ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

# Mini MBA humanitário: dirigir uma organização humanitária

## Material do curso · Semana 12 : Gestão da mudança, governação e projeto final

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-12/**

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

# 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