **pressupostos causais** e o papel dos outros atores.

Exemplo de cadeia: se as mulheres chefes de agregado receberem uma transferência monetária mensal durante 6 meses *e* formação numa atividade geradora de rendimento *e* acesso a um grupo de poupança, *então* reconstituirão um ativo produtivo, *porque* a transferência cobre as necessidades básicas e evita a venda do ativo, *desde que* os mercados locais funcionem e a segurança permita o acesso aos mercados.

Cada pressuposto deve ser **apoiado em evidências** (avaliações, literatura, dados de monitorização) e **testado** pelo sistema MEAL. Nos programas de tipo «graduação», por exemplo, o ensaio em vários países publicado na Science (Banerjee et al., 2015) mostrou efeitos duradouros no consumo e nos ativos, o que reforça o pressuposto; mas os resultados variam muito consoante o contexto, o que obriga a testar localmente.

> Exigência: uma teoria da mudança sem pressupostos explícitos não passa de um quadro lógico desenhado em círculos. O nível MBA consiste em identificar o pressuposto mais frágil e prever como verificá-lo logo nos três primeiros meses.

Do plano estratégico às decisões de carteira

Um plano estratégico de 3 a 5 anos traduz a teoria da mudança em **objetivos estratégicos** (3 a 5, mensuráveis), **escolhas geográficas e setoriais**, uma **trajetória financeira** e

investimentos em capacidade (sistemas, pessoal, parcerias). Deve indicar explicitamente aquilo que a organização deixa de fazer.

Para arbitrar uma carteira de projetos, uma matriz simples cruza o **valor acrescentado para as pessoas** (necessidades, qualidade, cobertura, alinhamento com a teoria da mudança) e a **viabilidade para a organização** (cobertura dos custos, riscos, capacidades). Um projeto de valor elevado mas deficitário pode ser mantido se for estratégico, desde que seja financiado deliberadamente com fundos não consignados; um projeto de baixo valor e deficitário deve ser encerrado ou transferido.

O plano deve ser acompanhado de um **painel estratégico** (por exemplo, à maneira do balanced scorecard de Kaplan e Norton adaptado ao setor não lucrativo): impacto e qualidade para as pessoas, apoio das partes interessadas, processos internos, aprendizagem e pessoal, saúde financeira (reservas em meses de despesas, proporção de fundos não consignados, cobertura dos custos indiretos).

Posicionamento, parcerias e localização

O **valor acrescentado** de uma organização é aquilo que ela traz e que outros não conseguem trazer a um custo comparável: uma competência técnica, um acesso, uma proximidade comunitária, uma capacidade de mobilização rápida, uma capacidade de advocacia. O posicionamento consiste em concentrar os recursos onde esse valor é maior.

Desde o **Grand Bargain** (2016), os signatários comprometeram-se a canalizar pelo menos 25 % do financiamento humanitário da forma mais direta possível para os atores locais e nacionais. Os dados de acompanhamento mostram que este objetivo continua longe de ser atingido a nível mundial. Para uma ONG internacional, a localização impõe escolhas estratégicas: parcerias equitativas (cobertura dos custos indiretos dos parceiros, decisões partilhadas), reforço institucional real, e aceitar ceder visibilidade e por vezes zonas de intervenção.

- **Parceria de subcontratação**: o parceiro executa atividades definidas pela ONG internacional. Risco: dependência, fraca legitimidade.
- **Parceria equitativa**: conceção conjunta, partilha dos custos indiretos, gestão de riscos partilhada e não transferida.
- **Acompanhamento para a autonomia**: plano de transição, meta de financiamento direto do parceiro, retirada programada da ONG internacional.

> Critérios para dizer não a uma oportunidade de financiamento: fora do mandato ou da teoria da mudança; zona onde o acesso seguro não está garantido; custos indiretos não cobertos sem financiamento de compensação; condições contrárias aos princípios (focalização imposta, visibilidade militar); capacidade de gestão já saturada.

Exercício: a nota estratégica de duas páginas

Situação. Uma ONG nacional de dimensão média (orçamento anual de 4,2 milhões USD, 180 trabalhadores, 4 províncias) depende em 62 % de um único doador, que anuncia um corte de 40 % no próximo ano. Intervém em 6 setores; as suas avaliações mostram uma qualidade elevada em proteção e água, média nos restantes. Um fundo comum de país abre um concurso sobre proteção, e uma agência de desenvolvimento procura parceiros para a gestão da água em meio rural.

Trabalho pedido. 1) Diagnóstico em cinco linhas (o problema central). 2) Matriz TOWS com uma estratégia por casa. 3) Teoria da mudança simplificada para o eixo principal, com dois pressupostos críticos e a evidência esperada para cada um. 4) Três decisões: o que a ONG reforça, o que deixa de fazer, o que transfere. 5) Três indicadores do painel estratégico com a respetiva meta a três anos.

Elementos de correção. O problema central não é «a descida do financiamento», mas a dispersão por seis setores com uma dependência extrema de um doador. Uma resposta sólida concentra a organização na proteção e na água, reduz a dependência do primeiro doador para menos de 40 % em três anos e fixa uma meta de reservas (por exemplo, 3 meses de custos de funcionamento).

A reter

- Uma estratégia é um conjunto coerente de escolhas: diagnóstico, política orientadora, ações coerentes (Rumelt).
- Triângulo do valor público: valor produzido, legitimidade e apoio, capacidade operacional.
- Uma SWOT sem matriz TOWS nem decisões não tem valor estratégico.
- A teoria da mudança explicita os pressupostos causais; testa-se primeiro o mais frágil.
- Localização: parcerias equitativas, custos indiretos partilhados e critérios escritos para dizer não.

Quiz

1. Segundo Rumelt, qual destes enunciados é uma política orientadora e não uma simples intenção?
   A. Reforçar a resiliência das comunidades vulneráveis
   B. Ser uma organização reconhecida pela sua excelência
   C. Concentrar os nossos recursos na proteção e na água em três províncias onde o nosso acesso é aceite, e sair dos outros setores em dois anos
   D. Aumentar o nosso orçamento em 20 %

2. Na matriz TOWS, «recrutar um especialista em proteção para responder ao novo fundo comum» é uma estratégia:
   A. Forças-oportunidades
   B. Fraquezas-oportunidades
   C. Forças-ameaças
   D. Fraquezas-ameaças

3. O que distingue uma teoria da mudança de um quadro lógico:
   A. Não contém objetivos
   B. Torna explícitos os pressupostos causais, o papel dos outros atores e as evidências que os sustentam
   C. É exigida por todos os doadores
   D. Substitui o orçamento

4. Um projeto tem um valor elevado para as pessoas mas não cobre os seus custos indiretos. A decisão estratégica correta é:
   A. Encerrá-lo imediatamente
   B. Mantê-lo sem dizer nada; a perda será absorvida
   C. Mantê-lo se for estratégico, decidindo explicitamente completá-lo com fundos não consignados, e negociar uma melhor cobertura
   D. Reduzir a qualidade para reduzir os custos

5. A meta do Grand Bargain (2016) em matéria de localização era canalizar:
   A. 10 % do financiamento para as ONG internacionais
   B. Pelo menos 25 % do financiamento humanitário da forma mais direta possível para os atores locais e nacionais
   C. 50 % dos postos para expatriados
   D. 100 % dos fundos para os governos

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

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

Semana 4 : MEAL estratégico: prestação de contas, evidências e decisões

Objetivos

- Conceber um sistema MEAL proporcionado que sirva as decisões de gestão, a prestação de contas às pessoas e as exigências dos doadores.
- Escolher indicadores e métodos rigorosos (amostragem, atribuição, contribuição) e interpretar corretamente os resultados.
- Colocar a prestação de contas às populações no centro (CHS) e transformar os dados em aprendizagem organizacional.

O MEAL como sistema de decisão

O MEAL (monitorização, avaliação, prestação de contas, aprendizagem) não é uma função de reporte. Para um dirigente, responde a três perguntas: **estamos a fazer o que prometemos?** (monitorização), **isso muda realmente a situação das pessoas?** (avaliação), **as pessoas têm voz e estão seguras?** (prestação de contas). A aprendizagem liga as três às decisões.

Um sistema MEAL proporcionado dedica em geral entre 3 e 10 % do orçamento de um projeto à monitorização e avaliação, consoante a sua dimensão e complexidade. Formaliza-se num **plano MEAL**: tabela de acompanhamento dos indicadores (definição, método, frequência, responsável, desagregação), calendário dos inquéritos, mecanismos de feedback, plano de avaliação e regras de proteção de dados.

> Teste de pertinência: para cada dado recolhido, deve ser possível nomear a decisão que ele esclarece e a pessoa que a tomará. Um dado que não esclarece nenhuma decisão custa tempo às equipas e às pessoas inquiridas, e aumenta os riscos para a proteção de dados.

Indicadores, amostragem e qualidade dos dados

Um bom indicador é **válido** (mede o que pretende medir), **fiável** (dois inquiridores obtêm o mesmo resultado), **sensível** (varia quando a situação muda), **desagregado** (sexo, idade, deficiência com as perguntas do Grupo de Washington) e **realista de recolher**. Para a segurança alimentar, preferem-se indicadores padronizados (pontuação de consumo alimentar, índice reduzido de estratégias de sobrevivência) para comparar com os outros atores.

Para um inquérito por amostragem aleatória simples, a dimensão da amostra calcula-se por $n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2$. Com um nível de confiança de 95 % ($z = 1{,}96$), uma prevalência desconhecida ($p = 0{,}5$) e uma margem de erro de 5 % ($e = 0{,}05$): $n = 3{,}8416 \times 0{,}25 / 0{,}0025 \approx 384$. Com uma amostragem por conglomerados, multiplica-se pelo **efeito de desenho** (muitas vezes 1,5 a 2); acrescenta-se depois uma margem para as não respostas (por

exemplo, 10 %). Com um efeito de desenho de 2 e 10 % de não respostas: 384 × 2 / 0,9 ≈ 854 agregados.

A qualidade dos dados controla-se em cada etapa: formação e teste dos inquiridores, questionário testado na língua local, controlos automáticos na ferramenta (KoboToolbox, ODK), reverificação de uma amostra de entrevistas (back-checks), análise diária dos valores aberrantes e das entrevistas anormalmente curtas.

Avaliar: critérios, atribuição e contribuição

As avaliações utilizam na maioria das vezes os seis critérios revistos do **CAD da OCDE** (2019): pertinência, coerência, eficácia, eficiência, impacto e sustentabilidade. Para a ação humanitária, a ALNAP propõe critérios complementares como a cobertura, a conectividade e a coordenação.

A pergunta mais difícil é a da **causalidade**: a mudança observada deve-se ao projeto? Três famílias de abordagens:

- **Abordagens experimentais** (ensaios aleatorizados): estabelecem a atribuição com o maior rigor, mas são caras, levantam questões éticas na emergência (não se recusa ajuda a um grupo de controlo necessitado) e nem sempre explicam porque algo funciona.
- **Abordagens quase experimentais** (diferença nas diferenças, emparelhamento por pontuação de propensão, regressão descontínua): exploram comparações naturais, por exemplo agregados logo acima e logo abaixo de um limiar de elegibilidade.
- **Abordagens baseadas na teoria** (análise de contribuição, rastreamento de processos, colheita de resultados): verificam se a cadeia causal prevista ocorreu e afastam as explicações alternativas.

Exemplo com números de diferença nas diferenças. A pontuação média de consumo alimentar passa de 28 para 41 nos agregados beneficiários, e de 30 para 36 num grupo de comparação. O efeito estimado é (41 − 28) − (36 − 30) = 13 − 6 = 7 pontos, e não 13: parte da melhoria explica-se pela época das colheitas.

Prestação de contas às pessoas e Norma Humanitária Fundamental

A **Norma Humanitária Fundamental** (CHS), revista em 2024, fixa nove compromissos para com as pessoas e comunidades afetadas: uma ajuda adequada, eficaz e atempada, que reforça as capacidades locais e evita os efeitos negativos, baseada na comunicação, na participação e no feedback, com queixas tratadas, coordenação, aprendizagem, pessoal competente e bem gerido, e recursos geridos de forma responsável.

Um **mecanismo de queixas e feedback** eficaz oferece vários canais (linha telefónica, caixas, pontos de atendimento, comités, canais digitais), adaptados às pessoas que não leem, às pessoas idosas e às pessoas com deficiência; distingue as queixas sensíveis (exploração e abuso sexuais, fraude, corrupção), tratadas de forma confidencial por uma via dedicada; e **fecha o ciclo** respondendo às pessoas num prazo anunciado.

Indicadores de gestão úteis para um dirigente: taxa de resposta dentro do prazo, proporção de queixas que levaram a uma alteração do programa, proporção de feedback vindo de mulheres e de pessoas com deficiência, e prazo de tratamento das queixas sensíveis.

> Sinal de alarme: um mecanismo que quase não recebe queixas não é a prova de um programa perfeito. Na maioria dos casos, é a prova de que as pessoas não o conhecem, não lhe têm acesso ou não confiam nele.

Do dado à aprendizagem organizacional

A aprendizagem acontece quando as evidências mudam as decisões. As ferramentas mais eficazes são simples: **revisões trimestrais** de progresso centradas em três perguntas (o que funciona, o que não funciona, o que mudamos?), **revisões pós-ação** no fim de cada fase de emergência, **resposta da direção** às recomendações de cada avaliação (aceite, parcialmente aceite, rejeitada, com plano de ação e responsável), e acompanhamento desses planos.

A **gestão adaptativa** formaliza este ciclo: pressupostos explícitos, indicadores avançados, pontos de decisão programados e margens de manobra negociadas com o doador para alterar as atividades sem uma adenda pesada. Vários doadores incentivam-na explicitamente em contextos instáveis.

Por fim, a **proteção de dados** é uma obrigação da direção: minimização dos dados recolhidos, consentimento informado, encriptação, acesso restrito, prazo de conservação, e avaliação de impacto antes de partilhar listas de beneficiários com terceiros (autoridades, prestadores de pagamento). O Manual do CICV sobre proteção de dados na ação humanitária (2.ª edição, 2020) é a referência do setor.

Exercício: conceber e criticar um plano MEAL

Situação. Projeto de transferências monetárias de 9 meses para 3 000 agregados em 12 aldeias. O doador pede que se demonstre o efeito na segurança alimentar. Orçamento MEAL disponível: 45 000 USD. Uma segunda zona, não coberta por falta de financiamento, apresenta características semelhantes.

Trabalho pedido. 1) Três indicadores de efeito padronizados com o respetivo método. 2) Calcule a dimensão da amostra de um inquérito por conglomerados (confiança de 95 %, p = 0,5, margem de 5 %, efeito de desenho 1,5, 10 % de não respostas). 3) Escolha um método para estimar o efeito e justifique-o, incluindo do ponto de vista ético. 4) Descreva o mecanismo de queixas com a via das queixas sensíveis. 5) Redija duas perguntas de revisão trimestral e a decisão que podem desencadear.

Correção. Amostra: 384 × 1,5 = 576; 576 / 0,9 = 640 agregados. A zona não coberta permite uma diferença nas diferenças: comparação antes e depois nas duas zonas, sem recusar ajuda a ninguém, já que a zona de comparação não é financiada (é preciso, no entanto, defender a sua cobertura e partilhar os dados com o cluster). Indicadores possíveis: pontuação de consumo alimentar, índice reduzido de estratégias de sobrevivência, proporção das despesas com alimentação.

A reter

- Cada dado recolhido deve esclarecer uma decisão identificada.
- $n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2$; depois × efeito de desenho; depois ÷ (1 − taxa de não resposta).
- Critérios OCDE-CAD 2019: pertinência, coerência, eficácia, eficiência, impacto, sustentabilidade.
- Diferença nas diferenças: subtrai-se a evolução do grupo de comparação.
- CHS 2024: nove compromissos; um mecanismo de queixas sem queixas é um sinal de alarme.

Quiz

1. Com z = 1,96, p = 0,5, e = 0,05, efeito de desenho 2 e 20 % de não respostas, a dimensão de amostra a visar é de cerca de:
   A. 384
   B. 768
   C. 960
   D. 461

2. O rendimento médio dos beneficiários passa de 50 para 80; o de um grupo de comparação, de 52 para 70. O efeito estimado por diferença nas diferenças é:
   A. 30
   B. 18
   C. 12
   D. 28

3. O critério de «coerência» acrescentado pelo CAD da OCDE em 2019 diz respeito a:
   A. A coerência do orçamento com o quadro lógico
   B. A compatibilidade da intervenção com as outras intervenções e políticas no mesmo contexto
   C. A qualidade da redação do relatório
   D. A coerência dos indicadores entre si

4. Uma queixa de exploração sexual chega pela caixa de sugestões de uma aldeia. Deve ser:
   A. Lida numa reunião comunitária por transparência
   B. Tratada pela equipa do programa como as outras queixas
   C. Transmitida de forma confidencial à via dedicada (ponto focal PSEA), protegendo a pessoa, segundo uma abordagem centrada na sobrevivente
   D. Ignorada se for anónima

5. Porque é que um ensaio aleatorizado é muitas vezes inadequado em fase de emergência?
   A. Porque é sempre impreciso
   B. Porque levanta um problema ético se se recusar ajuda a pessoas necessitadas para constituir um grupo de controlo, e é lento e dispendioso
   C. Porque os doadores o proíbem
   D. Porque só mede as atividades

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

Semana 5 : Finanças de ONG: orçamentos de doadores, custos indiretos e gestão financeira

Objetivos

- Construir um orçamento de projeto completo e defensável: custos diretos, custos partilhados, custos indiretos, taxa de câmbio e inflação.
- Compreender a economia de uma ONG: fundos consignados e não consignados, recuperação total dos custos, reservas e tesouraria.
- Pilotar o desempenho financeiro: taxa de execução, desvios, previsões, custo por beneficiário e relação custo-eficácia.

A economia de uma ONG: o que os dirigentes devem dominar

Uma ONG financia as suas atividades com dois tipos de recursos: os **fundos consignados** (subvenções de doadores ligadas a um projeto, a regras e a um orçamento) e os **fundos não consignados** (donativos privados, contribuições de base, margens sobre custos indiretos), que a organização utiliza livremente. Os fundos não consignados financiam aquilo que os doadores não pagam: o pré-financiamento dos projetos, os custos não elegíveis, a angariação de fundos, os investimentos em sistemas e as **reservas**.

O problema estrutural do setor é a **subcobertura dos custos indiretos**. Um estudo muitas vezes citado (Bridgespan, «The Nonprofit Starvation Cycle», 2009) descreveu o ciclo de privação: os doadores financiam demasiado pouco os custos de estrutura, as organizações subdeclaram esses custos para parecerem eficientes e acabam por ficar sem sistemas, sem pessoal qualificado e sem controlo, o que aumenta os riscos de fraude e de fracasso.

Indicador de saúde financeira	Fórmula	Referência prudente
Reservas livres em meses	Fundos próprios disponíveis / despesas mensais médias	3 a 6 meses
Liquidez	Tesouraria disponível / despesas do mês seguinte	Pelo menos 1,5
Dependência do primeiro doador	Financiamento do primeiro doador / recursos totais	Menos de 40 %
Cobertura dos custos indiretos	Custos indiretos recuperados / custos indiretos reais	100 % ou mais

Construir um orçamento de projeto defensável

Um orçamento constrói-se a partir das **atividades** (orçamento por atividade) e depois apresenta-se no formato do doador (rubricas). Cada linha assenta numa **quantidade**, numa

unidade, num **custo unitário** documentado (orçamento de fornecedor, histórico, preço de mercado) e numa **percentagem de imputação** ao projeto.

- **Custos diretos**: insumos, pessoal do projeto, transporte, formações, transferências monetárias.
- **Custos partilhados** (ou custos diretos partilhados): escritório de terreno, viaturas, segurança, pessoal de apoio utilizados por vários projetos. São repartidos segundo uma **chave de repartição** documentada e coerente (tempo dedicado, área, quilómetros, proporção do orçamento direto). O total imputado ao conjunto dos projetos nunca deve ultrapassar 100 % do custo real.
- **Custos indiretos**: sede, funções centrais, governação. São cobertos por uma taxa fixa definida pelo doador (por exemplo, 7 % dos custos diretos elegíveis nos acordos humanitários da Comissão Europeia e em muitos acordos da ONU) ou por uma taxa negociada.

Dois riscos financeiros devem ser orçamentados explicitamente: a **taxa de câmbio** (se o contrato estiver em EUR e as despesas em moeda local indexada ao USD) e a **inflação** local, que pode ultrapassar 30 % por ano em certos países em crise. Tratam-se com preços unitários realistas, uma revisão prevista no contrato ou uma linha de contingência quando o doador a aceita.

> Um avaliador do doador verifica três coisas em primeiro lugar: a ligação entre o orçamento e o quadro lógico (cada resultado tem meios), a justificação dos custos unitários e a coerência da chave de repartição dos custos partilhados.

Custos indiretos e recuperação total dos custos

A **recuperação total dos custos** (full cost recovery) consiste em fazer cada projeto financiar a sua justa parte de todos os custos necessários, diretos, partilhados e indiretos. Pressupõe conhecer a verdadeira taxa de custos indiretos.

Exemplo com números. Uma ONG tem 10 milhões USD de custos diretos de programas e 1,3 milhões USD de custos de sede e funções centrais. A sua taxa real é de 1,3 / 10 = 13 % dos custos diretos. Se 70 % do seu financiamento vier de doadores que pagam 7 %, os custos recuperados são 7 × 0,7 = 4,9 pontos, mais 13 pontos sobre os 30 % restantes (se esses fundos cobrirem integralmente os custos), ou seja, 4,9 + 3,9 = 8,8 % de custos recuperados para 13 % de custos reais. O défice de 4,2 % dos custos diretos, ou seja, 420 000 USD, tem de ser coberto por fundos não consignados ou pela redução dos custos.

Alavancas para reduzir este défice: fazer reconhecer como custos diretos partilhados os custos legitimamente imputáveis (segurança, apoio no terreno), negociar uma taxa de custos indiretos certificada quando o doador o permite (por exemplo, a taxa negociada dos acordos de cooperação do governo norte-americano ou, na sua falta, a taxa de minimis prevista na sua regulamentação), agrupar as funções de apoio e recusar os financiamentos que agravam o défice sem valor estratégico.

A mesma regra aplica-se aos parceiros locais: transferir-lhes uma parte dos custos indiretos (por exemplo, metade da taxa recebida, ou uma taxa própria) é uma condição da sua solidez institucional e um compromisso de muitos signatários do Grand Bargain.

Acompanhamento orçamental: desvios, previsões e tesouraria

O relatório mensal **orçamento contra realizado** (BvA) compara para cada linha o orçamento, as despesas acumuladas, a taxa de execução e o que falta gastar. Só ganha sentido com uma **previsão** (forecast) até ao fim do projeto: despesas reais + compromissos + previsão dos meses restantes. O desvio a explicar não é o desvio passado, mas o desvio previsto no fim do projeto.

Exemplo. Projeto de 12 meses, orçamento de 600 000 USD, no mês 8: despesas 330 000, compromissos (encomendas feitas e não pagas) 60 000, previsão dos 4 meses restantes 140 000. Despesa final prevista: 530 000, ou seja, uma subexecução de 70 000 USD (11,7 %). A taxa de execução bruta (330 / 600 = 55 % para 67 % do tempo) não o mostrava com tanta clareza. Decisão: realocação para uma atividade prioritária dentro do limite de flexibilidade, ou pedido de adenda, pelo menos três meses antes do fim.

A **tesouraria** é um risco distinto: muitos doadores pagam por tranches, muitas vezes após aprovação de relatórios, e alguns reembolsam após a despesa. Um plano de tesouraria a 6-12 meses cruza os pagamentos esperados e as despesas previstas de todos os projetos, para antecipar as necessidades de pré-financiamento com fundos próprios.

Custo por beneficiário, custo-eficácia e relação qualidade-preço

Os doadores e os conselhos de administração pedem cada vez mais que se demonstre a **relação qualidade-preço** (value for money), muitas vezes declinada segundo os «4 E» do governo britânico: **economia** (comprar os insumos ao preço certo), **eficiência** (converter os insumos em produtos), **eficácia** (converter os produtos em efeitos), **equidade** (chegar aos mais vulneráveis, mesmo que custe mais).

O **custo por beneficiário** é um indicador enganador se for usado sozinho: chegar a pessoas em zonas isoladas ou a pessoas com deficiência custa mais, e é muitas vezes aí que estão as maiores necessidades. A **análise custo-eficácia** relaciona os custos com um efeito comparável. O IRC desenvolveu um método e uma ferramenta (Dioptra) para comparar o custo por resultado de programas semelhantes.

Exemplo. Duas modalidades para cobrir o cabaz alimentar de 1 000 agregados durante 6 meses: distribuição em espécie, 420 000 USD com tudo incluído; transferências monetárias, 330 000 USD, dos quais 270 000 transferidos para os agregados. Rácio de transferência: 270 / 330 ≈ 82 % para a modalidade monetária. Se os mercados funcionarem e o efeito no consumo for comparável, a modalidade monetária é mais custo-eficaz; se a inflação dos géneros alimentares ultrapassar 25 % no período, a conclusão pode inverter-se, daí a importância da monitorização dos mercados.

Exercício: orçamento, custos partilhados e previsão

Parte 1. Um escritório de terreno custa 18 000 USD por mês (renda, segurança, viaturas, pessoal de apoio). Três projetos utilizam-no: A (orçamento direto 900 000), B (600 000), C (300 000). Reparta o custo mensal segundo a proporção do orçamento direto e explique porque é que o doador de C poderia contestar esta chave se C gerar 50 % das deslocações.

Parte 2. Projeto de 18 meses, orçamento de 1 500 000 EUR, no mês 12: despesas 870 000, compromissos 110 000, previsão dos últimos 6 meses 420 000. Calcule a despesa final prevista, o desvio em EUR e em percentagem, e proponha duas decisões.

Correção. Parte 1: A 50 % (9 000 USD), B 33,3 % (6 000), C 16,7 % (3 000). Se C gerar metade das deslocações, uma chave única baseada no orçamento é contestável: usam-se chaves diferentes consoante a natureza do custo (quilómetros para as viaturas, tempo dedicado para o pessoal). Parte 2: 870 + 110 + 420 = 1 400 000 EUR; subexecução prevista de 100 000 EUR, ou seja, 6,7 %. Decisões: realocação para uma atividade de forte efeito dentro do limite de flexibilidade, ou prorrogação sem custos se o desvio resultar de um atraso; comunicação proativa com o doador.

A reter

- Fundos não consignados: pré-financiamento, custos não elegíveis, investimentos, reservas (referência de 3 a 6 meses).
- Orçamento = quantidade × custo unitário documentado × % de imputação; custos partilhados com uma chave documentada, nunca mais de 100 %.
- Calcule a sua verdadeira taxa de custos indiretos e o défice de cobertura que ela cria.
- Pilote pela despesa final prevista (real + compromissos + previsão), não apenas pela taxa de execução.
- Relação qualidade-preço: economia, eficiência, eficácia, equidade; o custo por beneficiário sozinho é enganador.

Quiz

1. Uma ONG tem 20 M USD de custos diretos e 2,4 M USD de custos indiretos reais. Todos os seus doadores pagam 7 %. Qual é o seu défice anual de cobertura dos custos indiretos?
   A. 0,4 M USD
   B. 1,0 M USD
   C. 1,4 M USD
   D. 2,4 M USD

2. No mês 9 de um projeto de 12 meses (orçamento 400 000): despesas 250 000, compromissos 40 000, previsão dos 3 últimos meses 90 000. O desvio previsto no fim do projeto é:
   A. Subexecução de 150 000
   B. Subexecução de 20 000 (5 %)
   C. Sobre-execução de 20 000
   D. Nenhum desvio

3. Qual é o principal risco de uma chave de repartição dos custos partilhados mal construída?
   A. O relatório fica mais longo
   B. Custos imputados acima de 100 % ou sem relação com o uso real, portanto não elegíveis e equiparáveis a uma dupla imputação
   C. O doador paga mais depressa
   D. Nenhum, os doadores não verificam

4. Nos «4 E» da relação qualidade-preço, escolher servir um campo isolado mais caro por pessoa porque as necessidades aí são mais graves corresponde a:
   A. Economia
   B. Eficiência
   C. Equidade
   D. Eficácia

5. Um contrato está expresso em EUR e os salários são pagos numa moeda local que perde 20 % face ao EUR durante o projeto. Com tudo o resto igual:
   A. O projeto ficará sem fundos
   B. O custo em EUR dos salários baixa: surge um ganho cambial, a declarar e a utilizar segundo as regras do doador
   C. Nada muda
   D. O doador tem de pagar um complemento

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

Semana 6 : Conformidade, controlo interno, fraude e auditoria

Objetivos

- Conceber um sistema de controlo interno proporcionado (COSO, modelo das três linhas, segregação de funções) para uma ONG com vários doadores.
- Prevenir, detetar e tratar a fraude e a corrupção, incluindo o desvio da ajuda, com um procedimento de investigação rigoroso.
- Preparar uma auditoria de doador, compreender os custos não elegíveis e gerir os riscos ligados às sanções e à luta antiterrorista.

O controlo interno: princípios e arquitetura

O referencial **COSO** (2013) define o controlo interno como um processo que dá uma garantia razoável sobre três objetivos: a eficácia das operações, a fiabilidade da informação financeira e a conformidade com as leis e os contratos. Assenta em cinco componentes: **ambiente de controlo** (tom dado pela direção, ética, competências), **avaliação dos riscos**, **atividades de controlo**, **informação e comunicação**, **monitorização**.

O **modelo das três linhas** do Instituto de Auditores Internos (2020) reparte os papéis: a **primeira linha** (as operações: programas, logística, finanças no terreno) gere os riscos no dia a dia; a **segunda linha** (conformidade, gestão de riscos, controlo financeiro) fixa as regras e verifica; a **terceira linha** (auditoria interna) dá uma garantia independente ao conselho de administração.

Os controlos-chave de uma ONG no terreno:

- **Segregação de funções**: quem pede uma compra não é quem a aprova, quem recebe os bens nem quem paga.
- **Delegação de autoridade** escrita, com limiares de assinatura por montante e por natureza de despesa.
- **Reconciliações bancárias** mensais assinadas por uma pessoa que não lida nem com a caixa nem com o banco.
- **Contagens de caixa** de surpresa, inventários físicos e controlo dos stocks.
- **Verificação dos beneficiários** e das listas de pagamento, de preferência por uma equipa independente da focalização.

> Numa base pequena, a segregação completa é impossível. Compensa-se com controlos de deteção: revisão mensal dos documentos pelo nível superior, rotação de tarefas, controlos de surpresa à distância.

Compreender a fraude: triângulo, esquemas e sinais

O **triângulo da fraude** (Cressey) associa três condições: uma **pressão** (dívidas, pressão familiar, objetivos irrealistas), uma **oportunidade** (controlos fracos) e uma **racionalização** («sou mal pago», «toda a gente faz isto»). A direção atua sobretudo sobre a oportunidade, mas também sobre a racionalização através da cultura e do exemplo.

Os esquemas mais frequentes no setor humanitário:

Área	Esquema	Sinais de alerta
Compras	Conluio entre fornecedores, fracionamento das encomendas para ficar abaixo dos limiares, fornecedores fictícios, subornos	Sempre os mesmos concorrentes, propostas com preços muito próximos, moradas ou números idênticos, encomendas logo abaixo do limiar
Beneficiários	Beneficiários fictícios ou duplicados, inclusão a troco de pagamento, cobrança sobre a ajuda por intermediários	Nomes ou telefones duplicados, queixas de agregados excluídos, diferenças entre listas e presença real
Recursos humanos	Trabalhadores fantasma, horas extraordinárias fictícias, recrutamentos a troco de pagamento	Trabalhadores nunca vistos, contas bancárias partilhadas, queixas de candidatos
Stocks e combustível	Roubos, desvios, consumo anormal	Diferenças de inventário repetidas, consumo por quilómetro anormal

O **desvio da ajuda** por grupos armados ou autoridades (cobranças nos postos de controlo, listas impostas, cobranças aos beneficiários) é um risco importante nos conflitos. Gere-se pela análise de risco, pela verificação independente, pela suspensão se necessário, e pela coordenação com as outras organizações para não ceder separadamente.

Tratar uma suspeita: denúncia, investigação e sanções

Uma política antifraude deve prever: vários **canais de denúncia** (incluindo um fora da hierarquia e anónimo), a **proteção dos denunciantes** contra represálias, uma regra de **tolerância zero perante a inação** (qualquer suspeita credível é tratada) e a **obrigação de notificar os doadores** nos prazos contratuais, muitas vezes muito curtos (por exemplo, em poucos dias úteis após o conhecimento de uma suspeita credível).

Etapas de uma investigação interna:

1. **Avaliação inicial**: a denúncia é credível e está no âmbito da política? Quem deve ser informado? Existe um risco para a segurança das pessoas?
2. **Preservação das provas**: cópia dos dados, proteção dos documentos, suspensão de acessos se necessário, sem alertar a pessoa visada.
3. **Investigação** por pessoas formadas, independentes da linha hierárquica em causa, com plano de investigação, entrevistas às testemunhas e depois à pessoa visada, que tem direito a responder.

4. **Relatório** baseado nos factos, com um nível de prova explícito (em matéria disciplinar, em geral a preponderância da prova).
5. **Decisões**: sanções disciplinares, recuperação das perdas, comunicação às autoridades se a lei o exigir ou se for adequado e, sobretudo, **correção das falhas de controlo**.

> Erro grave: confiar a investigação ao superior direto da pessoa suspeita, ou iniciar entrevistas antes de proteger as provas. O primeiro compromete a independência; o segundo faz desaparecer os documentos.

Auditorias de doadores e custos não elegíveis

Uma auditoria de projeto verifica se as despesas declaradas são **reais**, **elegíveis** (previstas no orçamento, assumidas durante o período, conformes às regras), **justificadas** por documentos comprovativos, **registadas** na contabilidade e conformes às regras de compras e de visibilidade. Qualquer despesa que não cumpra estas condições torna-se um **custo não elegível** que a organização deve reembolsar com fundos próprios.

Causas mais frequentes de custos não elegíveis: procedimento de compra não respeitado (número de orçamentos, publicidade, limiares), documentos em falta ou não originais, despesas fora do período, chaves de repartição não justificadas, diferenças cambiais mal calculadas e bens não encontrados no inventário.

Preparação de uma auditoria em seis pontos: dossiê por contrato com todos os documentos pela ordem do procedimento; reconciliação entre o relatório financeiro e o razão geral; lista do pessoal imputado com contratos, folhas de horas e recibos de vencimento; inventário dos bens etiquetados; registo das diferenças cambiais; nota que explique as chaves de repartição.

Exemplo com números. Um auditor testa uma amostra de 120 000 USD de despesas num total declarado de 1 000 000 USD e encontra 9 000 USD de erros (7,5 %). Consoante o método acordado, alguns auditores extrapolam esta taxa para toda a população: 75 000 USD de custos potencialmente não elegíveis. Um erro sistemático, por exemplo uma chave de repartição, custa portanto muito mais do que o seu montante na amostra.

Sanções, luta antiterrorista e verificação dos parceiros

As ONG que trabalham em zonas controladas por grupos designados devem respeitar os **regimes de sanções** (Conselho de Segurança da ONU, União Europeia, Estados Unidos, Reino Unido) e as cláusulas antiterroristas dos seus contratos. Estas cláusulas proíbem colocar fundos ou recursos à disposição de pessoas ou entidades listadas, direta ou indiretamente.

A resolução 2664 (2022) do Conselho de Segurança introduziu uma **isenção humanitária** transversal aos regimes de congelamento de bens da ONU para a ajuda humanitária e as atividades que respondem às necessidades essenciais, e várias jurisdições adotaram isenções comparáveis. Mas estas isenções não dispensam a diligência devida nem as cláusulas contratuais dos doadores.

A diligência devida inclui: a verificação de parceiros, fornecedores e pessoal-chave nas listas de sanções antes do contrato e periodicamente, uma análise do risco de desvio, controlos

sobre os pagamentos (nada de pagamentos em numerário a intermediários não verificados) e uma política escrita de gestão dos contactos necessários com os grupos armados para o acesso.

> Ponto de vigilância ética: segundo a maioria dos doadores e das posições do setor, a verificação não se aplica aos beneficiários, porque a ajuda se baseia nas necessidades. Filtrar os beneficiários em listas violaria o princípio da imparcialidade; em caso de dúvida contratual, a questão deve ser resolvida por escrito com o doador.

Exercício: o dossiê vermelho

Situação. Durante um controlo, o responsável financeiro do país repara que, em 14 meses, um mesmo fornecedor de materiais ganhou 11 de 12 contratos na base de Kalumbi, que 7 encomendas se situam entre 4 800 e 4 990 USD quando o limiar do concurso limitado é de 5 000 USD, e que dois dos três orçamentos concorrentes têm o mesmo número de telefone. O logístico da base validou todas as atas. O principal doador exige a notificação no prazo de 5 dias úteis de qualquer suspeita credível.

Trabalho pedido. 1) Identifique os sinais de alerta e o esquema provável. 2) Enumere por ordem as suas dez primeiras ações em 72 horas. 3) Indique quem deve investigar e quem não deve. 4) Redija a notificação ao doador (8 linhas, factual, sem acusar). 5) Proponha três correções de controlo.

Elementos de correção. Esquema provável: fracionamento das encomendas e conluio ou orçamentos falsos. Ações: proteger os dossiês de compra e os dados (cópias), restringir discretamente os direitos do logístico sobre as compras, informar o ponto focal antifraude e a direção do país, avaliar o risco de segurança, notificar o doador dentro do prazo, designar uma equipa de investigação independente da base. Correções: controlo automático das encomendas acumuladas por fornecedor e por período, verificação dos fornecedores (morada, registo, telefone), comité de abertura das propostas com pelo menos um membro de fora da base.

A reter

- COSO: ambiente de controlo, riscos, atividades de controlo, informação, monitorização; três linhas: operações, segunda linha, auditoria interna.
- Triângulo da fraude: pressão, oportunidade, racionalização.
- Investigação: proteger as provas antes de qualquer entrevista; investigadores independentes; notificar o doador dentro do prazo.
- Um erro sistemático pode ser extrapolado pelo auditor para toda a população de despesas.
- Sanções: diligência devida sobre parceiros e fornecedores; nada de filtrar os beneficiários em listas.

Quiz

1. Oito encomendas de 9 700 a 9 950 USD a um mesmo fornecedor em dois meses, com um limiar de concurso de 10 000 USD, sugerem sobretudo:
   A. Uma boa gestão orçamental
   B. Um fracionamento das encomendas para contornar o procedimento
   C. Inflação local
   D. Um problema de tesouraria

2. No modelo das três linhas, o controlador financeiro regional que define os procedimentos e verifica a sua aplicação pertence à:
   A. Primeira linha
   B. Segunda linha
   C. Terceira linha
   D. Nenhuma linha

3. Primeira ação após uma denúncia credível de fraude numa base:
   A. Convocar imediatamente a pessoa suspeita
   B. Proteger as provas e avaliar os riscos, sem alertar a pessoa visada, e depois organizar uma investigação independente
   C. Pedir ao chefe de base que investigue
   D. Esperar pela auditoria anual

4. Um auditor encontra 12 000 USD de erros numa amostra de 200 000 USD em 2 000 000 declarados, e extrapola. O montante em risco é:
   A. 12 000 USD
   B. 60 000 USD
   C. 120 000 USD
   D. 200 000 USD

5. Segundo a posição dominante do setor, a verificação nas listas de sanções deve incidir sobre:
   A. Todos os beneficiários
   B. Os parceiros, fornecedores e pessoal-chave, mas não os beneficiários cuja ajuda se baseia nas necessidades
   C. Apenas o pessoal internacional
   D. Ninguém, desde a resolução 2664

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

Semana 7 : Captação de recursos e relações com doadores: estratégia, propostas e diversificação

Objetivos

- Construir uma estratégia de mobilização de recursos diversificada: doadores institucionais, fundos comuns, fundações, setor privado, doações individuais.
- Redigir uma proposta competitiva: análise do edital, lógica de intervenção, orçamento, evidências e diferenciação.
- Gerir a relação com o doador ao longo do tempo e medir o retorno do esforço de captação.

O panorama do financiamento humanitário

O financiamento humanitário internacional é concentrado: cerca de dez doadores públicos fornecem a maior parte dos fundos, e os planos de resposta coordenados pela ONU são estruturalmente subfinanciados (muitas vezes financiados abaixo da metade das suas necessidades nos últimos anos, com uma queda acentuada em 2024 e 2025). As principais fontes para uma ONG:

Fonte	Exemplos	Características
Doadores bilaterais e multilaterais	Comissão Europeia (ECHO, INTPA), agências governamentais, bancos de desenvolvimento	Montantes elevados, fortes exigências de conformidade, ciclos anuais ou plurianuais
Fundos comuns	Fundos humanitários de país (CBPF) geridos pelo OCHA, CERF (para as agências da ONU), fundos do Movimento da Cruz Vermelha como o DREF	Acessíveis às ONG nacionais, alinhados com as prioridades do plano de resposta, avaliação prévia de capacidade
Agências da ONU parceiras	Acordos de parceria com UNICEF, ACNUR, PAM, OIM	A ONG executa uma parte do programa da agência; cobertura de custos variável
Fundações	Fundações familiares, empresariais, filantropia internacional	Frequentemente mais flexíveis, atentas à inovação e à aprendizagem
Setor privado e doações individuais	Mecenato, campanhas de emergência, doações regulares, legados	Fundos frequentemente não consignados; custo de aquisição elevado mas grande valor a longo prazo

Tendências a integrar numa estratégia: financiamento plurianual e flexível incentivado pelo Grand Bargain, crescimento da **ação antecipatória** (financiamento acionado por previsões, antes do choque), localização e exigências crescentes de evidências de resultados.

Estratégia de mobilização de recursos

Uma estratégia de mobilização de recursos parte da estratégia da organização: **quanto** é preciso captar, **para quê**, **junto de quem**, com **que investimento**. Ela inclui:

- Um **objetivo de carteira**: por exemplo nenhum doador acima de 35 %, pelo menos 15 % de fundos não consignados, pelo menos 30 % de financiamento plurianual.
- Um **mapeamento de doadores** por prioridade: alinhamento estratégico, montante provável, probabilidade de sucesso, custo do esforço, exigências de conformidade.
- Um **pipeline** (quadro de acompanhamento de oportunidades) com, para cada uma, o montante, a probabilidade, a data de decisão e o **valor ponderado** = montante × probabilidade.
- Um **plano de investimento**: pessoal de captação, sistemas de gestão de doadores (CRM), visibilidade, preparação para a conformidade.

Exemplo de pipeline. Oportunidade A: 800 000 USD a 25 % = 200 000; B: 300 000 a 60 % = 180 000; C: 150 000 a 80 % = 120 000. Valor ponderado total: 500 000 USD. Se a organização precisar de encontrar 900 000 USD para cobrir o seu orçamento mínimo, o pipeline é insuficiente: é preciso gerar novas oportunidades, e não apenas redigir melhor.

> Regra dos dirigentes: a captação ganha-se antes do edital, na relação, na reputação e na presença na coordenação. Um edital descoberto no dia da sua publicação é, estatisticamente, um edital perdido.

Redigir uma proposta vencedora

Os avaliadores leem dezenas de propostas com uma **grelha de pontuação**. A primeira tarefa é dissecá-la: critérios, ponderações, limites de páginas, anexos obrigatórios, condições de elegibilidade. Uma proposta deve responder explicitamente a cada critério, com as palavras do edital.

Estrutura de uma proposta sólida:

1. **Análise do contexto e das necessidades**: dados recentes, com fonte e desagregados (avaliações multissetoriais, cluster, os seus próprios dados), com as lacunas da resposta atual.
2. **Lógica de intervenção**: teoria da mudança, quadro lógico, justificação da escolha das modalidades e das zonas.
3. **Metodologia e qualidade**: normas aplicadas (Esfera, normas setoriais), participação das comunidades, proteção transversal, género e deficiência.
4. **Capacidades e valor acrescentado**: presença, acesso, experiência comprovada, parcerias, sistemas.
5. **Gestão de riscos**: segurança, fraude e desvio, proteção de dados, com medidas concretas.
6. **MEAL e prestação de contas**.
7. **Orçamento e relação qualidade-preço**: coerente com as atividades, custos unitários justificados.

8. **Sustentabilidade e saída**: o que ficará, quem o vai assumir.

O que distingue uma proposta vencedora: **evidências** (números dos seus projetos anteriores, resultados de avaliações), **precisão** (nomes de localidades, números, calendário realista) e **coerência** (o mesmo número de beneficiários na narrativa, no quadro lógico e no orçamento). Uma única incoerência numérica basta muitas vezes para perder vários pontos.

Gerir a relação com o doador

A relação com um doador é uma relação de **confiança** baseada na transparência. Os oficiais de programa dos doadores detestam surpresas: um atraso, um incidente ou uma subexecução anunciados cedo com um plano de ação reforçam a credibilidade; os mesmos factos descobertos num relatório final destroem-na.

- **Antes**: conhecer as prioridades do doador (estratégias de país, notas de orientação), participar nas consultas e reuniões de coordenação, partilhar as suas análises.
- **Durante**: relatórios no prazo, visitas de terreno bem preparadas, comunicação proativa das mudanças, respeito das regras de visibilidade.
- **Depois**: relatório final de qualidade, partilha das avaliações e das lições, incluindo os fracassos.

A **advocacia junto dos doadores** também faz parte da relação: assinalar necessidades não cobertas, regras que dificultam a ação (por exemplo exigências de verificação incompatíveis com a proteção de dados) ou a necessidade de um financiamento mais flexível. Faz-se com dados e, quando possível, coletivamente através dos fóruns de ONG.

Fundos privados, custo da captação e ética

Os fundos privados são preciosos porque são muitas vezes **não consignados**. A sua lógica económica é a do **valor vitalício do doador**: um doador regular recrutado por 150 USD que dá 20 USD por mês durante 4 anos em média gera cerca de 960 USD, ou seja, um retorno de mais de 6 para 1 sobre o investimento de aquisição. Os indicadores-chave são o **custo de captação por dólar captado**, a **taxa de retenção** dos doadores e o **retorno sobre o investimento** por canal.

As parcerias com empresas exigem **diligência devida**: setores excluídos (armamento, tabaco, empresas envolvidas em violações de direitos humanos na zona de intervenção), ausência de conflito de interesses, respeito pela independência e pela imagem das pessoas assistidas. As empresas podem trazer mais do que dinheiro: competências logísticas, telecomunicações, tecnologias de pagamento.

A **ética da comunicação** é uma questão de reputação fundamental: consentimento informado para qualquer imagem, nenhuma imagem que atente contra a dignidade, proteção das crianças e das sobreviventes, e recusa do «miserabilismo». Os princípios do Código de Conduta do Movimento da Cruz Vermelha e das ONG (1994) pedem que as pessoas assistidas sejam apresentadas como seres humanos dignos, e não como objetos de pena.

Exercício: pipeline e nota conceptual

Parte 1. A sua ONG deve cobrir um orçamento de 2,4 M USD no próximo ano. Financiamento garantido: 1,1 M. Pipeline: doador europeu 900 000 USD a 30 %; fundo comum de país 400 000 a 55 %; agência da ONU 350 000 a 70 %; fundação 120 000 a 50 %; doações privadas previstas 150 000 a 90 %. Calcule o valor ponderado do pipeline, o total provável e a lacuna. O que decide?

Parte 2. Redija uma nota conceptual de duas páginas para o fundo comum de país: problema, resposta proposta, resultados quantificados, orçamento indicativo, valor acrescentado, principais riscos.

Correção parte 1. Valores ponderados: 270 000 + 220 000 + 245 000 + 60 000 + 135 000 = 930 000 USD. Total provável: 1 100 000 + 930 000 = 2 030 000 USD, ou seja, uma lacuna de 370 000 USD. Decisões: identificar oportunidades adicionais (pelo menos 700 000 a 800 000 USD de novas oportunidades de probabilidade média), preparar um orçamento de recurso de 2,0 M USD com as atividades a reduzir primeiro, e não assumir novos custos fixos antes da confirmação.

A reter

- Diversificar: nenhum doador acima de cerca de 35 a 40 %, uma parte de fundos não consignados e plurianuais.
- Pipeline: valor ponderado = montante × probabilidade; compare-o com a necessidade de financiamento.
- Uma proposta responde à grelha de pontuação, traz evidências e mantém a coerência entre narrativa, quadro lógico e orçamento.
- Nenhuma surpresa para o doador: os problemas anunciam-se cedo, com um plano de ação.
- Fundos privados: valor vitalício, retenção, custo por dólar captado; comunicação digna com consentimento informado.

Quiz

1. Pipeline: 600 000 USD a 20 %, 250 000 a 60 %, 100 000 a 90 %. Valor ponderado:
   A. 950 000 USD
   B. 360 000 USD
   C. 120 000 USD
   D. 420 000 USD

2. Na sua proposta, a narrativa anuncia 12 000 beneficiários, o quadro lógico 10 500 e o orçamento calcula kits para 11 000 agregados. Qual é o principal risco?
   A. Nenhum, os avaliadores compreendem
   B. Perder pontos por incoerência e credibilidade, ou mesmo uma não conformidade administrativa
   C. Uma auditoria imediata
   D. Uma recusa de visibilidade
3. Um doador regular custa 120 USD a recrutar, dá 15 USD por mês e fica em média 3 anos. O seu retorno sobre o investimento de aquisição é de cerca de:
   A. 1,5 para 1
   B. 3,75 para 1
   C. 4,5 para 1
   D. 9 para 1
4. Que financiamento é, em princípio, acessível diretamente às ONG nacionais e alinhado com o plano de resposta humanitária do país?
   A. O CERF
   B. Os fundos humanitários de país (CBPF) geridos pelo OCHA
   C. Os empréstimos do Banco Mundial aos Estados
   D. Os orçamentos de defesa
5. Um incidente de segurança vai atrasar um projeto em dois meses. O melhor momento para informar o doador é:
   A. No relatório final
   B. No próximo relatório intercalar, daqui a quatro meses
   C. Rapidamente, com uma análise do impacto e uma proposta de ajuste
   D. Só se ele pedir

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

Semana 8 : Cadeia de abastecimento humanitária: compras estratégicas, stocks e custo total

Objetivos

- Gerir a cadeia de abastecimento como uma questão estratégica: prazos, custos, qualidade, riscos e impacto ambiental.
- Conceber uma estratégia de compras (matriz de Kraljic, acordos-quadro, pré-posicionamento) e aplicar os limiares e procedimentos dos doadores.
- Dimensionar stocks e transporte com cálculos simples (stock de segurança, ponto de encomenda, custo total de posse, Incoterms).

Porque é que a cadeia de abastecimento é um assunto de direção

Estima-se habitualmente que a logística e as compras representam uma parte importante das despesas humanitárias, muitas vezes citada entre 60 e 80 % (van Wassenhove, 2006). Um ganho de 5 % sobre essas despesas vale muitas vezes mais do que todos os esforços de redução dos custos da sede. A cadeia de abastecimento condiciona também a **rapidez** da resposta, a **qualidade** da ajuda e grande parte dos **riscos de fraude**.

A tensão central é a da **rapidez contra o custo**: um frete aéreo de emergência custa muitas vezes 5 a 10 vezes mais do que o frete marítimo, mas entrega em dias em vez de semanas. Os dirigentes devem fixar as regras do jogo antecipadamente: que categorias são pré-posicionadas, quando se justifica o frete aéreo, que prazos são aceitáveis por tipo de intervenção.

Indicadores-chave a seguir ao nível de um país: **prazo de tratamento** dos pedidos de compra (do pedido à entrega), **taxa de entregas completas e a tempo**, **parte das compras sob acordo-quadro**, **rotação e validade dos stocks**, **custo logístico por tonelada entregue** e **taxa de conformidade** dos processos de compra em auditoria.

Estratégia de compras: Kraljic e acordos-quadro

A **matriz de Kraljic** (1983) classifica as categorias de compras segundo o seu **impacto financeiro** e o **risco de abastecimento**:

Quadrante	Exemplos humanitários	Estratégia
Não críticos (impacto baixo, risco baixo)	Material de escritório, pequeno equipamento	Simplificar: catálogos, cartões de compra, agrupamento
Alavanca (impacto alto, risco baixo)	Lonas, kits de higiene, combustível em zonas bem servidas	Concorrência, acordos-quadro plurianuais, compras conjuntas entre agências
Estrangulamento (impacto baixo, risco alto)	Peças de viaturas específicas, medicamentos raros	Garantir: stock de segurança, fornecedores alternativos, normalização
Estratégicos (impacto alto, risco alto)	Alimentos terapêuticos, medicamentos essenciais, transporte em zonas de conflito	Parcerias duradouras, pré-posicionamento, planos de continuidade

Os **acordos-quadro** são a ferramenta mais poderosa para conciliar rapidez e conformidade: a concorrência faz-se uma vez, a montante, e depois as encomendas são feitas em poucos dias durante a crise. Os procedimentos dos doadores (por exemplo as regras aplicáveis aos parceiros humanitários da Comissão Europeia, ou os limiares fixados por cada organização) preveem **limiares** a partir dos quais o procedimento se torna mais pesado: compra direta, consulta de vários fornecedores, concurso aberto local e depois internacional. Preveem também **procedimentos de emergência** (negociação direta justificada), que devem ser documentados com uma nota de derrogação.

> Para o gestor: cada derrogação ao procedimento normal deve ser justificada por escrito, aprovada ao nível certo e arquivada. Uma emergência real mas não documentada torna-se, na auditoria, uma despesa não elegível.

Gestão de stocks: fórmulas e decisões

Três cálculos cobrem o essencial das decisões de stock:

- **Stock de segurança** (abordagem simples): consumo médio diário × margem de prazo, ou mais finamente z × desvio-padrão da procura durante o prazo de reaprovisionamento.
- **Ponto de encomenda** = consumo médio diário × prazo de reaprovisionamento + stock de segurança.
- **Quantidade económica de encomenda** (fórmula de Wilson): QEE = √(2 × D × S / H), em que D é a procura anual, S o custo fixo de uma encomenda e H o custo anual de armazenamento de uma unidade.

Exemplo. Um programa nutricional consome 40 caixas de alimento terapêutico por dia. O prazo de reaprovisionamento é de 60 dias; fixa-se um stock de segurança de 20 dias de consumo. Ponto de encomenda = 40 × 60 + 40 × 20 = 2 400 + 800 = 3 200 caixas: assim que o stock atinge 3 200 caixas, é preciso encomendar. Se o prazo passar para 90 dias por causa de uma rutura portuária, o ponto de encomenda sobe para 40 × 90 + 800 = 4 400 caixas.

A regra **FEFO** (primeiro a expirar, primeiro a sair) impõe-se para medicamentos e alimentos. Os inventários físicos devem ser pelo menos trimestrais, e sem aviso prévio para stocks sensíveis, com reconciliação com as fichas de stock e o sistema.

Transporte, Incoterms e custo total de posse

O **custo total de posse** (TCO) soma ao preço de compra todos os custos até à utilização: transporte, seguro, direitos e taxas (muitas vezes isentos para ONG registadas, mas com prazos administrativos), armazenamento, perdas, manutenção e eliminação. Um fornecedor internacional mais barato pode custar mais do que um fornecedor local depois de contados todos os custos e prazos; inversamente, um produto local de qualidade insuficiente sai caro em perdas e danos à reputação.

Os **Incoterms 2020** da Câmara de Comércio Internacional definem a repartição dos custos e riscos entre vendedor e comprador. Os mais usados: **EXW** (o comprador assume tudo a partir da fábrica), **FCA** (o vendedor entrega a mercadoria desalfandegada para exportação ao transportador designado), **CIF** (o vendedor paga frete e seguro até ao porto de destino, mas o risco passa para o comprador no carregamento), **DAP** (entregue no local acordado, não desalfandegado na importação), **DDP** (entregue desalfandegado, direitos pagos). Escolher um Incoterm errado pode deixar a ONG a suportar um risco que julgava transferido.

Exemplo de TCO. 10 000 lonas: oferta internacional a 9,50 USD por unidade FCA, mais frete e seguro 2,80 USD, desalfandegamento e transporte interno 1,20 USD, prazo de 10 semanas; oferta regional a 12,60 USD entregue DAP no armazém, prazo de 3 semanas. TCO internacional: 13,50 USD; regional: 12,60 USD mais cerca de 0,40 USD de desalfandegamento = 13,00 USD. A oferta regional é mais barata e mais rápida, desde que a qualidade cumpra as especificações (inspeção e amostras).

Riscos, localização e sustentabilidade da cadeia de abastecimento

O mapeamento dos **riscos da cadeia** abrange: a dependência de um fornecedor ou de um corredor único, a volatilidade dos preços e das taxas de câmbio, a insegurança das estradas, as restrições à importação, a sazonalidade do acesso e a fraude. As respostas: vários fornecedores qualificados, corredores alternativos, pré-posicionamento regional, cláusulas de indexação, seguros e coordenação através do **cluster de Logística** (partilha de informação sobre o acesso, serviços comuns de transporte e armazenamento).

As **transferências monetárias** deslocam parte da cadeia de abastecimento para os mercados locais: a decisão toma-se com uma análise dos mercados (capacidade dos comerciantes para absorver a procura, integração, preços) e um acompanhamento contínuo dos preços. Não eliminam os riscos: deslocam-nos para os prestadores de pagamento e para a proteção de dados.

A **sustentabilidade ambiental** está a tornar-se uma exigência dos doadores: a Carta sobre o Clima e o Ambiente para as Organizações Humanitárias (2021) compromete os signatários a reduzir as suas emissões, nomeadamente as do transporte e das compras. Alavancas: preferir

compras locais ou regionais de qualidade, reduzir o frete aéreo através do pré-posicionamento, reduzir embalagens, gerir resíduos e plásticos, e escolher produtos mais duradouros.

Exercício: stock de segurança, ponto de encomenda e escolha do fornecedor

Parte 1. Uma base distribui em média 250 kits de higiene por semana. O fornecedor principal entrega em 6 semanas. A procura varia e quer cobrir 3 semanas suplementares de consumo. Calcule o stock de segurança e o ponto de encomenda em kits. O que acontece se uma epidemia de cólera duplicar o consumo durante 2 meses?

Parte 2. Procura anual de 12 000 kits, custo fixo de uma encomenda (procedimento, transporte, receção) de 400 USD, custo de armazenamento de 2,40 USD por kit e por ano. Calcule a quantidade económica de encomenda. Porque não aplicá-la tal como está numa zona de conflito?

Correção. Parte 1: stock de segurança = 250 × 3 = 750 kits; ponto de encomenda = 250 × 6 + 750 = 2 250 kits. Se o consumo duplicar para 500 kits por semana, o ponto de encomenda passa a 500 × 6 + 750 = 3 750; é preciso lançar uma encomenda de emergência e ativar um acordo-quadro ou um empréstimo de stock entre agências através do cluster. Parte 2: QEE = √(2 × 12 000 × 400 / 2,40) = √4 000 000 = 2 000 kits por encomenda. Numa zona de conflito, o acesso pode ser cortado: privilegiam-se stocks mais elevados e o pré-posicionamento, porque o custo de uma rutura excede em muito o custo de armazenamento.

A reter

- A cadeia de abastecimento é uma alavanca estratégica: rapidez, custo, qualidade, risco de fraude.
- Kraljic: não críticos, alavanca, estrangulamento, estratégicos; acordos-quadro para conciliar rapidez e conformidade.
- Ponto de encomenda = consumo × prazo + stock de segurança; QEE = √(2DS/H).
- Comparar as ofertas pelo custo total de posse e verificar o Incoterm: quem paga e quem suporta o risco, e em que momento.
- Qualquer derrogação de emergência é justificada por escrito e arquivada; caso contrário, a despesa torna-se não elegível.

Quiz

1. Consumo de 30 unidades por dia, prazo de reaprovisionamento de 45 dias, stock de segurança de 15 dias. O ponto de encomenda é:
   A. 1 350 unidades
   B. 1 800 unidades
   C. 450 unidades
   D. 2 250 unidades

2. D = 8 000 unidades por ano, S = 250 USD por encomenda, H = 4 USD por unidade e por ano. A quantidade económica de encomenda é:
   A. 500
   B. 1 000
   C. 2 000
   D. 4 000

3. Com o Incoterm CIF, o risco de perda no mar é suportado por:
   A. O vendedor até ao porto de destino
   B. O comprador, a partir do carregamento a bordo no porto de embarque, mesmo que o vendedor pague o frete e o seguro
   C. Apenas a seguradora
   D. O transitário

4. Segundo Kraljic, os alimentos terapêuticos prontos a usar numa crise nutricional são sobretudo:
   A. Não críticos
   B. Alavanca
   C. Estrangulamento
   D. Estratégicos

5. Oferta A: 20 USD FCA + 6 USD de frete e seguro + 2 USD de desalfandegamento, prazo 12 semanas. Oferta B: 27 USD DDP, prazo 2 semanas, qualidade equivalente. O que concluir?
   A. A é 7 USD mais barata
   B. B custa menos 1 USD em custo total e entrega 10 semanas mais cedo
   C. As duas custam exatamente o mesmo
   D. Não se podem comparar Incoterms diferentes

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

Semana 9 : Recursos humanos estratégicos, dever de cuidado e salvaguarda

Objetivos

- Alinhar a gestão das pessoas com a estratégia: planeamento de efetivos, remuneração, desenvolvimento e sucessão, em particular do pessoal nacional.
- Compreender o dever de cuidado do empregador (duty of care) e as suas consequências jurídicas e práticas.
- Implementar um dispositivo sólido de salvaguarda e PSEA: prevenção, recrutamento seguro, denúncia, investigação e acompanhamento.

A função de RH como alavanca estratégica

Os salários representam muitas vezes a maior parte dos custos de uma ONG, e a qualidade da ajuda depende antes de mais das pessoas. Uma estratégia de RH responde a quatro perguntas: **de que competências precisaremos** daqui a três anos? **Onde encontrá-las** (recrutar, formar, estabelecer parcerias)? **Como retê-las** (remuneração, condições, sentido, desenvolvimento)? **Como preparar a sucessão** dos cargos-chave?

O **planeamento de efetivos** parte dos cenários de financiamento. Para cada cenário, calculam-se os efetivos necessários, as lacunas e os custos de transição (recrutamento, indemnizações de fim de contrato segundo o direito do trabalho local). Os contratos devem estar alinhados com a duração dos financiamentos, respeitando a lei: a sucessão de contratos a termo é regulada em muitos países, e as indemnizações de fim de contrato devem ser provisionadas.

A **remuneração** assenta numa grelha baseada numa classificação de funções, num inquérito salarial ao mercado local (muitas vezes realizado em conjunto entre ONG) e numa política clara de ajustamento à inflação. Uma grelha opaca ou incoerente é uma das primeiras causas de conflitos laborais e de saídas.

> Indicadores de RH para a direção: taxa de rotação por categoria, prazo médio de recrutamento dos cargos-chave, parte dos cargos de direção ocupados por pessoal nacional, taxa de vagas, absentismo e resultados dos inquéritos de bem-estar.

Desenvolver as pessoas e preparar a sucessão

O modelo **70-20-10** lembra que cerca de 70 % da aprendizagem vem da experiência (missões, projetos com responsabilidade), 20 % das relações (mentoria, coaching, pares) e 10 % da formação formal. Um plano de desenvolvimento eficaz combina, portanto, afetações exigentes, acompanhamento e formações direcionadas.

A **gestão do desempenho** fixa objetivos claros, pontos de situação regulares e uma avaliação anual baseada nos resultados e nos comportamentos esperados (um referencial de

competências, por exemplo o quadro de competências humanitárias essenciais da CHS Alliance). Os problemas de desempenho tratam-se cedo, com um plano de melhoria escrito, apoio e prazos, antes de qualquer procedimento disciplinar.

O **plano de sucessão** identifica para cada cargo-chave (diretor de país, responsável financeiro, responsável de segurança) pelo menos um sucessor potencial e o seu plano de preparação. É também uma alavanca concreta de localização: passar um cargo de direção do pessoal internacional para o pessoal nacional pressupõe dois a três anos de preparação deliberada, e não uma simples decisão de substituição.

O dever de cuidado do empregador (duty of care)

O **dever de cuidado** é a obrigação do empregador de tomar todas as medidas razoáveis para proteger o seu pessoal contra riscos previsíveis, incluindo em missão. Abrange a segurança, a saúde física e mental, as condições de trabalho e de alojamento, o seguro, a evacuação e o apoio após um incidente. Aplica-se ao pessoal nacional tal como ao internacional, ainda que os riscos e os meios possam diferir.

O caso **Dennis contra o Conselho Norueguês para os Refugiados** (tribunal de Oslo, 2015) marcou o setor: um funcionário raptado durante um ataque no campo de Dadaab (Quénia) em 2012 obteve indemnização, tendo o tribunal considerado que a organização fora gravemente negligente ao não agir perante riscos conhecidos. As lições: um risco conhecido deve ser **analisado**, as medidas devem ser **efetivamente aplicadas** e as decisões devem ser **documentadas**.

Concretamente, o dever de cuidado exige: análises de risco atualizadas e partilhadas com o pessoal, um briefing de segurança antes de qualquer afetação, **informação clara e consentimento informado** sobre os riscos, um seguro adequado (incluindo para o pessoal nacional), acesso a cuidados de saúde e a apoio psicológico, tempos de descanso e uma gestão de incidentes que cuide das pessoas afetadas.

> Desigualdade frequente e perigosa: medidas de evacuação, seguro ou apoio psicológico reservadas ao pessoal internacional. A organização deve poder explicar e defender cada diferença de tratamento à luz dos riscos reais.

Salvaguarda e PSEA: a responsabilidade dos dirigentes

A **salvaguarda** designa o conjunto de medidas para que nem o pessoal, nem os programas, nem os parceiros causem danos às pessoas, em particular a exploração, o abuso e o assédio sexuais. O Comité Permanente Interagências (IASC) fixou **seis princípios fundamentais** relativos à proteção contra a exploração e o abuso sexuais (PSEA), entre os quais: a exploração e o abuso sexuais constituem faltas graves que justificam o despedimento; qualquer atividade sexual com menores de 18 anos é proibida, seja qual for a idade de consentimento local; é proibido trocar dinheiro, emprego, bens ou serviços por relações sexuais, incluindo a assistência devida; as relações sexuais com beneficiários são fortemente desaconselhadas por assentarem numa dinâmica de poder desigual; qualquer suspeita deve ser denunciada; os responsáveis devem criar e manter um ambiente que previna esses abusos.

O dispositivo inclui: uma política assinada por todo o pessoal e pelos parceiros, um **recrutamento seguro** (verificação de referências com perguntas explícitas sobre faltas de conduta, participação no **Misconduct Disclosure Scheme**, que permite às organizações membros partilhar informação sobre faltas comprovadas), formações, mecanismos de denúncia acessíveis às comunidades e uma capacidade de investigação especializada.

A **abordagem centrada na sobrevivente** orienta qualquer resposta: segurança, confidencialidade, respeito pelas escolhas da pessoa, não discriminação e encaminhamento para os serviços (saúde, apoio psicossocial, apoio jurídico) mesmo que a pessoa não deseje uma investigação.

Cultura organizacional, bem-estar e diversidade

A cultura vê-se naquilo que os dirigentes **toleram**. Um diretor que protege um colaborador eficaz mas abusivo destrói numa só decisão anos de políticas. Os inquéritos ao setor (por exemplo o relatório da comissão independente criada pela Oxfam sobre condutas sexuais impróprias, prestação de contas e mudança cultural, publicado em 2019) mostraram que os abusos prosperam onde a hierarquia é forte, a palavra é difícil e os mecanismos de denúncia são pouco fiáveis.

O **bem-estar** gere-se com medidas estruturais e não com slogans: carga de trabalho realista, efetivos suficientes, férias efetivamente gozadas, apoio psicossocial confidencial, apoio entre pares e formação dos gestores para detetar sinais de esgotamento (o modelo de Maslach descreve três dimensões: exaustão emocional, despersonalização ou cinismo, e sentimento de ineficácia).

A **diversidade, equidade e inclusão** dizem respeito ao género, à nacionalidade, à deficiência, à idade e à origem. Indicadores úteis: distribuição por género e por estatuto nos diferentes níveis de responsabilidade, diferenças salariais para funções iguais, acessibilidade dos locais de trabalho e resultados dos inquéritos de inclusão. As mulheres continuam sub-representadas nos cargos de direção de país de muitas organizações: medidas concretas (mentoria, condições de trabalho compatíveis com a vida familiar, critérios de seleção transparentes) produzem mais efeito do que declarações.

Exercício: plano de RH num cenário de redução e alerta de salvaguarda

Parte 1. A sua missão conta com 140 trabalhadores. O cenário de financiamento mais provável implica uma redução de 25 % da massa salarial dentro de seis meses. A lei local impõe uma indemnização de um mês de salário por ano de antiguidade para os despedimentos por motivos económicos e um pré-aviso de um mês. Descreva a sua abordagem em seis etapas, da análise à comunicação, e indique que critérios de seleção são objetivos, legais e não discriminatórios.

Parte 2. Um membro de um comité de distribuição informa-o de que um supervisor estaria a pedir «favores» a mulheres para as inscrever nas listas. Este supervisor é um dos mais eficazes da equipa. Descreva as suas ações nas 48 horas seguintes.

Elementos de correção. Parte 1: analisar os cenários e os cargos, consultar os representantes do pessoal segundo a lei, explorar alternativas (fim natural de contratos, congelamento de recrutamentos, redução voluntária do tempo de trabalho), aplicar critérios objetivos e publicados (competências exigidas pelos cargos mantidos, resultados documentados e depois antiguidade segundo a lei), provisionar as indemnizações, acompanhar as pessoas afetadas. Parte 2: não investigar pessoalmente nem confrontar o supervisor; transmitir imediata e confidencialmente ao ponto focal de PSEA ou à unidade de investigação; medidas de proteção (afastar o supervisor de qualquer contacto com as listas e os beneficiários durante a investigação, sem prejulgar); garantir o acesso das pessoas afetadas aos serviços; notificar o doador segundo as cláusulas do contrato. O desempenho do supervisor não é tido em conta.

A reter

- Estratégia de RH: competências futuras, fontes, retenção, sucessão; grelha salarial transparente baseada no mercado.
- 70-20-10: a experiência e o acompanhamento desenvolvem mais do que a formação sozinha.
- Dever de cuidado: riscos analisados, medidas aplicadas, decisões documentadas (caso Dennis contra NRC, 2015).
- Seis princípios do IASC sobre PSEA; recrutamento seguro e Misconduct Disclosure Scheme; abordagem centrada na sobrevivente.
- A cultura mede-se pelo que os dirigentes toleram.

Quiz

1. Segundo os princípios do IASC, uma relação sexual entre um funcionário e uma pessoa de 17 anos, num país onde a idade de consentimento é de 16 anos, é:
   A. Autorizada pela lei local
   B. Proibida: qualquer atividade sexual com uma pessoa com menos de 18 anos é proibida, seja qual for a idade legal local
   C. Tolerada se for consentida
   D. Um assunto privado

2. O principal ensinamento do caso Dennis contra NRC (2015) para os empregadores humanitários é:
   A. É preciso evitar as zonas perigosas
   B. Um risco conhecido deve ser analisado, as medidas efetivamente aplicadas e as decisões documentadas; caso contrário, a organização pode ser considerada responsável
   C. Só o pessoal internacional está protegido
   D. Os seguros bastam

3. Ao verificar as referências para um cargo em contacto com beneficiários, é essencial:
   A. Contentar-se com as referências fornecidas pelo candidato
   B. Perguntar explicitamente sobre faltas de conduta e investigações em curso, e utilizar os dispositivos de partilha de informação como o Misconduct Disclosure Scheme
   C. Verificar apenas os diplomas
   D. Evitar perguntas sobre a conduta para respeitar a vida privada

4. Uma sobrevivente de abusos não deseja que seja aberta uma investigação. Numa abordagem centrada na sobrevivente, a organização:
   A. Abre mesmo assim uma investigação pública
   B. Arquiva o processo sem fazer nada
   C. Respeita tanto quanto possível a sua escolha, garante-lhe o acesso aos serviços e cumpre as suas obrigações de denúncia interna protegendo a sua identidade
   D. Pede ao superior do alegado autor que resolva a situação

5. No modelo 70-20-10, a mentoria de um futuro diretor de país enquadra-se sobretudo em:
   A. 70 %: a experiência
   B. 20 %: as relações e o acompanhamento
   C. 10 %: a formação formal
   D. Nenhuma destas categorias

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

Semana 10 : Gestão dos riscos da organização e da segurança

Objetivos

- Implementar uma gestão de riscos à escala da organização: registo, apetite pelo risco, riscos residuais, partilha de riscos com doadores e parceiros.
- Dirigir a gestão dos riscos de segurança: análise de contexto, ameaças, vulnerabilidades, estratégias de aceitação, proteção e dissuasão.
- Preparar e conduzir a gestão de incidentes críticos: célula de crise, comunicação, continuidade das atividades.

A gestão dos riscos da organização

A norma **ISO 31000** define o risco como o efeito da incerteza sobre os objetivos. Uma organização humanitária enfrenta riscos de várias naturezas: **de segurança**, **fiduciários** (fraude, corrupção, desvio), **jurídicos e de conformidade** (sanções, direito do trabalho, proteção de dados), **operacionais** (acesso, rutura de abastecimento), **reputacionais**, **éticos** (abusos, violação dos princípios) e **financeiros** (câmbio, tesouraria, dependência dos doadores).

O **registo de riscos** descreve cada risco (causa, evento, consequência), a sua probabilidade e o seu impacto (muitas vezes numa escala de 1 a 5), as medidas existentes, o **risco residual**, o responsável e a data de revisão. O nível de risco é muitas vezes calculado como probabilidade × impacto: um risco de probabilidade 4 e impacto 5 obtém 20 em 25, acima de um limiar de escalada fixado, por exemplo, em 15.

O **apetite pelo risco**, aprovado pelo conselho de administração, diz que riscos a organização aceita para cumprir a sua missão. Uma ONG médica pode aceitar um risco de segurança elevado para prestar cuidados em zona de conflito, mas não aceitar nenhum risco de tolerância em relação à exploração sexual. Sem um apetite pelo risco formalizado, cada decisão depende da personalidade do diretor em funções.

> A **transferência de riscos** para os parceiros locais é um desvio denunciado por numerosos estudos: a ONG internacional fica abrigada enquanto o seu parceiro suporta o perigo sem meios. A **partilha de riscos** pressupõe financiar a segurança dos parceiros, partilhar a informação e decidir em conjunto o que é aceitável.

Análise dos riscos de segurança

A gestão dos riscos de segurança segue um ciclo: **análise de contexto** (atores, dinâmicas do conflito, criminalidade, perceção da organização), **identificação das ameaças** (rapto, ataque armado, assalto na estrada, engenhos explosivos, violência sexual, detenção arbitrária,

distúrbios civis, catástrofes naturais, doenças), **análise das vulnerabilidades** e das capacidades, e depois avaliação do risco e escolha das medidas.

Uma fórmula pedagógica resume a lógica: **risco = ameaça × vulnerabilidade / capacidades**. Quase nunca se controla a ameaça; atua-se sobre a vulnerabilidade (exposição, perfil, rotinas previsíveis) e sobre as capacidades (formação, comunicações, procedimentos, rede).

O **limiar de risco aceitável** decide-se pesando o risco residual face à **criticidade do programa**: quanto mais uma atividade salva vidas, mais risco pode ser aceite, com medidas reforçadas. O quadro de criticidade dos programas do sistema da ONU (Programme Criticality) e a abordagem do GISF (Global Interagency Security Forum) formalizam este raciocínio.

As fontes de informação devem ser cruzadas: rede de contactos locais, fóruns de segurança de ONG e organizações de aconselhamento em segurança, agências da ONU, media locais, dados públicos sobre conflitos (por exemplo o programa de dados sobre conflitos de Uppsala, UCDP). As informações sensíveis recebidas de parceiros ou de terceiros não se divulgam sem o seu acordo.

Estratégias: aceitação, proteção, dissuasão

O **triângulo da segurança** distingue três estratégias complementares:

- **Aceitação**: reduzir ou eliminar a ameaça obtendo o consentimento dos atores (comunidades, autoridades, grupos armados) graças à qualidade, à imparcialidade percebida, à transparência e ao diálogo. É a estratégia preferida das ONG, mas constrói-se ao longo do tempo e pode ruir depressa se um ator considerar a organização parcial.
- **Proteção**: reduzir a vulnerabilidade através de medidas físicas e processuais (muros, guardas, viaturas adequadas, procedimentos de deslocação, hibernação, redução da visibilidade).
- **Dissuasão**: opor uma contra-ameaça (escoltas armadas, retirada condicional, pressão política). As escoltas armadas são em princípio um último recurso, enquadrado pelas diretrizes do IASC sobre o uso de escoltas armadas, porque podem comprometer a neutralidade percebida e criar novos riscos.

O **plano de segurança** de um país inclui: análise de riscos, níveis de segurança e indicadores de passagem de um nível a outro, procedimentos operacionais padrão (deslocações, comunicações, gestão de numerário, visitantes), planos de contingência (hibernação, relocalização, evacuação) e organigrama de crise. Deve ser conhecido, compreendido e testado através de exercícios; caso contrário, de nada serve.

> Indicadores de ativação: decida antecipadamente que eventos fazem passar de um nível a outro (por exemplo dois incidentes armados a menos de 20 km da base numa semana). Sem indicadores, a decisão de relocalizar chega muitas vezes tarde demais.

Gestão de incidentes críticos

Um **incidente crítico** (rapto, morte, agressão grave, ataque a um escritório, desaparecimento) ultrapassa as capacidades normais de gestão. É gerido por uma **equipa de gestão de crise** na sede ou a nível regional, distinta da equipa no terreno, com papéis definidos antecipadamente: responsável da crise, ligação com a família, comunicação, segurança, jurídico e seguros, recursos humanos, apoio psicológico.

Princípios para as primeiras horas: **pôr em segurança** as pessoas ainda expostas, **verificar** os factos, **ativar** a célula de crise, **manter um diário** cronológico de todas as decisões e informações, **controlar a comunicação** (nenhuma declaração pública nem publicação nas redes sociais por parte do pessoal, um único porta-voz), **informar a família** antes de qualquer outro público e **coordenar** com as autoridades e as outras organizações.

Em caso de rapto, as organizações apoiam-se em especialistas e nos seus seguros; as políticas variam quanto ao pagamento de resgates, proibido ou fortemente desencorajado por vários Estados e contrário aos regimes de sanções em alguns casos. A política da organização deve estar clara antes do incidente, e não ser improvisada durante.

Depois do incidente: apoio psicológico para as pessoas afetadas e para a equipa, retorno de experiência sem procura de bodes expiatórios, atualização da análise de riscos e, se for o caso, revisão da presença na zona.

Continuidade das atividades e reputação

A **continuidade das atividades** prepara a organização para manter as suas funções essenciais apesar de uma perturbação: perda de um escritório, corte das comunicações ou dos bancos, epidemia, ciberataque, suspensão do registo. O plano identifica as **funções críticas** (salários, pagamentos aos beneficiários, abastecimentos vitais, comunicação com os doadores), o seu tempo máximo de interrupção aceitável e as soluções de recurso (cópias de segurança fora do local, contas bancárias alternativas, delegações de assinatura, gestão remota).

A **gestão remota** (programas conduzidos por equipas nacionais ou parceiros quando o pessoal de direção já não pode aceder à zona) exige uma atenção especial: transferência real dos meios de segurança, sistemas de acompanhamento por terceiros, chamadas de verificação aos beneficiários e vigilância para não transferir o risco sem transferir os meios.

O **risco reputacional** decorre muitas vezes dos outros riscos: um escândalo de abusos, uma fraude dissimulada ou um incidente mal gerido custam muito mais do que as suas perdas diretas. A melhor proteção é a transparência: informar os doadores e, quando apropriado, o público, de forma factual e rápida, mostrando as medidas tomadas.

A **cibersegurança** e a proteção de dados são agora riscos importantes: autenticação de dois fatores, cópias de segurança, atualizações, formação contra o phishing e encriptação dos dados sensíveis dos beneficiários.

Exercício: registo de riscos e decisão de relocalização

Parte 1. Elabore um registo de cinco riscos da sua organização (pelo menos um de segurança, um fiduciário, um reputacional, um de proteção de dados e um financeiro): descrição causa-evento-consequência, probabilidade e impacto em 5, pontuação, medidas existentes, risco residual, responsável. Indique quais ultrapassam um limiar de escalada de 15.

Parte 2. A sua base de Morongo está no nível de segurança 3 em 4. Em dez dias: dois assaltos a viaturas de ONG no eixo principal, panfletos hostis às organizações estrangeiras e o anúncio de uma operação militar nos próximos 15 dias. A base gere um programa nutricional que trata 600 crianças com desnutrição aguda grave. Analise a situação (ameaças, vulnerabilidades, criticidade) e proponha uma decisão fundamentada: manutenção com medidas, redução de efetivos, gestão remota ou relocalização. Precise os indicadores que desencadeariam a etapa seguinte e a forma de assegurar a continuidade dos cuidados.

Elementos de correção. A criticidade é muito elevada (tratamento vital de crianças), o que justifica aceitar um risco mais elevado, mas não expor-se sem medidas. Uma resposta sólida reduz a exposição (pessoal não essencial relocalizado, deslocações limitadas e não previsíveis, visibilidade reduzida), reforça a aceitação (diálogo com os líderes sobre os panfletos), pré-posiciona três meses de produtos nutricionais, transfere progressivamente a continuidade dos cuidados para as estruturas de saúde e os agentes comunitários, e fixa indicadores claros de relocalização completa (combates a menos de uma distância determinada, ameaça direta contra a organização, impossibilidade de comunicar).

A reter

- Registo de riscos: causa, evento, consequência, probabilidade × impacto, risco residual, responsável, revisão.
- Apetite pelo risco aprovado pelo conselho; partilhar os riscos com os parceiros, não transferi-los.
- Risco = ameaça × vulnerabilidade / capacidades; o limiar aceitável depende da criticidade do programa.
- Aceitação, proteção, dissuasão; escoltas armadas como último recurso.
- Incidente crítico: célula de crise, diário das decisões, um único porta-voz, a família informada em primeiro lugar.

Quiz

1. Um risco de fraude tem probabilidade 3 e impacto 4; um risco de rapto tem probabilidade 2 e impacto 5. São escalados os riscos cuja pontuação atinge ou ultrapassa 12. Quais?
   A. Nenhum
   B. Apenas a fraude (12); o rapto está em 10
   C. Apenas o rapto
   D. Os dois

2. Organizar encontros regulares com os líderes comunitários para explicar os critérios de seleção faz parte da estratégia de:
   A. Dissuasão
   B. Proteção
   C. Aceitação
   D. Transferência do risco

3. Após um rapto, quem deve ser informado primeiro, antes de qualquer comunicado público, é:
   A. Os jornalistas
   B. A família da pessoa raptada, pela pessoa designada da célula de crise
   C. Os doadores
   D. As redes sociais da organização

4. Porque fixar antecipadamente indicadores de passagem de um nível de segurança a outro?
   A. Para satisfazer os doadores
   B. Para que a decisão de reduzir ou relocalizar não dependa do humor do momento e não seja tomada tarde demais
   C. Para evitar formar o pessoal
   D. Porque a lei o exige

5. Uma ONG internacional confia a um parceiro local as atividades de uma zona que se tornou demasiado perigosa para o seu próprio pessoal, sem orçamento de segurança adicional. Isto é:
   A. Uma boa prática de localização
   B. Uma transferência de risco, contrária à partilha equitativa dos riscos
   C. Uma estratégia de dissuasão
   D. Uma obrigação dos doadores

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

Semana 11 : Negociação estratégica, advocacia e coordenação

Objetivos

- Preparar e conduzir negociações de alto risco (acesso, doadores, autoridades, parceiros) com as ferramentas da negociação baseada em princípios e do CCHN.
- Conceber uma estratégia de advocacia baseada em evidências: objetivo, alvos, aliados, mensagens, canais e gestão de riscos.
- Exercer influência na arquitetura humanitária: clusters, ciclo de programação, fóruns de ONG e coordenação com os atores do desenvolvimento e da paz.

A negociação baseada em princípios aplicada aos dirigentes humanitários

O método de **Fisher e Ury** (Getting to Yes, 1981) assenta em quatro princípios: separar as pessoas do problema, concentrar-se nos **interesses** e não nas posições, inventar **opções** de benefício mútuo, utilizar **critérios objetivos**. Acrescenta um conceito central: a **MAPAN** (melhor alternativa para um acordo negociado, BATNA em inglês). Nunca se aceita um acordo pior do que a própria MAPAN, e procura-se melhorá-la antes de negociar.

A **zona de acordo possível** (ZOPA) é o espaço entre os limites das duas partes. Exemplo: um doador propõe cobrir 5 % de custos indiretos; a ONG não pode descer abaixo de 9 % sem défice; o doador pode na realidade ir até 10 % mediante justificação. A ZOPA vai de 9 a 10 %; uma argumentação baseada em critérios objetivos (taxas praticadas por doadores comparáveis, custos reais auditados) permite atingir o topo da zona.

Os dirigentes humanitários negociam com interlocutores muito diferentes: doadores (orçamentos, condições, flexibilidade), autoridades (registo, autorizações, isenções, acesso), grupos armados (acesso, segurança do pessoal e dos beneficiários), parceiros (repartição de papéis e custos), sindicatos e pessoal. Em todos os casos, os **princípios humanitários** fixam linhas vermelhas que a negociação não pode ultrapassar: seleção dos beneficiários segundo as necessidades, controlo da ajuda pela organização, nenhuma participação nas hostilidades.

Negociações de acesso: o método do CCHN

O Centro de Competências em Negociação Humanitária (CCHN) propõe um quadro com três papéis e três etapas. Os **papéis**: o negociador de primeira linha, o mandante que fixa o mandato e as linhas vermelhas, e a equipa de apoio. As **etapas**: analisar o ambiente (ilhota de acordo, icebergue das posições, raciocínios e motivações, rede de influência), planear (objetivos, limites, cenários), e depois negociar e acompanhar o acordo.

Ao nível da direção, o que está em causa é a **coerência**: várias equipas da organização, e várias organizações, negoceiam muitas vezes com os mesmos atores. Concessões separadas (aceitar uma taxa sobre os comboios, uma lista imposta) enfraquecem toda a gente. Daí o

interesse de **princípios comuns de intervenção** e de posições coordenadas no grupo de trabalho sobre o acesso ou na equipa humanitária de país.

As diretrizes do OCHA e a prática do setor recomendam documentar cada negociação (quem, quando, o quê, compromissos), distinguir claramente o diálogo necessário com os grupos armados para o acesso de qualquer forma de apoio, e informar os doadores da política da organização nesta matéria.

> Erro de dirigente: enviar sozinho um negociador sem mandato claro e depois desautorizar o acordo obtido. Isso destrói por muito tempo a credibilidade do negociador e da organização junto do interlocutor.

Conceber uma estratégia de advocacia

A advocacia visa mudar **políticas**, **práticas** ou **decisões de financiamento** em benefício das pessoas afetadas. Uma estratégia de advocacia inclui:

1. **Um problema e uma evidência**: dados de terreno, testemunhos recolhidos com consentimento, análise jurídica.
2. **Um objetivo preciso**: «que o Ministério do Interior suprima a obrigação de autorização prévia para cada deslocação de distribuição nas províncias X e Y no prazo de seis meses», em vez de «melhorar o acesso humanitário».
3. **Alvos**: decisores (quem pode mudar a situação) e influenciadores (quem os pode convencer), identificados através de uma análise de poder.
4. **Aliados**: outras ONG, agências, organizações locais, redes de mulheres, media.
5. **Mensagens** adaptadas a cada alvo, com um pedido claro.
6. **Canais e tática**: diplomacia discreta, documentos de posição, briefings bilaterais, declarações públicas, campanhas. Em geral começa-se pelos canais discretos.
7. **Uma análise de riscos**: segurança do pessoal e das fontes, acesso, registo, relações com os doadores.
8. **Indicadores** de progresso: mudanças de discurso, compromissos obtidos, aplicação real.

O dilema entre **denúncia pública** e **presença operacional** é clássico. Os Médicos Sem Fronteiras reivindicaram historicamente o testemunho público; o CICV privilegia o diálogo confidencial com as partes. Cada organização deve decidir segundo o seu mandato e os seus princípios, mas sempre avaliando o efeito sobre as pessoas afetadas e sobre o pessoal exposto.

A arquitetura de coordenação e como ter peso nela

Desde a reforma humanitária de 2005, a **abordagem por clusters** organiza a coordenação por setor (saúde, nutrição, água e saneamento, proteção, abrigo, segurança alimentar, logística, educação, coordenação e gestão de campos, telecomunicações de emergência, recuperação precoce), sob a direção da **equipa humanitária de país** presidida pelo coordenador humanitário. O **ciclo de programação humanitária** (panorama das

necessidades humanitárias, plano de resposta, mobilização de recursos, acompanhamento, avaliação) estrutura o ano.

Para um dirigente de ONG, a coordenação é um **investimento estratégico**: dá acesso à informação, à definição das prioridades, aos fundos comuns (cujas alocações se baseiam na análise dos clusters) e à influência. As ONG nacionais continuam sub-representadas nas instâncias de decisão; os fóruns de ONG e o Grand Bargain incentivam a sua participação e a codireção dos clusters.

O **nexo humanitário-desenvolvimento-paz**, promovido pela recomendação do CAD da OCDE de 2019, pede uma melhor articulação entre resposta de emergência, redução dos riscos e necessidades a longo prazo e prevenção de conflitos, sem comprometer os princípios humanitários. Isso implica outros interlocutores (ministérios setoriais, bancos de desenvolvimento, atores da paz) e outros horizontes temporais.

Influência, comunicação e diplomacia de organização

A influência de um dirigente assenta na sua **credibilidade** (dados fiáveis, presença no terreno, coerência), nas suas **relações** (rede construída antes de precisar dela) e na sua capacidade de **formular soluções** e não apenas problemas. Os seis princípios da influência descritos por Cialdini (reciprocidade, compromisso e coerência, prova social, autoridade, simpatia, escassez) ajudam a compreender porque é que certos argumentos funcionam, mas o seu uso deve manter-se ético.

Um **documento de posição** eficaz cabe em duas páginas: o problema em três frases com um número forte, as suas consequências humanas, as causas e três recomendações precisas dirigidas a atores identificados. Um **briefing** a um diplomata ou a um doador dura cinco minutos: situação, o que está em jogo, pedido preciso, o que traz.

A comunicação pública dos dirigentes obedece a regras: verificar cada número, proteger a identidade das pessoas, nunca pôr em perigo o pessoal que fica no terreno, coordenar com as outras organizações quando a mensagem é coletiva, e preparar as perguntas difíceis (seleção, fraude, segurança) antes de qualquer entrevista.

Exercício: negociação com um doador e plano de advocacia

Parte 1 – Negociação. Um doador propõe um financiamento de 1,5 M USD para 12 meses, com 5 % de custos indiretos, nenhum orçamento para a segurança dos parceiros locais e a exigência de verificar nominalmente os beneficiários em listas de sanções. A sua MAPAN: um financiamento de um fundo comum de 600 000 USD com 7 % de custos indiretos, probabilidade elevada. A sua taxa real de custos indiretos é de 11 %. Prepare a negociação: interesses das duas partes, ZOPA provável sobre os custos indiretos, critérios objetivos, opções criativas, linhas vermelhas e o que o levaria a recusar.

Parte 2 – Advocacia. As autoridades de uma província exigem uma autorização prévia para cada distribuição, com um prazo médio de 19 dias; 31 % das distribuições do trimestre sofreram atrasos de mais de duas semanas. Construa uma estratégia de advocacia de uma página seguindo os oito elementos vistos esta semana.

Elementos de correção. Parte 1: a verificação dos beneficiários em listas é uma linha vermelha (imparcialidade): propor em vez disso a verificação dos parceiros e fornecedores, conforme à prática do setor. Sobre os custos indiretos, apoiar-se nas taxas de doadores comparáveis e na taxa real auditada; propor que certos custos (segurança, apoio no terreno) sejam reconhecidos como custos diretos partilhados, o que pode satisfazer o interesse do doador em apresentar uma taxa indireta baixa. Recusar se o acordo continuar pior do que a MAPAN depois de tido em conta o défice de custos. Parte 2: objetivo quantificado (autorização anual por programa ou prazo máximo de 72 horas), alvos (governador, ministério, coordenador humanitário), aliados (fórum de ONG, cluster, doadores), evidência (dados de atraso e consequências humanas), primeiro os canais discretos.

A reter

- Interesses em vez de posições, opções, critérios objetivos; nunca aceitar menos do que a própria MAPAN.
- ZOPA: espaço entre os limites das duas partes; os critérios objetivos permitem atingir o seu topo.
- Acesso: papéis claros (negociador, mandante, apoio), linhas vermelhas, posições coordenadas entre organizações.
- Advocacia: evidência, objetivo preciso, alvos, aliados, mensagens, canais, riscos, indicadores.
- A coordenação é um investimento estratégico: informação, prioridades, fundos comuns, influência.

Quiz

1. Uma ONG pode aceitar no mínimo 8 % de custos indiretos; o doador pode ir no máximo até 7 %. Qual é a situação?
   A. A ZOPA vai de 7 a 8 %
   B. Não há ZOPA neste único critério: é preciso alargar a negociação (custos diretos partilhados, duração, outras rubricas) ou recorrer à MAPAN
   C. A ONG tem de aceitar 7 %
   D. O doador tem de aceitar 8 %

2. Qual é um objetivo de advocacia bem formulado?
   A. Melhorar o acesso humanitário
   B. Sensibilizar as autoridades para a importância da ajuda
   C. Obter do governo da província X um prazo máximo de 72 horas para as autorizações de distribuição até março
   D. Denunciar os obstáculos administrativos

3. Várias ONG aceitam separadamente pagar uma «contribuição» nos postos de controlo de um grupo armado. O principal problema é:
   A. O custo para cada ONG
   B. Estas concessões separadas financiam uma parte no conflito, violam os princípios e enfraquecem a posição de todas as organizações; é preciso uma posição comum
   C. A falta de recibos
   D. A lentidão dos comboios

4. O ciclo de programação humanitária começa por:
   A. O plano de resposta
   B. O panorama das necessidades humanitárias
   C. A avaliação final
   D. O apelo de fundos

5. A recomendação do CAD da OCDE de 2019 sobre o nexo visa:
   A. Fundir os orçamentos humanitários e militares
   B. Articular melhor a ação humanitária, o desenvolvimento e a paz, sem comprometer os princípios humanitários
   C. Substituir a ajuda humanitária por empréstimos
   D. Suprimir os clusters

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

Semana 12 : Gestão da mudança, governação e projeto final

Objetivos

- Conduzir uma mudança organizacional importante (reestruturação, localização, transformação digital) limitando as resistências e as perdas de capacidade.
- Compreender a governação de uma ONG: papel do conselho de administração, responsabilidades fiduciárias, prestação de contas e ética de direção.
- Integrar todo o Mini MBA num plano estratégico completo e defensável: o projeto final.

Conduzir a mudança: modelos e realidades

O modelo de **Kotter** (1996) descreve oito etapas: criar um sentido de urgência, formar uma coligação, elaborar uma visão, comunicá-la, remover obstáculos, obter vitórias rápidas, consolidar, ancorar a mudança na cultura. O modelo **ADKAR** (Prosci) situa-se ao nível das pessoas: consciência, desejo, conhecimento, capacidade, reforço. A **curva da mudança** inspirada em Kübler-Ross lembra que as pessoas passam pela negação, pela resistência, pela exploração e depois pelo compromisso, e que a produtividade baixa temporariamente.

No setor humanitário, as mudanças mais frequentes são impostas de fora: **redução dos financiamentos** (muitas organizações tiveram de reduzir fortemente os seus efetivos em 2025), **localização**, **agrupamento de funções** em centros regionais, **transformação digital** (sistemas de gestão integrados, pagamentos digitais), fusões e alianças.

Fatores de insucesso recorrentes: uma mudança anunciada sem explicar o «porquê», uma consulta de fachada, a subestimação dos custos de transição (indemnizações, perda de competências, queda temporária do desempenho) e a falta de apoio às pessoas que ficam, muitas vezes esgotadas e desmotivadas após uma reestruturação (a «síndrome do sobrevivente»).

> Regra de direção: numa reestruturação, comunique cedo o que sabe, diga claramente o que ainda não sabe e quando o saberá, e trate as pessoas que saem com um respeito visível. Quem fica julga a organização por isso.

Inovação e transformação digital responsáveis

A inovação humanitária não é a tecnologia por si mesma, mas a procura de **melhores formas de responder às necessidades**. O guia da ALNAP e do Humanitarian Innovation Fund propõe um ciclo: identificar um problema real, conceber soluções com as pessoas afetadas, testar em pequena escala, medir e depois expandir ou abandonar. A maioria das inovações falha na expansão por falta de financiamento, de apropriação ou de sistemas.

Exemplos de transformações de forte impacto: **transferências monetárias digitais** (rapidez, menos manuseamento de numerário, mas riscos para a proteção de dados e a exclusão digital), **ação antecipatória** baseada nas previsões meteorológicas (financiamento acionado antes do pico da crise), **sistemas integrados** de gestão (finanças, compras, RH) que reduzem erros e fraude, e **ferramentas de inteligência artificial** para a análise de dados e a tradução, com fortes exigências de confidencialidade e de verificação humana.

Perguntas de direção antes de qualquer projeto digital: que problema resolve? Quem beneficia e quem poderia ficar excluído? Que dados são recolhidos, onde são armazenados, quem tem acesso? Qual é o custo total a cinco anos (licenças, manutenção, formação)? Que plano existe se o prestador desaparecer?

Governação: o papel do conselho de administração

O **conselho de administração** (ou direção, consoante o estatuto) é garante da missão e da boa gestão. As suas principais responsabilidades: fixar a missão e a estratégia; nomear, apoiar, avaliar e, se necessário, substituir o diretor executivo; aprovar o orçamento e as contas; definir o apetite pelo risco e supervisionar os riscos principais; garantir a conformidade legal e ética; e prestar contas às partes interessadas.

Os administradores têm **deveres fiduciários**: dever de **diligência** (informar-se, participar, fazer as perguntas difíceis), dever de **lealdade** (agir no interesse da organização, declarar e gerir os conflitos de interesses), dever de **obediência** à missão e aos estatutos. Um administrador que não lê as contas ou nunca questiona a direção falha nos seus deveres.

A separação de papéis é essencial: o conselho **governa** (o quê e o porquê, a supervisão), a direção **gere** (o como). Um conselho que gere o dia a dia enfraquece a direção; uma direção que contorna o conselho enfraquece a prestação de contas. Os comités especializados (auditoria e riscos, finanças, salvaguarda, remunerações) permitem uma análise aprofundada.

Boas práticas: diversidade de competências (finanças, direito, operações, experiência vivida de crises), representação dos países de intervenção, duração limitada dos mandatos, avaliação regular do próprio conselho, e uma ligação direta do conselho à auditoria interna e ao responsável de salvaguarda.

Ética de direção e prestação de contas

Os dirigentes humanitários tomam decisões em que se opõem valores legítimos: acesso contra neutralidade, rapidez contra prestação de contas, sobrevivência da organização contra fidelidade à missão. Os **princípios humanitários** (humanidade, imparcialidade, neutralidade, independência) e o **Código de Conduta** de 1994 dão um quadro, mas não eliminam os dilemas.

Um método de decisão ética em cinco perguntas: 1) Quais são os factos, e o que não sabemos? 2) Quem será afetado, em particular entre os mais vulneráveis? 3) Que princípios, obrigações legais e compromissos estão em jogo? 4) Que opções, incluindo criativas, e quais as suas consequências? 5) A decisão poderia ser explicada publicamente às pessoas afetadas,

ao pessoal e aos doadores? Este último teste, o da **transparência**, é muitas vezes o mais revelador.

A **prestação de contas dos dirigentes** passa por mecanismos concretos: objetivos anuais que incluem a segurança, a salvaguarda e a prestação de contas às populações; avaliação a 360 graus; publicação dos relatórios anuais e das contas auditadas; e resposta às avaliações independentes. O **poder** dentro das organizações humanitárias, nomeadamente entre sede e terreno, entre pessoal internacional e nacional, entre ONG internacionais e parceiros locais, é um tema de liderança por direito próprio.

O projeto final: o seu plano estratégico

O projeto final do Mini MBA é a síntese das doze semanas. Redige o **plano estratégico a três anos** de uma organização (a sua, ou a organização fictícia «Solidarité Sahel Action» descrita abaixo), em 12 a 15 páginas, com a seguinte estrutura:

1. **Diagnóstico** (semana 2): PESTEL, partes interessadas, SWOT e TOWS, problema central.
2. **Teoria da mudança** e objetivos estratégicos mensuráveis (semanas 2 e 4).
3. **Carteira de programas**: o que é reforçado, interrompido, transferido; quadro lógico do programa principal (semana 3).
4. **Sistema MEAL e prestação de contas** (semana 4).
5. **Modelo financeiro**: orçamento a três anos, taxa real de custos indiretos e cobertura, meta de reservas, plano de tesouraria (semana 5).
6. **Controlo interno e conformidade**: três prioridades (semana 6).
7. **Mobilização de recursos**: objetivo de carteira, pipeline ponderado (semana 7).
8. **Cadeia de abastecimento**: estratégia de compras e acordos-quadro (semana 8).
9. **Pessoas**: efetivos, sucessão, dever de cuidado, salvaguarda (semana 9).
10. **Riscos**: registo dos dez riscos principais e apetite pelo risco (semana 10).
11. **Advocacia e parcerias** (semana 11).
12. **Roteiro da mudança e governação** (semana 12).

Caso «Solidarité Sahel Action». ONG nacional criada em 2009, com um orçamento anual de 6,8 M USD, 310 trabalhadores, 5 regiões. Setores: segurança alimentar (38 % do orçamento), nutrição (22 %), água e saneamento (17 %), proteção (9 %), educação (8 %), abrigo (6 %). Principal doador: 51 % dos recursos, com uma redução anunciada de 30 %. Custos indiretos reais: 12 % dos custos diretos; taxa média recuperada: 6,5 %. Reservas livres: 0,8 meses de despesas. Duas regiões tornaram-se de acesso muito difícil; uma auditoria detetou 4,1 % de custos não elegíveis no ano passado, sobretudo por procedimentos de compra. O pessoal nacional ocupa 2 dos 7 cargos de direção; a organização não tem um responsável de salvaguarda dedicado.

> Critérios de qualidade esperados para o diploma: escolhas claras e justificadas (não uma lista de intenções), números coerentes de uma secção para outra, riscos encarados de

frente e uma atenção constante às pessoas afetadas e ao pessoal. Guarde este plano: é uma peça central do seu dossiê profissional.

Exercício: os primeiros cálculos do projeto final

A partir do caso «Solidarité Sahel Action»: 1) Estime o défice anual de cobertura dos custos indiretos, considerando que os custos diretos representam 6,8 M USD / 1,12 e que a taxa recuperada é de 6,5 % dos custos diretos. 2) Calcule o novo orçamento se o principal doador reduzir 30 % e nada mais mudar. 3) Proponha uma meta de reservas a três anos e o montante anual de fundos não consignados a gerar para a atingir. 4) Identifique as três decisões mais urgentes e justifique a ordem.

Correção indicativa. 1) Custos diretos ≈ 6,8 / 1,12 ≈ 6,07 M USD; custos indiretos reais ≈ 0,73 M; recuperados ≈ 6,07 × 6,5 % ≈ 0,39 M; défice ≈ 0,34 M USD por ano. 2) Principal doador: 51 % × 6,8 ≈ 3,47 M; redução de 30 % ≈ 1,04 M; novo orçamento ≈ 5,76 M USD. 3) Com despesas mensais de cerca de 0,48 M USD (5,76 / 12), uma meta de 3 meses representa cerca de 1,44 M; as reservas atuais valem cerca de 0,8 × 0,57 (despesas mensais atuais) ≈ 0,45 M; é, portanto, preciso gerar cerca de 0,33 M por ano durante três anos, além de colmatar o défice de cobertura, o que obriga a reduzir a carteira e a negociar melhor os custos. 4) Ordem defensável: garantir a conformidade das compras (os custos não elegíveis destroem os fundos próprios), reduzir a dispersão setorial e ajustar os efetivos ao novo orçamento de forma responsável, e depois lançar a diversificação e a negociação dos custos indiretos; nomear sem esperar um responsável de salvaguarda, porque é uma obrigação de proteção e uma condição de financiamento.

A reter

- Kotter (8 etapas), ADKAR (nível individual); antecipar a queda temporária do desempenho e apoiar quem fica.
- Inovar: partir de um problema real, testar em pequeno, medir, expandir ou abandonar.
- O conselho governa, a direção gere; deveres fiduciários de diligência, lealdade e obediência à missão.
- Teste da transparência: a decisão poderia ser explicada publicamente às pessoas afetadas?
- O projeto final liga as doze semanas num plano estratégico quantificado, coerente e defensável.

Quiz

1. No modelo ADKAR, uma equipa formada no novo sistema financeiro que continua a usar as suas antigas folhas de cálculo porque ninguém verifica carece sobretudo de:
   A. Consciência
   B. Conhecimento
   C. Reforço
   D. Desejo inicial

2. Um administrador faz parte do conselho de uma ONG e dirige a empresa que lhe fornece a maior parte do combustível. Deve:
   A. Demitir-se obrigatoriamente da empresa
   B. Declarar este conflito de interesses e não participar nas decisões relativas a este fornecedor, e o conselho deve verificar que as compras seguem um procedimento concorrencial
   C. Nada, se os preços forem baixos
   D. Tomar ele próprio a decisão de compra para garantir a qualidade

3. Que responsabilidade pertence ao conselho de administração e não à direção?
   A. Escolher os fornecedores de kits
   B. Recrutar os motoristas
   C. Definir o apetite pelo risco da organização e avaliar o diretor executivo
   D. Planear as distribuições

4. Uma ONG tem despesas mensais de 400 000 USD e 600 000 USD de reservas livres. Pretende atingir 3 meses de reservas em 3 anos, com despesas constantes. Quanto deve gerar em média por ano?
   A. 200 000 USD
   B. 400 000 USD
   C. 600 000 USD
   D. 1 200 000 USD

5. Após uma reestruturação bem-sucedida no papel, a produtividade de quem fica cai e vários quadros saem. A causa mais provável é:
   A. Uma remuneração demasiado elevada
   B. A síndrome do sobrevivente: perda de confiança, sobrecarga e falta de apoio após as saídas
   C. Um excesso de comunicação
   D. A qualidade do novo organigrama

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