ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitário: dirigir uma organização humanitária

Material do curso · Semana 7 : Captação de recursos e relações com doadores: estratégia, propostas e diversificação

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-7/

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

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