ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitário: dirigir uma organização humanitária

Material do curso · Semana 4 : MEAL estratégico: prestação de contas, evidências e decisões

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-4/

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

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