ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitário: dirigir uma organização humanitária

Material do curso · Semana 11 : Negociação estratégica, advocacia e coordenação

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

https://humanitairejobs.org/pt/academia/mini-mba-humanitaire/semaine-11/

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

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