ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitário: dirigir uma organização humanitária

Material do curso · Semana 2 : Estratégia de ONG: mandato, teoria da mudança e posicionamento

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-2/

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

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