ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Programas e MEAL: conceber, pilotar e provar o impacto

Manual completo

Programa de exatamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para conceber, pilotar e avaliar programas humanitários: avaliação das necessidades e severidade, cadeia de resultados e indicadores, focalização e transferências monetárias, planeamento e orçamento, plano MEAL e qualidade dos dados, amostragem, análise, prestação de contas, avaliação, medição do impacto, otimização dos recursos e gestão adaptativa. Exercícios numéricos corrigidos, três exames mensais com estudos de caso e um diploma verificável da Academia Humanitária.

https://humanitairejobs.org/pt/academia/mini-mba-programmes-meal/

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

-

Índice

1. Semana 1 : Avaliar as necessidades: dados, severidade e prioridades
2. Semana 2 : Conceber um programa: cadeia de resultados, indicadores e metas
3. Semana 3 : Focalização e modalidades: quem ajudar, como, com quanto
4. Semana 4 : Planear e orçamentar um programa: do plano de trabalho ao ritmo de despesa
5. Semana 5 : O sistema de monitorização: plano MEAL, qualidade dos dados e monitorização remota
6. Semana 6 : Inquéritos e amostragem: obter números corretos
7. Semana 7 : Analisar os dados: estatísticas úteis, armadilhas e visualização
8. Semana 8 : Prestação de contas às populações: participação, reclamações e feedback
9. Semana 9 : Avaliar: critérios, termos de referência, matriz e utilização
10. Semana 10 : Medir o impacto: contrafactual, métodos e contribuição
11. Semana 11 : Otimização dos recursos: custo-eficiência, custo-eficácia e escolhas
12. Semana 12 : Gestão adaptativa, aprendizagem e relatórios: dirigir com base em evidências

Semana 1 : Avaliar as necessidades: dados, severidade e prioridades

Objetivos

- Situar a avaliação das necessidades no ciclo do programa humanitário e escolher o tipo de avaliação adequado à fase da crise.
- Combinar dados secundários e primários, identificar os enviesamentos e classificar a severidade de uma zona com uma regra explícita.
- Passar da constatação à decisão: análise da resposta, viabilidade, valor acrescentado e escolha fundamentada das prioridades.

A avaliação das necessidades no ciclo do programa humanitário

O **ciclo do programa humanitário** (HPC) encadeia cinco etapas: avaliação e análise das necessidades, planeamento estratégico, mobilização de recursos, execução e monitorização, revisão e avaliação. O primeiro produto coletivo é o **panorama das necessidades humanitárias** (HNO), que alimenta o plano de resposta (desde 2024, a maioria dos países publica um documento único, o HNRP). Uma ONG que concebe um programa sem ler o HNO do seu país priva-se da melhor síntese disponível e arrisca-se a propor o que outros já cobrem.

O tipo de avaliação depende da fase da crise:

Fase	Ferramenta típica	Prazo	Pergunta de decisão
Choque súbito	Avaliação rápida inicial multissetorial (MIRA ou equivalente)	72 horas a 2 semanas	Onde estão as necessidades vitais, e quem intervém onde?
Crise prolongada	Avaliação multissetorial das necessidades (MSNA), inquérito representativo aos agregados familiares	Anual	Que severidade por zona e por grupo, quantas pessoas necessitadas?
Programa em curso	Avaliação setorial aprofundada (nutrição SMART, mercado, proteção)	Consoante a necessidade	É preciso ajustar a modalidade, a focalização, o valor das transferências?

Há três noções a distinguir. A **necessidade** é a diferença entre a situação observada e um padrão (por exemplo, 15 litros de água por pessoa e por dia segundo a Esfera). A **vulnerabilidade** é a probabilidade de sofrer um dano face ao choque, que depende da exposição e das capacidades. As **capacidades** são os recursos das pessoas, das comunidades e das instituições. Um bom diagnóstico descreve as três; uma lista de carências sem capacidades conduz a respostas que substituem o que já funcionava.

> Regra de ouro: cada pergunta de uma avaliação deve servir uma decisão identificada de antemão. Uma pergunta «interessante» que não muda nenhuma decisão custa tempo às pessoas inquiridas e dilui a análise.

Os dados secundários: começar pelo que existe

A **revisão dos dados secundários** (SDR) reúne o que já se sabe antes de recolher o que quer que seja: HNO, relatórios de cluster, inquéritos demográficos e de saúde (IDS), análises IPC, avaliações de outras ONG, dados dos serviços técnicos do Estado, monitorização das deslocações (DTM da OIM), preços nos mercados, relatórios de proteção. Uma SDR bem feita reduz para metade a dimensão de uma recolha primária, pois permite fazer apenas as perguntas sem resposta.

Cada fonte é classificada segundo duas dimensões. A **fiabilidade da fonte**: método conhecido, amostra descrita, autor sem conflito de interesses. A **credibilidade da informação**: confirmada por outras fontes, coerente com o que se sabe, recente. Uma informação de uma fonte fiável mas com dois anos numa zona de deslocações maciças é fraca; uma informação de uma fonte média confirmada por outras três é sólida.

A SDR termina com uma **análise das lacunas**: para cada pergunta de decisão, o que se sabe, com que nível de confiança, e o que falta recolher? É esta tabela, e não uma lista de temas, que justifica o questionário.

- **Triangulação das fontes**: a mesma informação confirmada por fontes independentes.
- **Triangulação dos métodos**: um inquérito aos agregados familiares e grupos de discussão que convergem.
- **Triangulação dos inquiridores**: equipas diferentes que obtêm os mesmos resultados.

Os dados primários: escolher os métodos e controlar os enviesamentos

Quatro métodos complementam-se. A **entrevista a informadores-chave** (KII) interroga pessoas que têm uma visão de conjunto: chefe de aldeia, enfermeiro, professora, comerciante, responsável de uma associação de mulheres. Rápida e pouco dispendiosa, dá tendências mas não proporções. A **discussão de grupo** (FGD), com 6 a 10 pessoas homogéneas (mesmo sexo e mesma faixa etária), explora as perceções, as normas e as preferências. A **observação direta** (latrinas, mercados, filas de espera) verifica o que é declarado. O **inquérito aos agregados familiares** sobre uma amostra representativa é o único que produz proporções generalizáveis, desde que a amostragem seja rigorosa (semana 6).

Os enviesamentos mais frequentes:

- **Enviesamento de seleção**: interrogar apenas as aldeias acessíveis por estrada, ou os agregados presentes durante o dia (perdem-se os trabalhadores diaristas).
- **Enviesamento de complacência e de expectativa de ajuda**: as pessoas exageram ou minimizam consoante o que pensam que o inquiridor quer ouvir ou consoante a ajuda

esperada. Reduz-se explicando claramente que nenhuma ajuda é prometida e preferindo indicadores observáveis.

- **Enviesamento do inquiridor**: formulação sugestiva, presença de um homem para interrogar mulheres sobre violência. Forma-se, testa-se o questionário e constituem-se equipas mistas.
- **Enviesamento de sobrevivência**: numa zona de forte mortalidade ou de partidas, os agregados mais afetados já não estão lá para responder.

> Ética mínima: consentimento informado, possibilidade de recusar sem consequências, nenhuma pergunta sensível sem protocolo de encaminhamento (violência baseada no género, proteção da criança), e dados pessoais reduzidos ao estritamente necessário.

Medir a severidade: regras explícitas e pessoas necessitadas

Comparar zonas exige uma **escala de severidade** comum. O quadro intersetorial conjunto de análise (JIAF) e a Classificação Integrada das Fases da Segurança Alimentar (IPC) utilizam ambos cinco fases, de 1 (mínima) a 5 (catástrofe). A IPC classifica uma zona segundo uma **regra dos 20 %**: a zona é colocada na fase mais severa que abrange, juntamente com as fases superiores, pelo menos 20 % da sua população.

Exemplo. População de 100 000 pessoas: fase 1: 35 %; fase 2: 30 %; fase 3: 22 %; fase 4: 10 %; fase 5: 3 %. Fases 4 e 5 juntas: 13 %, abaixo do limiar. Fases 3, 4 e 5 juntas: 35 %, acima de 20 %. A zona é, portanto, classificada em **fase 3**. O número de pessoas que necessitam de ação urgente (fase 3 ou superior) é 35 000.

O número de **pessoas necessitadas** (PIN) de um setor não é a população total da zona: é a soma das pessoas cuja situação atinge o limiar de severidade definido (muitas vezes fase 3 ou superior). Somar os PIN de vários setores conta várias vezes a mesma pessoa. Para o número intersetorial, retém-se portanto o máximo por zona e por grupo, ou uma análise ao nível do agregado familiar.

A severidade deve ser **desagregada** por sexo, idade e deficiência. Para a deficiência, o conjunto curto de perguntas do Grupo de Washington coloca seis perguntas (ver, ouvir, andar, lembrar-se, cuidar de si, comunicar); uma pessoa é contada como vivendo com uma deficiência se responder «muita dificuldade» ou «não consegue de todo» a pelo menos uma pergunta.

Análise de proteção, de género e de mercado

Uma avaliação que só olha para as carências materiais deixa escapar os riscos. A **análise de proteção** identifica as ameaças (quem faz o quê a quem), as vulnerabilidades das pessoas face a essas ameaças, e as suas capacidades: risco = ameaça × vulnerabilidade / capacidade. Identifica os grupos excluídos da ajuda (pessoas sem documentos, minorias, idosos isolados) e os riscos que a própria ajuda pode criar: distribuições que expõem a roubos, trajetos perigosos, tensões entre deslocados e população de acolhimento.

A **análise de género** descreve quem decide, quem controla os recursos, quem tem acesso aos serviços, e como a crise modifica esses papéis. Evita, por exemplo, entregar a ajuda monetária a um membro do agregado que não controla a sua utilização, ou fixar horários de distribuição incompatíveis com as tarefas das mulheres.

A **análise de mercado** determina se as transferências monetárias são viáveis: os mercados funcionam, os comerciantes conseguem responder a um aumento da procura sem inflação, o acesso físico e financeiro é seguro? As ferramentas de referência (avaliação rápida de mercado, cartografia dos sistemas de mercado) respondem a três perguntas: disponibilidade dos bens, preços e a sua evolução, capacidade de reabastecimento.

> Não causar dano: para cada opção de resposta, escreve-se pelo menos um risco que ela cria e a medida que o reduz.

Da análise à decisão: a análise da resposta

A **análise da resposta** faz a ligação entre o que se sabe das necessidades e o que a organização vai fazer. Compara opções (géneros, dinheiro, senhas, serviços, advocacia) segundo critérios explícitos: pertinência face às necessidades prioritárias, preferências das pessoas, viabilidade (acesso, mercados, segurança, capacidades), custo-eficácia, riscos e o que os outros atores já fazem (matriz 3W ou 4W: quem faz o quê, onde e quando).

Um método simples é a **matriz ponderada**: cada critério recebe um peso fixado antes de pontuar as opções, para evitar escolher primeiro e justificar depois. Por exemplo, pertinência 30 %, preferências 20 %, viabilidade 20 %, custo-eficácia 20 %, riscos 10 %. Uma opção que obtém 4/5 em pertinência, 5 em preferências, 3 em viabilidade, 4 em custo-eficácia e 3 em riscos totaliza $0{,}3 \times 4 + 0{,}2 \times 5 + 0{,}2 \times 3 + 0{,}2 \times 4 + 0{,}1 \times 3 = 3{,}9$.

A decisão final deve também ter em conta o **valor acrescentado** da organização: presença, aceitação, especialização, parceiros locais. Se um ator já cobre corretamente uma necessidade numa zona, a melhor decisão é muitas vezes ir para outro lado ou complementar, e não duplicar.

O produto final é uma **nota de análise** de algumas páginas: necessidades prioritárias por zona e por grupo, severidade, lacunas de cobertura, opções comparadas, recomendação e nível de confiança. É ela que a direção vai ler, não a base de dados.

Exercício: classificar duas zonas e escolher onde intervir

Situação. Dois distritos afetados pela seca. Distrito A (60 000 habitantes): fase 1: 30 %; fase 2: 32 %; fase 3: 25 %; fase 4: 11 %; fase 5: 2 %. Distrito B (80 000 habitantes): fase 1: 45 %; fase 2: 37 %; fase 3: 12 %; fase 4: 5 %; fase 5: 1 %. Outra ONG já distribui alimentos a 15 000 pessoas em fase 3 ou superior no distrito A. Os mercados do distrito B funcionam, os do distrito A estão muito perturbados.

Trabalho pedido. 1) Classifique cada distrito segundo a regra dos 20 %. 2) Calcule o número de pessoas em fase 3 ou superior em cada distrito e o número não coberto. 3) Recomende uma zona e uma modalidade, e justifique em três frases.

Correção. Distrito A: fases 4 e 5 = 13 %, fases 3 a 5 = 38 %: fase 3. Pessoas em fase 3 ou superior: 0,38 × 60 000 = 22 800; não cobertas: 22 800 − 15 000 = 7 800. Distrito B: fases 3 a 5 = 18 %, abaixo do limiar; fases 2 a 5 = 55 %: fase 2. Pessoas em fase 3 ou superior: 0,18 × 80 000 = 14 400, todas não cobertas. O distrito B tem mais pessoas não cobertas (14 400 contra 7 800) apesar de uma classificação menos severa, e os seus mercados permitem transferências monetárias. Uma resposta defensável: transferências monetárias focalizadas nos agregados em fase 3 ou superior do distrito B, e complemento em géneros no distrito A em coordenação com a outra ONG. A classificação de uma zona não basta para decidir: é preciso olhar para os números absolutos e para a cobertura.

A reter

- Cada pergunta de avaliação deve servir uma decisão conhecida de antemão.
- Primeiro a revisão dos dados secundários, com uma classificação de fiabilidade e de credibilidade e uma análise das lacunas.
- Só um inquérito representativo produz proporções generalizáveis; as KII e as FGD dão tendências e explicações.
- Regra dos 20 %: uma zona assume a fase mais severa atingida, juntamente com as fases superiores, por pelo menos 20 % da sua população.
- A análise da resposta compara opções segundo critérios ponderados fixados de antemão, tendo em conta a cobertura existente.

Quiz

1. Distribuição de uma zona: fase 1: 40 %; fase 2: 35 %; fase 3: 15 %; fase 4: 8 %; fase 5: 2 %. Segundo a regra dos 20 %, a zona está em:
   A. Fase 2
   B. Fase 3
   C. Fase 4
   D. Fase 1

2. Porque não se podem somar as pessoas necessitadas de cada setor para obter um total intersetorial?
   A. Porque os setores utilizam moedas diferentes
   B. Porque a mesma pessoa pode estar necessitada em vários setores e seria contada várias vezes
   C. Porque o total seria demasiado baixo
   D. Porque os doadores o proíbem

3. Que método permite estimar uma proporção representativa de agregados familiares sem acesso a água potável?
   A. Três entrevistas com chefes de aldeia
   B. Duas discussões de grupo
   C. Um inquérito aos agregados familiares sobre uma amostra aleatória corretamente dimensionada
   D. A observação de um ponto de água

4. Segundo o conjunto curto de perguntas do Grupo de Washington, uma pessoa é contada como vivendo com uma deficiência se:
   A. Tiver um atestado médico
   B. Responder «alguma dificuldade» a uma pergunta
   C. Responder «muita dificuldade» ou «não consegue de todo» a pelo menos uma das seis perguntas
   D. Tiver mais de 60 anos

5. Numa matriz ponderada, porque fixar os pesos antes de pontuar as opções?
   A. Para ir mais depressa
   B. Para evitar escolher primeiro uma opção e ajustar depois os critérios para a justificar
   C. Porque o doador o exige
   D. Para obter pontuações mais elevadas

Respostas do quiz : 1. B · 2. B · 3. C · 4. C · 5. B

Semana 2 : Conceber um programa: cadeia de resultados, indicadores e metas

Objetivos

- Construir uma cadeia de resultados coerente, da atividade ao impacto, e uma teoria da mudança cujas hipóteses sejam testáveis.
- Escolher indicadores válidos e mensuráveis, com definição, linha de base, meta e fonte, e utilizar os indicadores padrão do setor.
- Fixar metas realistas a partir dos dados de referência e da capacidade real, e integrar género, idade e deficiência desde a conceção.

A cadeia de resultados: o que depende de si e o que não depende

Uma **cadeia de resultados** liga cinco níveis: **insumos** (dinheiro, pessoal, material), **atividades** (formar, distribuir, construir), **produtos** (resultados diretos: 400 latrinas construídas, 1 200 agregados familiares formados), **efeitos** (mudanças de comportamento ou de situação: 80 % dos agregados utilizam as latrinas), **impacto** (mudança duradoura a longo prazo: redução das diarreias nas crianças com menos de cinco anos).

A fronteira decisiva situa-se entre produto e efeito. A organização **controla** os seus produtos: se as latrinas não forem construídas, a responsabilidade é sua. **Influencia** os efeitos, que dependem também das pessoas e do contexto. **Contribui** para o impacto, juntamente com muitos outros atores. Um relatório que só apresenta produtos diz o que foi feito, não o que mudou; um projeto que promete um impacto sem efeito mensurável promete o que não conseguirá demonstrar.

> Teste do «e então?»: para cada produto, pergunte «e então?» até chegar a uma mudança que conte para as pessoas. Se a resposta parar em «as pessoas receberam um kit», o programa não tem um efeito definido.

Cada passagem de um nível para o seguinte assenta em **pressupostos**. Construir latrinas leva à sua utilização apenas se forem culturalmente aceitáveis, seguras à noite para as mulheres, mantidas e acompanhadas de sensibilização. Estes pressupostos são exatamente o que a monitorização terá de verificar.

Da teoria da mudança ao quadro lógico

A **teoria da mudança** explica porquê e como a mudança esperada se produzirá, com as suas hipóteses causais, as evidências que as sustentam e o papel dos outros atores. O **quadro lógico** (logframe) é a sua tradução operacional: uma matriz de quatro colunas (lógica de intervenção, indicadores, fontes de verificação, pressupostos) e quatro linhas (objetivo geral, objetivo específico, resultados, atividades).

A **lógica vertical** lê-se de baixo para cima: se as atividades forem realizadas e os pressupostos desse nível se confirmarem, então os resultados são alcançados; se os resultados forem alcançados e os pressupostos se confirmarem, então o objetivo específico é alcançado. A **lógica horizontal** lê-se por linha: cada nível tem indicadores mensuráveis e uma fonte que permite efetivamente medi-los.

Erros frequentes na revisão de propostas:

- Um objetivo específico que reformula os resultados («os agregados receberam transferências») em vez de uma mudança («os agregados visados melhoram o seu consumo alimentar»).
- Vários objetivos específicos num pequeno projeto, que dispersam a medição.
- Pressupostos que são na realidade riscos que a organização deveria gerir («o pessoal é recrutado a tempo»). Um pressuposto está fora do controlo do projeto; se for crítico e muito improvável, é um pressuposto fatal e o projeto deve ser reconcebido.
- Fontes de verificação que ninguém produzirá («estatísticas nacionais» que não existem ao nível do distrito).

Indicadores que medem realmente

Um bom indicador é **válido** (mede o que pretende medir), **fiável** (dois inquiridores obtêm o mesmo resultado), **sensível** (varia se a situação mudar durante o projeto), **simples** de recolher e **útil** para uma decisão. O critério SMART (específico, mensurável, alcançável, pertinente, temporal) aplica-se sobretudo à meta associada.

Cada indicador-chave deve ter uma **ficha de referência** (PIRS): definição precisa, numerador e denominador, unidade, desagregação, método e ferramenta de recolha, frequência, responsável, linha de base e meta. Sem ficha, dois escritórios calculam o mesmo indicador de duas maneiras e os números não se somam.

Exemplo de definição rigorosa. «Percentagem de agregados familiares visados com uma pontuação de consumo alimentar aceitável (superior a 35)». Numerador: agregados da amostra com uma pontuação superior a 35. Denominador: agregados visados da amostra. Desagregação: sexo do chefe do agregado, presença de uma pessoa com deficiência, estatuto (deslocado, de acolhimento).

O setor dispõe de **indicadores padrão** que é preferível utilizar a reinventar, pois permitem comparar e agregar: pontuação de consumo alimentar (FCS: limiares 21 e 35 na maioria dos contextos, 28 e 42 onde o consumo de óleo e de açúcar é elevado), índice reduzido de estratégias de sobrevivência (rCSI), escala da fome dos agregados (HHS), perímetro braquial (MUAC: menos de 115 mm para a desnutrição aguda grave na criança dos 6 aos 59 meses), indicadores do programa conjunto de monitorização WASH (JMP), e os registos de indicadores dos clusters.

Linha de base e metas realistas

Uma meta sem **linha de base** não tem sentido: «70 % dos agregados com um consumo aceitável» é um enorme progresso se se partir de 30 %, e um retrocesso se se partir de 80 %.

A linha de base mede-se antes do início das atividades, com o mesmo método que a medição final. Quando é impossível (emergência súbita), utilizam-se dados secundários recentes e mede-se logo nas primeiras semanas, documentando-o.

Uma meta realista calcula-se, não se adivinha. Combina: a linha de base, a **cobertura** real do projeto (parte da população em causa alcançada), a **eficácia** esperada da intervenção segundo as evidências disponíveis, e os fatores externos (estação, preços).

Exemplo. Base: 40 % de agregados com um consumo aceitável. O projeto alcança 80 % dos agregados visados. Projetos comparáveis fizeram passar 50 % dos agregados alcançados de um consumo insuficiente para aceitável. Entre os 60 % de agregados abaixo do limiar, 0,8 × 0,5 = 40 % passam para cima: 0,6 × 0,4 = 24 pontos. Meta: 40 + 24 = 64 %, que se arredondará prudentemente para 60 % se o período de escassez for mais duro do que o previsto.

> Uma meta demasiado ambiciosa não motiva: obriga a explicar um fracasso que não o é, e leva a embelezar os dados.

Género, idade, deficiência e inclusão desde a conceção

A inclusão não se acrescenta no fim: concebe-se. O **marcador de género e idade** do IASC (GAM) avalia os projetos com base em elementos concretos: análise das necessidades diferenciadas, atividades adaptadas, participação dos diferentes grupos na conceção e na decisão, e mecanismos de feedback acessíveis. Um projeto que não recolhe dados desagregados não consegue mostrar que as mulheres, os idosos ou as pessoas com deficiência beneficiam dele.

Concretamente: desagregar os indicadores por sexo, idade (pelo menos por faixas 0-5, 6-17, 18-59, 60 e mais) e deficiência; adaptar os locais (rampas, horários, distância, filas prioritárias); prever o custo da acessibilidade no orçamento (muitas vezes 3 a 5 % dos custos das atividades em causa); consultar separadamente mulheres e homens, jovens e idosos.

As normas humanitárias de inclusão das pessoas idosas e das pessoas com deficiência e as diretrizes do IASC sobre a inclusão das pessoas com deficiência (2019) definem ações mínimas: **identificar** (dados desagregados), **eliminar as barreiras** (físicas, de comunicação, de atitude), **capacitar** (participação nas decisões) e **reforçar as capacidades** das organizações de pessoas com deficiência.

Verificar a conceção antes de a submeter

Antes de submeter uma proposta, uma breve revisão interna evita a maioria das recusas e das más surpresas durante o projeto. Cinco perguntas bastam:

- **Coerência**: cada atividade contribui para um resultado, e cada resultado para o objetivo específico? Uma atividade sem resultado deve ser suprimida; um resultado sem atividade é irrealista.
- **Mensurabilidade**: cada indicador tem uma definição, uma base, uma meta, uma fonte, um orçamento e um responsável?

- **Proporcionalidade**: o dispositivo de monitorização custa entre 3 e 10 % do orçamento (intervalo habitual), em proporção com o que o doador e a gestão pedem?
- **Pressupostos**: os pressupostos críticos são acompanhados por um indicador de contexto?
- **Pessoas**: as comunidades foram consultadas sobre a modalidade, a focalização e os mecanismos de reclamação?

O quadro lógico não é fixo. Revê-se quando o contexto muda, desde que se documente a razão, se consulte o doador para qualquer alteração de objetivo ou de meta, e se guarde o registo das versões. Um quadro lógico que nunca mudou num contexto volátil é muitas vezes um quadro lógico que ninguém utiliza.

Exercício: corrigir um quadro lógico e fixar uma meta

Situação. Um projeto WASH de 12 meses propõe: objetivo específico «400 latrinas construídas»; resultado 1 «os agregados adotam boas práticas de higiene»; indicador do objetivo específico «número de kits de higiene distribuídos»; pressuposto «o pessoal será recrutado a tempo». Linha de base: 35 % dos agregados lavam as mãos com sabão nos momentos-chave. O projeto alcançará 70 % dos agregados da zona; em projetos comparáveis, 40 % dos agregados alcançados que não tinham a prática adotam-na.

Trabalho pedido. 1) Identifique os quatro erros. 2) Proponha um objetivo específico e um indicador corretos. 3) Calcule uma meta realista para a lavagem das mãos.

Correção. Erros: o objetivo específico é um produto; o resultado 1 é um efeito colocado ao nível dos resultados; o indicador mede uma distribuição e não uma mudança; o pressuposto é um risco interno que a organização deve gerir. Objetivo específico possível: «reduzir os riscos de doenças ligadas à água e ao saneamento nos agregados visados», indicador: «percentagem de agregados visados que lavam as mãos com sabão nos momentos-chave (observação e declaração)». Meta: 65 % dos agregados não têm a prática; 0,7 × 0,4 = 28 % deles adotam-na; 0,65 × 0,28 = 18,2 pontos. Meta: 35 + 18 = cerca de 53 %.

A reter

- A organização controla os seus produtos, influencia os efeitos e contribui para o impacto.
- O quadro lógico lê-se de baixo para cima (se… então…) e por linha (indicador, fonte, pressuposto).
- Um indicador-chave tem uma ficha de referência: definição, numerador, denominador, desagregação, método, frequência, responsável.
- Meta = linha de base + cobertura × eficácia esperada aplicada à parte da população em causa.
- Desagregar por sexo, idade e deficiência desde a conceção, e orçamentar a acessibilidade.

Quiz

1. «1 500 agregados familiares receberam um kit de higiene» é:
   A. Um impacto
   B. Um efeito
   C. Um produto
   D. Um pressuposto

2. Um pressuposto crítico e muito improvável num quadro lógico é:
   A. Sem importância
   B. Um pressuposto fatal: o projeto deve ser reconcebido
   C. Um indicador
   D. Um risco a ignorar

3. Base: 50 % de agregados com um consumo aceitável. Cobertura: 60 %; eficácia: 50 % dos agregados alcançados abaixo do limiar passam para cima. Meta calculada:
   A. 65 %
   B. 80 %
   C. 55 %
   D. 60 %

4. Segundo os limiares mais comuns, uma pontuação de consumo alimentar de 30 é:
   A. Aceitável
   B. Limite
   C. Pobre
   D. Impossível

5. Que elemento falta mais frequentemente num indicador mal definido?
   A. Um título
   B. Um numerador e um denominador precisos
   C. Uma cor
   D. Uma tradução

Respostas do quiz : 1. C · 2. B · 3. A · 4. B · 5. B

Semana 3 : Focalização e modalidades: quem ajudar, como, com quanto

Objetivos

- Escolher um método de focalização adaptado ao contexto e medir os seus erros de inclusão e de exclusão.
- Comparar a ajuda em géneros, as senhas e as transferências monetárias segundo critérios explícitos, incluindo os riscos.
- Calcular o valor de uma transferência a partir de um cabaz de despesas mínimas e ajustá-lo à inflação.

Porquê focalizar, e quanto custa uma má focalização

Com recursos inferiores às necessidades, a **focalização** decide quem recebe a ajuda. Produz dois erros. O **erro de inclusão**: agregados familiares que não preenchem os critérios recebem a ajuda (desperdício, perda de confiança). O **erro de exclusão**: agregados elegíveis não a recebem (dano direto, muitas vezes para os mais marginalizados). Reduzir um aumenta geralmente o outro: critérios muito estritos excluem agregados vulneráveis; critérios amplos incluem agregados que não precisam.

Cálculo. Em 1 000 agregados avaliados, 400 são realmente elegíveis. O projeto seleciona 450, dos quais 330 elegíveis. Erro de inclusão: 120 / 450 = 26,7 % dos agregados ajudados não são elegíveis. Erro de exclusão: (400 − 330) / 400 = 17,5 % dos agregados elegíveis ficam de fora.

> No humanitário, o erro de exclusão é o mais grave quando afeta a sobrevivência. Uma política de focalização deve dizer explicitamente qual dos dois erros se aceita mais, e porquê.

A focalização tem também um **custo**: inquéritos, verificação, reclamações, tensões sociais. Quando mais de 70 a 80 % da população de uma zona está necessitada, uma distribuição geral (apenas focalização geográfica) é muitas vezes mais justa e menos dispendiosa do que uma focalização agregado a agregado.

Os métodos de focalização

Os métodos combinam-se muitas vezes em várias etapas:

- **Geográfica**: escolher as zonas mais severas (semana 1). Simples e pouco contestável, mas imprecisa dentro de uma zona.
- **Categórica**: critérios observáveis (agregado chefiado por uma mulher sozinha, pessoa com deficiência, criança com menos de dois anos, deslocado recente). Transparente, mas estas categorias só coincidem imperfeitamente com a vulnerabilidade real.

- **Comunitária**: um comité representativo identifica os agregados segundo critérios explicados publicamente. Utiliza o conhecimento local, mas arrisca a captura pelas elites e a exclusão das minorias. Controla-se através de uma verificação aleatória e de um mecanismo de reclamação independente.
- **Pontuação de vulnerabilidade** (proxy means test): um questionário ao agregado dá uma pontuação calculada a partir de variáveis correlacionadas com a pobreza (bens, habitação, composição). Mais objetiva, mas dispendiosa, opaca para as pessoas e sensível a falsas declarações.
- **Autofocalização**: a ajuda só atrai quem dela precisa (trabalho contra remuneração com um salário inferior ao do mercado, produtos pouco apreciados). Barata, mas pode excluir as pessoas que não podem trabalhar.

A escolha depende de quatro fatores: a proporção de pessoas necessitadas, a disponibilidade de dados fiáveis, a coesão social (risco de tensões se a focalização parecer injusta), e o tempo disponível. Em todos os casos, os **critérios devem ser públicos** e compreendidos pela comunidade, e um mecanismo de reclamação deve permitir contestar uma exclusão.

Géneros, senhas ou transferências monetárias

As **transferências monetárias** (cash) representam atualmente cerca de um quinto da ajuda humanitária internacional. Os dados comparativos mostram que, para resultados equivalentes, custam muitas vezes menos a entregar do que a ajuda em géneros, deixam as pessoas escolher segundo as suas prioridades e apoiam os mercados locais. Nem sempre são a resposta certa.

Critério	Géneros	Senhas	Cash sem restrição
Mercados não funcionais	Adequado	Pouco adequado	Inadequado
Necessidade de um produto preciso (alimento terapêutico, sementes certificadas)	Adequado	Adequado	Pouco adequado
Necessidades variadas consoante os agregados	Pouco adequado	Médio	Adequado
Custo logístico	Elevado	Médio	Baixo
Dignidade e escolha	Baixa	Média	Elevada

Os **riscos** do cash gerem-se: inflação local (monitorização dos preços, tetos das transferências), insegurança (pagamento eletrónico, distribuições fracionadas), desvio por um membro do agregado (escolha do destinatário com análise de género), sanções e luta antiterrorista (controlo dos prestadores financeiros). A ideia de que o cash seria desviado para álcool ou tabaco é contrariada por numerosos estudos: as despesas em «bens de tentação» não aumentam significativamente.

O **cash multiusos** (MPCA) cobre várias necessidades básicas ao mesmo tempo; coordena-se no seio do grupo de trabalho sobre cash, que fixa um valor de transferência comum para evitar que as organizações façam concorrência entre si.

Calcular o valor de uma transferência

O valor de uma transferência parte do **cabaz de despesas mínimas** (MEB): o custo mensal dos bens e serviços de que um agregado precisa para cobrir as suas necessidades básicas (alimentação, água, higiene, renda, energia, transporte, comunicação). É calculado para uma dimensão de agregado tipo, a partir dos preços recolhidos nos mercados.

O valor da transferência não é necessariamente o MEB inteiro: retira-se o que o agregado já cobre por si mesmo (rendimentos, outras ajudas) e tem-se em conta o objetivo do programa. **Fórmula de base: défice = MEB − recursos médios do agregado visado.**

Exemplo. MEB mensal para um agregado de 6 pessoas: 210 USD, dos quais 130 para a alimentação. Rendimento mensal médio dos agregados visados: 75 USD. Défice: 135 USD. O grupo de trabalho sobre cash fixou um valor comum de 80 % do défice para não criar dependência e preservar os rendimentos próprios: 0,8 × 135 = 108 USD por mês.

Inflação. Se o preço do cabaz aumentar 12 % em três meses, o valor real de uma transferência fixa de 108 USD desce para 108 / 1,12 = 96 USD em poder de compra inicial. Os programas preveem portanto uma regra de ajustamento: por exemplo, revisão assim que o MEB variar mais de 10 %, com base na monitorização mensal dos preços.

> Dimensão dos agregados: um montante fixo por agregado desfavorece os agregados grandes. Os programas utilizam muitas vezes escalões (1-3, 4-6, 7 pessoas e mais) com um teto, para continuarem simples de explicar.

Os mecanismos de pagamento e a proteção dos dados

O **mecanismo de entrega** escolhe-se depois da modalidade: entrega de dinheiro em mão, agentes de pagamento, transferência por telemóvel, cartão pré-pago, conta bancária. Os critérios: cobertura da rede, acesso das mulheres e dos idosos aos telemóveis, distância aos pontos de levantamento, comissões, liquidez dos agentes, e exigências de identificação («conhecer o cliente»).

O pagamento eletrónico reduz os riscos de roubo e facilita a rastreabilidade, mas cria **riscos para os dados**: listas de beneficiários partilhadas com um operador, com autoridades ou com outros atores, que podem expor pessoas em perigo (refugiados, minorias). O Manual do CICV sobre a proteção de dados na ação humanitária recomenda: minimização dos dados, finalidade definida, acordos de partilha escritos, avaliação de impacto sobre a proteção de dados antes de qualquer novo sistema, e prazo de conservação limitado.

A **reconciliação** compara todos os meses três listas: agregados registados, pagamentos enviados, pagamentos efetivamente levantados. As discrepâncias (levantamentos não efetuados, duplicados, números de telefone partilhados por vários beneficiários) são sinais de erro ou de fraude a tratar rapidamente.

A monitorização pós-distribuição

A **monitorização pós-distribuição** (PDM) verifica, duas a seis semanas após uma distribuição ou uma transferência, que a ajuda chegou bem, que é utilizada e que produz os efeitos esperados. Incide sobre uma amostra aleatória de beneficiários e inclui quatro blocos:

- **Processo**: montante ou quantidades recebidos, tempo de espera, distância, custo do trajeto, segurança, respeito pelas pessoas.
- **Utilização**: despesas realizadas com a transferência, revenda de bens em géneros, partilha.
- **Efeitos**: pontuação de consumo alimentar, estratégias de sobrevivência, dívida.
- **Prestação de contas**: conhecimento dos critérios e do mecanismo de reclamação, satisfação, problemas assinalados (pedidos de pagamento, assédio).

Uma PDM só tem valor se desencadear decisões. Por exemplo: se mais de 10 % dos beneficiários declararem ter pago alguma coisa para serem inscritos, abre-se um inquérito e muda-se o processo de registo; se 40 % revenderem o óleo recebido, ajusta-se a composição do cabaz ou passa-se para o cash.

Exercício: avaliar uma focalização e fixar uma transferência

Situação. Em 2 000 agregados avaliados, uma verificação independente mostra que 900 são realmente elegíveis. O comité comunitário selecionou 1 000, dos quais 700 elegíveis. MEB mensal: 180 USD; rendimento médio dos agregados visados: 60 USD; regra comum: 75 % do défice. Os preços aumentam 15 % no terceiro mês.

Trabalho pedido. 1) Calcule os erros de inclusão e de exclusão. 2) Calcule o valor da transferência. 3) Calcule o seu valor real após o aumento e proponha uma decisão.

Correção. Inclusão: 300 / 1 000 = 30 %. Exclusão: (900 − 700) / 900 = 22,2 %. Os dois erros são elevados: o comité provavelmente favoreceu certos agregados; é necessária uma verificação aleatória, um mecanismo de reclamação independente e uma revisão da lista. Transferência: défice 120 USD; 0,75 × 120 = 90 USD. Após o aumento: 90 / 1,15 = 78,3 USD em poder de compra inicial, ou seja, uma perda de 13 %. O aumento ultrapassa o limiar habitual de 10 %: propõe-se ao grupo de trabalho sobre cash uma revisão para 90 × 1,15 = 103,5 USD, verificando primeiro que as próprias transferências não são a causa da inflação local.

A reter

- Erro de inclusão = não elegíveis ajudados / total ajudado; erro de exclusão = elegíveis não ajudados / total dos elegíveis.
- A focalização comunitária deve ser controlada por uma verificação aleatória e um mecanismo de reclamação independente.
- A escolha entre géneros, senhas ou cash depende antes de mais do funcionamento dos mercados e da necessidade.
- Valor da transferência = parte acordada de (MEB − recursos do agregado), ajustada à inflação segundo uma regra escrita.
- A monitorização pós-distribuição deve desencadear decisões, e não apenas produzir um relatório.

Quiz

1. 500 agregados ajudados, dos quais 400 elegíveis; 600 agregados elegíveis no total. O erro de exclusão é:
   A. 20 %
   B. 33,3 %
   C. 16,7 %
   D. 25 %

2. Numa zona em que 85 % da população está necessitada, o método mais justo e menos dispendioso é muitas vezes:
   A. Uma pontuação de vulnerabilidade agregado a agregado
   B. Uma distribuição geral com focalização geográfica
   C. Um sorteio
   D. A focalização pelas autoridades

3. Uma transferência de 100 USD após um aumento de preços de 25 % vale, em poder de compra inicial:
   A. 75 USD
   B. 80 USD
   C. 125 USD
   D. 100 USD

4. Que condição torna as transferências monetárias inadequadas?
   A. Agregados com necessidades variadas
   B. Mercados que não funcionam ou não conseguem responder à procura
   C. Uma forte presença do telemóvel
   D. Pessoas que preferem o cash

5. A reconciliação mensal dos pagamentos compara:
   A. O orçamento e as despesas da sede
   B. Os agregados registados, os pagamentos enviados e os pagamentos levantados
   C. Os preços de dois mercados
   D. Os relatórios de dois doadores

Respostas do quiz : 1. B · 2. B · 3. B · 4. B · 5. B

Semana 4 : Planear e orçamentar um programa: do plano de trabalho ao ritmo de despesa

Objetivos

- Construir um plano de trabalho realista: decomposição das tarefas, dependências, caminho crítico e folgas.
- Ligar o orçamento às atividades através de custos unitários, e calcular o custo por pessoa e o custo por resultado.
- Acompanhar a execução com o ritmo de despesa e detetar cedo as subexecuções e as derrapagens.

Do quadro lógico ao plano de trabalho

O quadro lógico diz o quê; o **plano de trabalho** diz quem faz o quê, quando e com que recursos. Parte-se das atividades do quadro lógico e decompõem-se em tarefas de 1 a 4 semanas (estrutura de decomposição do trabalho): para «distribuir transferências a 3 000 agregados familiares», é preciso registar, verificar, contratar um prestador de pagamento, formar as equipas, informar as comunidades, pagar, fazer a monitorização pós-distribuição.

Cada tarefa recebe uma **duração**, um **responsável** único e as suas **dependências**: a maioria é do tipo «fim-início» (o pagamento só pode começar após a assinatura do contrato). O diagrama de Gantt mostra estas tarefas no tempo, mas não basta: é preciso identificar o caminho crítico.

O plano de trabalho integra também as **restrições do contexto**: estação das chuvas que corta as estradas, período de escassez, festas religiosas, eleições, calendário agrícola, e prazos administrativos (autorização das autoridades, desalfandegamento, recrutamento). Em muitos contextos, o recrutamento para um posto-chave demora 8 a 12 semanas e a importação de bens 3 a 6 meses; um plano que o ignore está errado desde o primeiro dia.

> O primeiro trimestre de um projeto está quase sempre atrasado. Planear as despesas de forma linear (um duodécimo por mês) garante uma diferença importante logo no terceiro mês.

O caminho crítico e as folgas

O **caminho crítico** é a sequência mais longa de tarefas dependentes; a sua duração é a duração mínima do projeto. Qualquer tarefa do caminho crítico que se atrase atrasa o projeto inteiro. As outras tarefas têm uma **folga**: podem deslizar sem consequências, dentro do limite dessa folga.

Exemplo. A: avaliação (3 semanas). B: concurso para o prestador de pagamento (6 semanas, após A). C: registo dos agregados (4 semanas, após A). D: verificação das listas (2 semanas, após C). E: primeiro pagamento (1 semana, após B e D).

- Caminho A-B-E: 3 + 6 + 1 = 10 semanas.
- Caminho A-C-D-E: 3 + 4 + 2 + 1 = 10 semanas.

Os dois caminhos duram 10 semanas: ambos são críticos e nenhuma tarefa tem folga. Um atraso de uma semana no registo ou no concurso adia o primeiro pagamento. Se o concurso durasse 4 semanas, o caminho A-B-E teria 8 semanas e a tarefa B teria 2 semanas de folga.

Para **encurtar** um projeto, só se atua sobre o caminho crítico: acelerar uma tarefa que tem folga não muda nada. Duas técnicas: fazer em paralelo o que era em série (começar o registo durante o fim da avaliação, com risco de retrabalho) e acrescentar recursos a uma tarefa crítica (duas equipas de registo em vez de uma).

O orçamento de programa por custos unitários

Um orçamento sólido constrói-se **a partir das atividades**, com custos unitários verificáveis: quantidade × custo unitário × duração ou frequência. Cada linha tem uma justificação (orçamento de fornecedor, preço de mercado, grelha salarial, histórico). Os doadores rejeitam sobretudo os orçamentos em que os montantes são redondos, sem base de cálculo, ou sem ligação ao quadro lógico.

O orçamento distingue habitualmente: **custos diretos das atividades** (transferências, insumos, formações), **pessoal** (com a parte do tempo imputada ao projeto), **custos de funcionamento do escritório** partilhados entre projetos segundo uma chave de repartição documentada, **monitorização e avaliação**, e **custos indiretos** (percentagem fixada pelo doador, muitas vezes 7 a 10 %).

Custos partilhados. Um escritório custa 20 000 USD por mês e serve três projetos. A chave mais defensável é muitas vezes o tempo do pessoal ou a parte do orçamento: se o projeto representa 40 % das despesas diretas do escritório, assume 8 000 USD por mês. A chave deve ser escrita, aplicada de forma constante e verificável por um auditor.

> Um orçamento não é um teto a atingir: é uma previsão. Gastar no fim do projeto para «consumir» o orçamento é uma falha de gestão que se vê nas auditorias.

Custo por pessoa e custo por resultado

Dois indicadores de custo esclarecem as decisões, desde que bem definidos. O **custo por pessoa alcançada** divide o custo total pelo número de pessoas ajudadas. É simples mas enganador: favorece os programas que dão pouco a muita gente e nada diz sobre o efeito.

O **custo por resultado** divide o custo pelo efeito obtido: custo por criança curada de desnutrição aguda grave, custo por agregado que passa de um consumo insuficiente para aceitável, custo por ponto de água funcional ao fim de um ano. Permite comparar abordagens.

Exemplo. Projeto A: 600 000 USD, 4 000 crianças admitidas, taxa de cura de 70 %: custo por criança curada = 600 000 / 2 800 = 214 USD. Projeto B: 450 000 USD, 3 500 crianças admitidas, taxa de cura de 55 %: 450 000 / 1 925 = 234 USD. O projeto B parece mais barato por criança admitida (129 contra 150 USD), mas é mais caro por criança curada.

A **parte dos custos que chega diretamente às pessoas** (rácio de transferência, ou «cost-transfer ratio» para o cash) mede a eficiência da entrega: para um programa de cash, montante transferido / custo total. Um rácio de 0,80 significa que 80 cêntimos de cada dólar chegam aos agregados. Compara-se entre programas semelhantes, nunca entre modalidades ou contextos muito diferentes.

Acompanhar a execução: o ritmo de despesa

O **ritmo de despesa** (burn rate) compara as despesas reais acumuladas com as despesas previstas no plano de tesouraria, e não com uma linha reta. Acompanha-se todos os meses, linha a linha, com o responsável financeiro e o gestor de projeto em conjunto.

Exemplo. Orçamento de 12 meses: 900 000 USD. Fim do mês 6: despesas previstas acumuladas 420 000 USD (o plano tinha em conta um arranque lento), despesas reais 290 000 USD. Taxa de execução: 290 000 / 420 000 = 69 %. Ao ritmo médio atual (290 000 / 6 = 48 333 USD por mês), ficariam 610 000 USD por gastar em 6 meses, ou seja, 101 667 USD por mês: mais do dobro do ritmo atual. É preciso agir já.

As causas de uma subexecução são quase sempre operacionais: atrasos de acesso, de recrutamento ou de aquisições, atividades adiadas. A resposta segue esta ordem: compreender as causas linha a linha; acelerar o que pode ser acelerado sem perda de qualidade; propor ao doador uma revisão orçamental ou uma prorrogação sem custos **antes** dos últimos meses (a maioria dos doadores exige um pedido pelo menos 30 a 60 dias antes do fim); nunca fazer compras de fim de projeto inúteis.

Inversamente, uma derrapagem numa linha compensa-se dentro do limite de **flexibilidade** previsto no contrato (muitas vezes 10 a 20 % entre linhas ou rubricas sem acordo prévio). Para além disso, o acordo escrito do doador é obrigatório, caso contrário a despesa arrisca-se a ser declarada inelegível.

Recursos humanos do programa e organização

O plano de pessoal decorre do plano de trabalho: quantos inquiridores para registar 3 000 agregados em 4 semanas? Se um inquiridor realizar 12 entrevistas por dia em 20 dias úteis por mês, uma equipa de 13 inquiridores faz 3 120 entrevistas em 4 semanas. O cálculo evita tanto as equipas demasiado pequenas (atrasos) como demasiado grandes (custos, qualidade).

O **organigrama do programa** clarifica a responsabilidade por cada resultado e a separação de funções: a pessoa que seleciona os beneficiários não deve ser a que valida os pagamentos nem a que trata as reclamações. A matriz **RACI** (realiza, aprova, consultado, informado) por processo-chave (registo, pagamento, monitorização, reclamações) torna estas separações visíveis e controláveis.

Por fim, o gestor de programa organiza um **ritmo de pilotagem** estável: ponto semanal de equipa sobre o plano de trabalho; revisão mensal dos indicadores, do orçamento e dos riscos; revisão trimestral com a direção do país, que pode decidir realocações. Um programa sem ritmo de pilotagem descobre os seus problemas no relatório final.

Exercício: caminho crítico e ritmo de despesa

Situação. Tarefas: A, avaliação (2 semanas); B, recrutamento das equipas (5 semanas, após A); C, compra dos kits (8 semanas, após A); D, formação das equipas (1 semana, após B); E, distribuição (2 semanas, após C e D). Orçamento total: 600 000 USD em 10 meses. No fim do mês 5, despesas previstas acumuladas: 260 000 USD; despesas reais: 182 000 USD.

Trabalho pedido. 1) Calcule a duração mínima e o caminho crítico. 2) Qual é a folga do recrutamento? 3) Calcule a taxa de execução e o ritmo mensal necessário para consumir o orçamento restante.

Correção. A-C-E: 2 + 8 + 2 = 12 semanas. A-B-D-E: 2 + 5 + 1 + 2 = 10 semanas. Caminho crítico: A-C-E, 12 semanas; o recrutamento tem 2 semanas de folga. Para antecipar a distribuição, é preciso atuar sobre a compra dos kits (lançar o concurso durante a avaliação, ou utilizar um acordo-quadro). Execução: 182 000 / 260 000 = 70 %. Restante: 418 000 USD em 5 meses, ou seja, 83 600 USD por mês contra 36 400 em média até agora. É preciso identificar as linhas atrasadas e discutir desde já com o doador uma revisão ou uma prorrogação sem custos.

A reter

- Só o caminho crítico determina a duração do projeto; acelerar uma tarefa que tem folga não serve de nada.
- Um orçamento constrói-se por atividades: quantidade × custo unitário × duração, com uma justificação por linha.
- O custo por resultado compara melhor as abordagens do que o custo por pessoa alcançada.
- O ritmo de despesa compara-se com o plano de tesouraria, não com uma linha reta, e acompanha-se todos os meses.
- Revisão orçamental ou prorrogação sem custos: pedir cedo, nunca recorrer a compras de fim de projeto.

Quiz

1. A (2 sem.), depois B (4 sem.) e C (3 sem.) em paralelo após A, depois D (1 sem.) após B e C. Duração mínima do projeto:
   A. 10 semanas
   B. 7 semanas
   C. 6 semanas
   D. 9 semanas

2. Projeto de 300 000 USD, 1 500 crianças admitidas, taxa de cura de 80 %. Custo por criança curada:
   A. 200 USD
   B. 250 USD
   C. 240 USD
   D. 160 USD

3. Para encurtar um projeto, atua-se primeiro sobre:
   A. As tarefas com mais folga
   B. As tarefas do caminho crítico
   C. O orçamento dos custos indiretos
   D. O relatório final

4. Um programa de cash transfere 720 000 USD para um custo total de 900 000 USD. O rácio de transferência é:
   A. 0,80
   B. 1,25
   C. 0,72
   D. 0,20

5. A quatro meses do fim, 40 % do orçamento não está gasto devido a atrasos de acesso. A melhor resposta é:
   A. Comprar material para consumir o orçamento
   B. Analisar as causas linha a linha e pedir cedo ao doador uma revisão ou uma prorrogação sem custos
   C. Não dizer nada ao doador
   D. Devolver o dinheiro sem explicação

Respostas do quiz : 1. B · 2. B · 3. B · 4. A · 5. B

Semana 5 : O sistema de monitorização: plano MEAL, qualidade dos dados e monitorização remota

Objetivos

- Construir um plano MEAL completo e proporcionado, do formulário de recolha até à decisão de gestão.
- Avaliar e melhorar a qualidade dos dados segundo cinco dimensões, e organizar controlos de qualidade regulares.
- Organizar a monitorização nas zonas inacessíveis: monitorização remota, monitorização por terceiros e triangulação.

O plano MEAL: a coluna vertebral da monitorização

O **plano MEAL** descreve como cada indicador será medido, por quem, quando e para que decisão. Apresenta-se sob a forma de tabela: indicador, definição, base, meta, fonte e método, frequência, desagregação, responsável pela recolha, responsável pela análise, utilização (revisão mensal, relatório ao doador, ajustamento da focalização).

Abrange quatro tipos de monitorização:

- **Monitorização das atividades e dos produtos**: o que foi realizado, face ao plano (registos de distribuição, listas de presença, fichas de obra).
- **Monitorização dos efeitos**: mudanças nas pessoas (inquéritos de base, intermédios e finais; monitorização pós-distribuição).
- **Monitorização do contexto**: preços, acesso, segurança, movimentos de população, e indicadores dos pressupostos críticos do quadro lógico.
- **Monitorização da prestação de contas**: reclamações e feedback recebidos, prazo de resposta, satisfação, participação (semana 8).

O custo do plano MEAL deve estar no orçamento: pessoal, ferramentas, transporte, inquéritos, avaliações. Um intervalo de 3 a 10 % do orçamento do projeto é habitual; um projeto-piloto cujo efeito se pretende demonstrar pode justificar mais.

> O melhor teste de um plano MEAL: para cada indicador, consegue nomear a reunião em que será discutido e a decisão que pode desencadear? Caso contrário, pergunte-se se vale a pena recolhê-lo.

Das ferramentas de recolha ao painel de controlo

A cadeia de dados tem cinco elos: **recolha**, **introdução e armazenamento**, **limpeza**, **análise**, **difusão**. A recolha móvel (KoboToolbox, ODK, CommCare) substituiu o papel na

maioria dos contextos: controlos automáticos na introdução (intervalos de valores, campos obrigatórios, saltos lógicos), geolocalização e registo horário, envio direto para o servidor.

Um bom formulário concebe-se a partir do plano de análise: escrevem-se primeiro as tabelas que se pretende produzir, depois as perguntas necessárias e apenas essas. Testa-se no terreno com verdadeiros respondentes antes de ser implementado, e depois fixa-se uma versão; qualquer alteração posterior é documentada, pois torna os dados de antes e de depois incomparáveis.

A **limpeza** segue regras escritas: duplicados, valores aberrantes (um agregado de 45 pessoas, uma despesa alimentar de 2 000 USD por semana), incoerências (uma criança de 3 anos casada), entrevistas demasiado curtas (menos de 10 minutos para um questionário de 40 minutos). Nunca se corrige um valor sem fonte; assinala-se, verifica-se com o inquiridor ou retira-se, e mantém-se um registo de limpeza.

O **painel de controlo** mostra poucos indicadores, com a meta, a tendência e um código de cores segundo limiares fixados de antemão. É atualizado ao ritmo das decisões: semanal para as distribuições, mensal para os indicadores de efeito intermédio.

A qualidade dos dados: cinco dimensões

Uma **avaliação da qualidade dos dados** (DQA) verifica cinco dimensões:

Dimensão	Pergunta	Exemplo de problema
Validade	Os dados medem o que o indicador prevê?	Contam-se as pessoas formadas em vez das que aplicam a prática.
Fiabilidade	Os métodos são estáveis entre locais, pessoas e períodos?	Dois escritórios calculam a taxa de cura de forma diferente.
Precisão	A margem de erro é suficientemente baixa para a decisão?	Uma amostra de 50 agregados para acompanhar uma variação de 5 pontos.
Pontualidade	Os dados chegam a tempo de decidir?	O relatório mensal chega seis semanas após o fim do mês.
Integridade	Os dados estão protegidos contra erros e manipulações?	Um mesmo agente introduz, valida e corrige as listas de pagamento.

O método mais concreto é a **verificação por recontagem**: escolhe-se uma amostra de locais, reconta-se a partir das fontes primárias (registos, fichas) e compara-se com os números reportados. Um **rácio de verificação** de 1,00 é perfeito; fixa-se uma tolerância, por exemplo entre 0,95 e 1,05. Acima de 1,05, os números reportados estão inflacionados; abaixo de 0,95, há atividades não reportadas.

Exemplo. Um centro de saúde reporta 1 240 consultas; a recontagem dos registos encontra 1 085. Rácio: 1 240 / 1 085 = 1,14. O centro sobredeclara em 14 %: é preciso compreender a causa (dupla contagem das consultas de seguimento, pressão sobre as metas) antes de qualquer sanção.

Os controlos de qualidade da recolha

A qualidade joga-se durante a recolha, não depois. Os controlos padrão:

- **Formação e teste** dos inquiridores, com um teste escrito e entrevistas simuladas; os inquiridores que reprovam não recolhem dados.
- **Supervisão direta** de uma parte das entrevistas (por exemplo, 5 %).
- **Reentrevistas de controlo** (back-checks): 10 % dos agregados são novamente interrogados sobre algumas perguntas estáveis (dimensão do agregado, tipo de abrigo). Uma taxa de concordância baixa num inquiridor assinala erros ou entrevistas inventadas.
- **Controlos remotos diários**: duração das entrevistas, coordenadas GPS (entrevistas todas no mesmo local), hora (entrevistas às 3 da manhã), distribuição das respostas por inquiridor (um inquiridor cujos agregados têm todos exatamente 5 membros).

Os dados inventados («curbstoning») são mais frequentes do que se pensa quando os inquiridores são pagos por entrevista, sob pressão de quotas, ou enviados para zonas perigosas. Preveni-los passa por objetivos realistas, um pagamento diário em vez de à unidade, e controlos anunciados de antemão.

> Um responsável MEAL que nunca encontra erros não procura o suficiente. Publicar internamente os erros encontrados e corrigidos reforça a confiança nos números.

A monitorização remota e a monitorização por terceiros

Nas zonas inacessíveis ao pessoal (insegurança, restrições), a **monitorização remota** combina várias fontes para compensar a ausência de visitas:

- **Parceiros locais** ou pessoal local que têm acesso, com ferramentas padronizadas e provas (fotografias georreferenciadas, listas assinadas).
- **Monitorização por terceiros** (TPM): uma empresa ou organização independente, muitas vezes exigida pelos doadores, que verifica uma amostra de atividades.
- **Chamadas telefónicas** a uma amostra aleatória de beneficiários (monitorização pós-distribuição por telefone).
- **Dados remotos**: imagens de satélite (campos, culturas, destruições), dados de transações dos operadores móveis, dados de preços.
- **Feedback da comunidade** por linha gratuita e mensagens.

A monitorização remota tem **limites**: amostras por telefone enviesadas para os agregados equipados e muitas vezes masculinos, riscos de pressão sobre os parceiros, transferência dos riscos de segurança para o pessoal local. É preciso dizê-lo nos relatórios, pagar corretamente aos parceiros por este trabalho, e não lhes pedir que corram riscos que a organização recusaria para o seu próprio pessoal.

A **triangulação** é a regra: uma distribuição considera-se verificada quando pelo menos duas fontes independentes concordam (por exemplo, lista assinada e chamadas a uma amostra de beneficiários).

Tornar a monitorização útil: dos dados à decisão

A monitorização raramente falha por falta de dados; falha porque ninguém os utiliza. Três mecanismos tornam a monitorização útil:

- **Limiares de alerta** fixados de antemão: se o tempo de espera nas distribuições ultrapassar 3 horas, se a taxa de reclamações não resolvidas ultrapassar 20 %, se o preço do cabaz aumentar mais de 10 %, é desencadeada uma ação predefinida.
- **Revisões regulares** em que a equipa de programa, o MEAL, a logística e as finanças olham em conjunto para os mesmos números e decidem. A ata regista as decisões, o seu responsável e o seu prazo.
- **Um retorno às pessoas e às equipas**: apresentar às comunidades o que foi aprendido e mudado; mostrar aos inquiridores para que serviram os seus dados.

A independência do MEAL conta. Se o responsável MEAL reportar unicamente ao gestor de projeto cujos resultados mede, a tentação de suavizar os maus números é forte. Uma dupla linha hierárquica (operacional no projeto, técnica junto de um responsável MEAL do país ou da sede) protege a qualidade da informação.

Exercício: verificar a qualidade dos dados de três locais

Situação. Um projeto de nutrição reporta, para um mês, as admissões de três locais. Local 1: reportado 320, recontado 312. Local 2: reportado 410, recontado 342. Local 3: reportado 198, recontado 205. Tolerância: rácio entre 0,95 e 1,05. As reentrevistas de controlo no inquérito de cobertura mostram uma taxa de concordância de 96 % para todos os inquiridores exceto um (61 %), cujas entrevistas duram em média 9 minutos contra 35 para os outros.

Trabalho pedido. 1) Calcule os rácios de verificação e interprete-os. 2) O que faz com os dados do inquiridor suspeito? 3) Que medidas de prevenção propõe?

Correção. Local 1: 320 / 312 = 1,03, dentro da tolerância. Local 2: 410 / 342 = 1,20: sobredeclaração de 20 %, a investigar (dupla contagem, pressão sobre as metas, fraude). Local 3: 198 / 205 = 0,97, dentro da tolerância (ligeira subdeclaração). Total reportado 928 contra 859 recontados: é preciso corrigir o relatório mensal e informar o doador. Os dados do inquiridor suspeito são postos de parte, uma parte dos seus agregados é novamente interrogada; se a falsificação for confirmada, as suas entrevistas são refeitas ou retiradas, e a causa é tratada (quotas, pagamento por entrevista). Prevenção: pagamento diário, controlos diários de duração e de GPS, reentrevistas de controlo anunciadas, objetivos realistas.

A reter

- O plano MEAL liga cada indicador a um método, um responsável, uma frequência e uma decisão.
- Cinco dimensões da qualidade dos dados: validade, fiabilidade, precisão, pontualidade, integridade.
- Rácio de verificação = número reportado / número recontado; fora da tolerância, investiga-se antes de sancionar.
- Reentrevistas de controlo, duração das entrevistas e GPS detetam os dados inventados.
- Na monitorização remota, uma atividade está verificada quando duas fontes independentes concordam.

Quiz

1. Um local reporta 500 distribuições, a recontagem encontra 400. O rácio de verificação é:
   A. 0,80
   B. 1,25
   C. 1,20
   D. 0,90

2. Dois escritórios calculam o mesmo indicador de forma diferente. Que dimensão da qualidade está em causa?
   A. Pontualidade
   B. Fiabilidade
   C. Integridade
   D. Precisão

3. Um inquiridor realiza entrevistas de 8 minutos para um questionário de 35 minutos, todas no mesmo ponto GPS. O mais provável:
   A. É muito eficiente
   B. Entrevistas inventadas ou feitas à pressa
   C. Uma avaria do servidor
   D. Uma amostra demasiado grande

4. Porque evitar pagar aos inquiridores por entrevista?
   A. É mais caro
   B. Incentiva a fazer entrevistas à pressa ou a inventá-las
   C. Os doadores proíbem-no sempre
   D. Reduz a dimensão da amostra

5. Qual é o principal limite da monitorização pós-distribuição por telefone?
   A. É demasiado cara
   B. A amostra é enviesada para os agregados que têm telefone, muitas vezes representados por homens
   C. É proibida
   D. Não permite nenhuma pergunta

Respostas do quiz : 1. B · 2. B · 3. B · 4. B · 5. B

Semana 6 : Inquéritos e amostragem: obter números corretos

Objetivos

- Escolher um plano de amostragem (aleatória simples, sistemática, estratificada, por conglomerados) adaptado à pergunta e ao terreno.
- Calcular uma dimensão de amostra com margem de erro, correção para população finita, efeito do desenho e não respostas.
- Conceber um questionário fiável e interpretar corretamente uma proporção e o seu intervalo de confiança.

População, amostra e representatividade

Um inquérito procura conhecer uma **população** (todos os agregados familiares deslocados de um distrito) a partir de uma **amostra**. Os resultados só são generalizáveis se cada unidade da população tiver uma **probabilidade conhecida e não nula** de ser sorteada: é a amostragem probabilística. Uma amostra «de conveniência» (os agregados perto da estrada, os presentes na distribuição) pode ser grande, mas continua enviesada.

É preciso primeiro uma **base de sondagem**: lista dos agregados, dos locais, das aldeias, com a respetiva população. Sem lista fiável, trabalha-se por etapas: sorteiam-se aldeias ou blocos de um campo, depois agregados no seu interior, contando-os no local.

Os principais planos:

- **Aleatória simples**: sorteio na lista completa. A mais simples estatisticamente, muitas vezes impraticável no terreno.
- **Sistemática**: calcula-se um intervalo (população / dimensão da amostra), sorteia-se um ponto de partida ao acaso, e depois toma-se um agregado a cada «intervalo». Para 2 400 abrigos e 240 agregados a inquirir, intervalo = 10; partida sorteada entre 1 e 10, por exemplo 7: abrigos 7, 17, 27…
- **Estratificada**: a população é dividida em grupos (deslocados e comunidade de acolhimento, zonas urbanas e rurais) e sorteia-se uma amostra em cada grupo. Indispensável se se pretenderem resultados fiáveis para cada grupo.
- **Por conglomerados**: sorteiam-se primeiro conglomerados (aldeias), depois agregados em cada conglomerado. Menos dispendiosa em deslocações, mas menos precisa: é preciso uma amostra maior.

Calcular a dimensão da amostra

Para estimar uma proporção, a fórmula de base é: $\mathbf{n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2}$, em que z vale 1,96 para um nível de confiança de 95 %, p é a proporção esperada (0,5 quando não se sabe, pois é o caso mais exigente) e e a margem de erro.

- Margem de 5 %: $1{,}96^2 \times 0{,}25 / 0{,}0025 = 384$ agregados.
- Margem de 7 %: 196 agregados.
- Margem de 10 %: 96 agregados.

Dividir a margem por dois multiplica a amostra por quatro. A escolha da margem depende da decisão: para acompanhar uma variação de 10 pontos entre dois inquéritos, uma margem de 10 % não basta.

Correção para população finita. Quando a população é pequena, a amostra necessária diminui: $n = n_0 / (1 + (n_0 - 1) / N)$. Para N = 2 000 agregados: 384 / (1 + 383 / 2 000) = 384 / 1,19 = 323 agregados. Para N = 100 000, a correção é desprezável.

Efeito do desenho. Na amostragem por conglomerados, os agregados de uma mesma aldeia assemelham-se, o que reduz a informação trazida por cada um. Multiplica-se a amostra pelo efeito do desenho: **DEFF = 1 + (m − 1) × ICC**, em que m é o número de agregados por conglomerado e ICC o coeficiente de correlação intraconglomerado. Com 10 agregados por conglomerado e um ICC de 0,05: DEFF = 1 + 9 × 0,05 = 1,45. Na falta de dados, utiliza-se muitas vezes 1,5 a 2.

Não respostas. Divide-se pela taxa de resposta esperada: com 10 % de não respostas, n / 0,9.

> Cálculo completo: margem de 5 %, p = 0,5, DEFF 1,5, não respostas 10 %: 384 × 1,5 = 576; 576 / 0,9 = 640 agregados, por exemplo 64 conglomerados de 10 agregados.

Estratificação e comparações

Se se pretenderem resultados para cada estrato com a mesma precisão, é preciso a dimensão de amostra **em cada estrato**. Para três distritos com uma margem de 5 % cada, a amostra é três vezes maior do que uma estimativa global. É muitas vezes a principal causa dos inquéritos demasiado caros: prometem-se resultados por distrito, por sexo do chefe do agregado e por estatuto, sem calcular a amostra necessária.

Quando os estratos têm dimensões diferentes e se pretende um resultado global, **pondera-se**: cada estrato conta segundo a sua parte na população e não segundo a sua parte na amostra. **Exemplo.** Deslocados: 20 000 agregados, amostra de 400, 60 % em insegurança alimentar. Acolhimento: 80 000 agregados, amostra de 400, 30 % em insegurança alimentar. Média não ponderada: 45 %. Média ponderada: 0,2 × 60 + 0,8 × 30 = 36 %. Apresentar 45 % sobrestimaria fortemente a situação.

Para **comparar dois inquéritos** (de base e final) ou dois grupos, é preciso uma amostra capaz de detetar a diferença esperada: detetar uma passagem de 40 % para 50 % com 95 % de confiança e 80 % de potência exige cerca de 385 agregados por grupo em amostragem aleatória simples, mais em conglomerados. Uma pequena mudança exige uma grande amostra.

Conceber um questionário fiável

Um questionário constrói-se a partir dos indicadores e do plano de análise. Regras essenciais:

- **Uma ideia por pergunta**: «Tem acesso a água e a sabão?» são duas perguntas.
- **Período de recordação definido**: «Nos últimos 7 dias» para a alimentação, «nos últimos 30 dias» para as despesas. Um período demasiado longo produz erros de memória.
- **Módulos padrão** para os indicadores padrão (pontuação de consumo alimentar, rCSI, Grupo de Washington), sem os modificar, para manter a comparabilidade.
- **Formulação neutra**: «O que pensa da distribuição?» em vez de «Está satisfeito com a distribuição?».
- **Ordem**: perguntas simples no início, sensíveis no fim, e nunca uma pergunta sensível sem formação dos inquiridores e sem possibilidade de encaminhamento.
- **Tradução e retroversão** para as línguas locais, seguidas de teste no terreno.
- **Duração**: para além de 45 minutos, a qualidade das respostas diminui; suprimir o que não for indispensável.

> O consentimento informado é lido a cada respondente: objeto do inquérito, duração, caráter voluntário, ausência de ligação com a ajuda, confidencialidade. Uma recusa é respeitada e substituída segundo a regra prevista, nunca pelo vizinho mais prático.

Interpretar uma proporção e o seu intervalo de confiança

Um resultado de inquérito é uma **estimativa**, rodeada de incerteza. O intervalo de confiança a 95 % de uma proporção é aproximadamente: $p \pm 1{,}96 \times \sqrt{(p \times (1 - p) / n)}$, multiplicado por $\sqrt{DEFF}$ em conglomerados.

Exemplo. 384 agregados em amostragem aleatória simples, 45 % sem acesso suficiente a água. Erro-padrão: $\sqrt{(0{,}45 \times 0{,}55 / 384)} = 0{,}0254$. Margem: $1{,}96 \times 0{,}0254 = 5{,}0$ pontos. Intervalo: 40 % a 50 %.

Consequências práticas:

- Se a base era 45 % (intervalo 40-50 %) e a final 49 % (intervalo 44-54 %), não se pode afirmar que a situação se degradou.
- Os resultados por subgrupo têm intervalos mais largos, pois os subgrupos são mais pequenos: 45 % em 80 agregados chefiados por uma mulher tem uma margem de cerca de 11 pontos.
- Apresenta-se sempre a dimensão da amostra, e o intervalo para os indicadores-chave.

A **significância estatística** não quer dizer importância prática: com uma amostra muito grande, uma diferença de 1 ponto pode ser significativa sem mudar nenhuma decisão. Inversamente, uma diferença importante pode não ser significativa com uma amostra pequena: diz-se então que os dados não permitem concluir, e não que não há efeito.

Organizar um inquérito no terreno

Um inquérito aos agregados familiares prepara-se em semanas, não em dias. O calendário tipo:

- Semana 1: objetivos, indicadores, plano de análise, plano de amostragem, autorização das autoridades.
- Semana 2: questionário, tradução, programação no tablet, testes.
- Semana 3: recrutamento e formação dos inquiridores (3 a 5 dias, com teste e prática), teste-piloto, correções.
- Semanas 4 e 5: recolha, com controlos de qualidade diários e reuniões de balanço.
- Semana 6: limpeza, ponderação, análise, validação com a equipa e os parceiros.
- Semana 7: relatório e apresentação dos resultados, incluindo às comunidades.

Logística. Número de equipas = dimensão da amostra / (entrevistas por equipa e por dia × dias de recolha). Para 640 agregados, 4 entrevistas por inquiridor e por dia, 10 dias: 640 / 40 = 16 inquiridores, ou seja, 4 equipas de 4 com um supervisor cada. Preveem-se 10 a 20 % de dias de reserva para imprevistos (chuva, segurança, acesso).

A **substituição** dos agregados ausentes ou que recusam segue uma regra escrita (voltar uma vez, depois substituir pelo agregado seguinte na lista sorteada), sem o que os inquiridores substituem os agregados afastados por agregados próximos, o que enviesa a amostra.

Exercício: dimensionar um inquérito de base

Situação. Um projeto quer conhecer, com uma margem de 5 % e 95 % de confiança, a proporção de agregados em insegurança alimentar, separadamente para os deslocados (3 000 agregados) e para a comunidade de acolhimento (40 000 agregados). Amostragem por conglomerados de 12 agregados, ICC estimado em 0,06. Não respostas esperadas: 8 %.

Trabalho pedido. 1) Calcule a amostra de base com a correção para população finita para cada estrato. 2) Calcule o efeito do desenho e a amostra final por estrato. 3) Quantos conglomerados são necessários no total?

Correção. Base: 384. Deslocados: 384 / (1 + 383 / 3 000) = 384 / 1,128 = 340. Acolhimento: 384 / (1 + 383 / 40 000) = 384 / 1,0096 = 380. Efeito do desenho: 1 + 11 × 0,06 = 1,66. Deslocados: 340 × 1,66 = 565; 565 / 0,92 = 614. Acolhimento: 380 × 1,66 = 631; 631 / 0,92 = 686. Total: 1 300 agregados. Conglomerados: 614 / 12 = 51,2, ou seja, 52 conglomerados; 686 / 12 = 57,2, ou seja, 58 conglomerados; total 110 conglomerados. Para um resultado global, os dois estratos serão ponderados segundo o seu peso na população (7 % e 93 %).

A reter

- $n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2$: 384 para uma margem de 5 % com 95 % de confiança e p = 0,5.
- Correção para população pequena: $n = n_0 / (1 + (n_0 - 1) / N)$.
- Efeito do desenho em conglomerados: $1 + (m - 1) \times ICC$; depois divisão pela taxa de resposta.
- Um resultado por estrato exige a amostra em cada estrato; um resultado global exige uma ponderação.
- Apresentar sempre a dimensão da amostra e o intervalo de confiança; não significativo não quer dizer ausência de efeito.

Quiz

1. Com p = 0,5, 95 % de confiança e uma margem de 10 %, a dimensão da amostra aleatória simples é de cerca de:
   A. 38
   B. 96
   C. 196
   D. 384

2. Conglomerados de 20 agregados, ICC de 0,04. O efeito do desenho é:
   A. 1,04
   B. 1,76
   C. 1,80
   D. 0,80

3. Estrato A: 10 000 agregados, 50 % afetados. Estrato B: 30 000 agregados, 20 % afetados. A proporção global ponderada é:
   A. 35 %
   B. 27,5 %
   C. 30 %
   D. 25 %

4. Base: 52 % (intervalo 47-57 %). Final: 55 % (intervalo 50-60 %). Conclusão mais correta:
   A. A situação melhorou claramente
   B. Os dados não permitem concluir que houve mudança
   C. A situação degradou-se
   D. O inquérito está errado

5. Para 2 000 abrigos e 200 agregados a inquirir em amostragem sistemática, o intervalo é:
   A. 5
   B. 10
   C. 20
   D. 200

Respostas do quiz : 1. B · 2. B · 3. B · 4. B · 5. B

Semana 7 : Analisar os dados: estatísticas úteis, armadilhas e visualização

Objetivos

- Escolher as estatísticas descritivas adequadas e desagregar para revelar as desigualdades escondidas pelas médias.
- Evitar as armadilhas clássicas: correlação e causalidade, paradoxo de Simpson, denominadores enganadores.
- Analisar dados qualitativos com rigor e apresentar os resultados para que sejam compreendidos e utilizados.

Estatísticas descritivas: média, mediana, dispersão

A **média** é sensível aos valores extremos; a **mediana** (valor que divide a amostra em duas metades) não o é. Para os rendimentos, as despesas, as dívidas ou os tempos de espera, distribuições muito assimétricas, a mediana descreve melhor o agregado familiar típico.

Exemplo. Dívidas de dez agregados (USD): 0, 0, 20, 30, 40, 50, 60, 80, 100, 1 620. Média: 2 000 / 10 = 200 USD. Mediana: (40 + 50) / 2 = 45 USD. Dizer «os agregados têm em média 200 USD de dívidas» descreve um único agregado, não a situação.

A **dispersão** conta tanto como o centro: desvio-padrão, ou amplitude interquartil (entre o 25.º e o 75.º percentil) para as distribuições assimétricas. Dois programas com um tempo de espera médio de 2 horas são muito diferentes se um tiver esperas entre 1 h 30 e 2 h 30, e o outro entre 10 minutos e 7 horas.

Para os indicadores em proporção, apresenta-se o numerador e o denominador: «62 % (248 em 400)». As percentagens calculadas sobre efetivos muito pequenos («50 % dos idosos», ou seja, 2 em 4) devem ser evitadas ou assinaladas.

> Variação em pontos e em percentagem: passar de 20 % para 30 % é um aumento de 10 pontos percentuais, ou seja, um aumento relativo de 50 %. Confundir os dois é o erro mais frequente dos relatórios.

Desagregar para ver as desigualdades

Uma média global satisfatória pode esconder um grupo deixado para trás. A **desagregação** (por sexo e idade, deficiência, estatuto, zona, tipo de agregado) é o meio de verificar que o programa chega a toda a gente.

Exemplo. Taxa de satisfação global: 82 %. Por grupo: agregados sem pessoa com deficiência 86 %; agregados com uma pessoa com deficiência 54 %. O programa não funciona para um grupo inteiro, e o número global escondia-o.

A **tabela cruzada** é a ferramenta de base: um indicador em linha, um grupo em coluna. Para saber se a diferença observada entre dois grupos ultrapassa o que o acaso da amostragem pode produzir, utiliza-se um teste (teste do qui-quadrado para proporções, teste t ou teste não paramétrico para médias) ou comparam-se os intervalos de confiança. Um software calcula-o; o papel do responsável é fazer a pergunta certa e interpretar.

Atenção às **comparações múltiplas**: se se testarem 20 diferenças ao limiar de 5 %, espera-se encontrar uma «significativa» por puro acaso. Definem-se portanto de antemão as comparações principais do plano de análise, e apresentam-se as outras como exploratórias.

Correlação, causalidade e paradoxo de Simpson

Duas variáveis que evoluem em conjunto não provam que uma causa a outra. Existem sempre três explicações alternativas: o **acaso**, um **fator comum** (confundidor) e a **causalidade inversa**.

Exemplo. Os agregados que participaram nas formações agrícolas têm melhores rendimentos. Mas são também os que têm mais terras e ferramentas, e que estavam mais motivados para se inscrever: a formação talvez tenha um efeito, mas a comparação simples não permite separá-lo dessas diferenças iniciais. Medir um efeito exige um contrafactual (semana 10).

O **paradoxo de Simpson** ocorre quando uma tendência presente em cada grupo se inverte quando se agrupam os dados, devido a uma repartição desigual entre grupos.

	Centro A	**Centro B**
Casos graves	60 curados em 100 (60 %)	110 curados em 200 (55 %)
Casos moderados	270 curados em 300 (90 %)	170 curados em 200 (85 %)
Total	330 em 400 (82,5 %)	280 em 400 (70 %)

Aqui, A é melhor em cada grupo e no total: não há paradoxo. Mas se B recebesse sobretudo casos moderados e A sobretudo casos graves, B poderia parecer melhor no total sendo pior em cada grupo. Regra: comparar desempenhos apenas com **composição comparável**, ou desagregando pelo fator que altera a dificuldade.

Analisar os dados qualitativos

As entrevistas e as discussões de grupo explicam o «porquê» por detrás dos números. A sua análise segue um método, sem o qual só se retêm as citações que confirmam o que já se pensava.

- **Transcrição ou notas detalhadas** no próprio dia, com as palavras das pessoas.
- **Codificação**: atribuem-se códigos (temas) às passagens. Parte-se de códigos ligados às perguntas de avaliação, e acrescentam-se os que emergem.
- **Matriz**: temas em linha, grupos (mulheres, homens, jovens, deslocados, comunidade de acolhimento) em coluna. Vê-se assim que temas regressam em que grupos.

- **Procura ativa de contraexemplos**: os casos que contradizem a tendência geral são muitas vezes os mais instrutivos.
- **Saturação**: para-se a recolha quando novas entrevistas já não trazem temas novos.

Não se apresentam os resultados qualitativos em percentagens, mas pode indicar-se a frequência: «este tema surgiu em 9 dos 12 grupos de discussão, incluindo todos os grupos de mulheres». Uma citação ilustra um resultado, não o prova.

> Métodos mistos: o número diz «30 % dos agregados não levantam a sua transferência», o qualitativo diz «o ponto de levantamento fica a 3 horas de caminho e os agentes muitas vezes não têm liquidez». Os dois em conjunto levam a uma decisão.

Visualizar para fazer compreender

Um gráfico deve responder a uma pergunta em poucos segundos. Regras práticas:

- **Barras horizontais** para comparar categorias, ordenadas por valor; **linhas** para as evoluções no tempo; **mapas** para as diferenças entre zonas; evitar os gráficos circulares para além de três categorias e os efeitos 3D.
- O eixo das barras começa em **zero**; caso contrário, uma diferença de 2 pontos parece enorme.
- Um **título que diz a mensagem** («A cobertura baixou nas zonas norte desde março») em vez de um título neutro («Cobertura por zona»).
- Poucas cores, uma cor de destaque para o que conta, e uma referência para a meta.
- A fonte, a data e a dimensão da amostra no fundo do gráfico.

Para um painel de controlo de direção, limita-se a 6 a 10 indicadores-chave, com, para cada um, o valor atual, a meta, a tendência e um código de cores cujos limiares estão definidos. Um painel de 40 indicadores não é lido por ninguém.

Num mapa, representam-se **taxas** e não números absolutos quando as zonas têm populações diferentes: uma grande cidade terá sempre mais casos do que uma aldeia.

Do resultado à recomendação

Uma análise útil segue uma progressão em três tempos: **constatação** (o que dizem os dados), **interpretação** (porquê, com os dados qualitativos e o contexto) e **recomendação** (o que é preciso fazer, por quem, quando). As recomendações são pouco numerosas, precisas e realistas, e cada uma decorre de uma constatação.

É preciso também indicar o **nível de confiança**: forte (várias fontes concordantes, amostra suficiente), médio, fraco (uma só fonte, amostra pequena). Uma direção pode decidir com base numa evidência média em emergência, mas deve saber que o está a fazer.

Por fim, a **apresentação** dos resultados faz-se antes do relatório definitivo: uma sessão com a equipa e os parceiros permite corrigir os erros de interpretação e construir a adesão às

recomendações. Os resultados são também partilhados com as comunidades, sob uma forma adaptada (reunião, cartaz, mensagem de voz).

Exercício: analisar uma monitorização pós-distribuição

Situação. Monitorização pós-distribuição de 400 agregados. Tempo de espera: média 2 h 40, mediana 1 h 20. Satisfação global: 78 %. Agregados chefiados por uma mulher (120): 60 % satisfeitos; chefiados por um homem (280): 85,7 % satisfeitos. A pontuação média de consumo alimentar passou de 31 para 38; a proporção de agregados com um consumo aceitável passou de 30 % para 45 %. Nas discussões de grupo, 8 grupos de mulheres em 10 referem a hora da distribuição (depois das 15 h) e o trajeto de regresso.

Trabalho pedido. 1) O que diz a diferença entre a média e a mediana do tempo de espera? 2) Exprima a variação do consumo aceitável em pontos e em percentagem. 3) Que conclusão e que recomendação retira sobre a satisfação?

Correção. A média muito superior à mediana indica que a maioria espera pouco, mas que um grupo espera muito tempo: é preciso identificar que locais ou que dias. Consumo aceitável: +15 pontos percentuais, ou seja, +50 % em termos relativos (não se pode atribuir esta mudança apenas ao programa sem contrafactual). Satisfação: verificação, $0{,}3 \times 60 + 0{,}7 \times 85{,}7 = 78$ %. A diferença de 26 pontos entre agregados chefiados por uma mulher e por um homem é importante e explicada pelos grupos de discussão: horários tardios e trajeto de regresso perigoso. Recomendação: distribuições de manhã, fila prioritária, pontos de distribuição mais próximos, e depois verificação na próxima monitorização.

A reter

- Mediana em vez de média para as distribuições assimétricas (rendimentos, dívidas, tempos de espera).
- Uma variação de 20 % para 30 % é +10 pontos, ou seja, +50 % em termos relativos.
- Desagregar revela os grupos deixados para trás que a média esconde.
- Correlação não é causalidade; comparar desempenhos com composição comparável.
- Análise qualitativa: codificação, matriz por grupo, procura de contraexemplos; uma citação ilustra, não prova.

Quiz

1. Despesas de 5 agregados: 10, 15, 20, 25, 430 USD. Média e mediana:
   A. Média 100, mediana 20
   B. Média 20, mediana 100
   C. Média 25, mediana 20
   D. Média 100, mediana 25

2. Uma cobertura passa de 40 % para 50 %. Isto é:
   A. +10 % em termos relativos
   B. +10 pontos percentuais, ou seja, +25 % em termos relativos
   C. +50 pontos
   D. +25 pontos

3. Testam-se 40 diferenças entre grupos ao limiar de 5 %. Quantos resultados «significativos» se podem esperar apenas por acaso?
   A. Nenhum
   B. Cerca de 2
   C. Cerca de 20
   D. Exatamente 5

4. Num mapa que compara distritos com populações muito diferentes, deve representar-se:
   A. Os números absolutos de casos
   B. Taxas (por exemplo, por 1 000 habitantes)
   C. Apenas os nomes dos distritos
   D. Os orçamentos das ONG

5. Um tema surge em 9 dos 12 grupos de discussão. A apresentação correta é:
   A. 75 % da população pensa isto
   B. Este tema surgiu em 9 dos 12 grupos, indicando quais
   C. Toda a gente pensa isto
   D. Este resultado é estatisticamente significativo

Respostas do quiz : 1. A · 2. B · 3. B · 4. B · 5. B

Semana 8 : Prestação de contas às populações: participação, reclamações e feedback

Objetivos

- Traduzir a Norma Humanitária Essencial (CHS) em práticas concretas e mensuráveis num programa.
- Conceber e gerir um mecanismo de reclamações e feedback acessível, seguro e que fecha o ciclo.
- Organizar a participação real das pessoas e uma informação transparente, incluindo sobre as decisões difíceis.

O que significa prestar contas às pessoas

A **prestação de contas às populações afetadas** (AAP) é o compromisso de utilizar o seu poder de forma responsável: ter em conta a opinião das pessoas, prestar-lhes contas e responder pelos seus atos perante elas. Não substitui a prestação de contas aos doadores; complementa-a, e as duas entram muitas vezes em tensão (um doador quer números, as pessoas querem ser ouvidas).

A **Norma Humanitária Essencial sobre Qualidade e Responsabilização** (CHS), revista em 2024, fixa nove compromissos para com as pessoas e as comunidades. Em substância: uma ajuda que respeita os seus direitos e a sua participação, acessível a tempo, pertinente, que reforça as suas capacidades e não causa dano, com reclamações tratadas de forma segura, uma ajuda coordenada, uma organização que aprende, um pessoal competente e bem gerido, e recursos utilizados de forma responsável.

Para cada compromisso, uma organização pode fazer três perguntas: o que fazemos concretamente? como o sabemos? o que dizem as próprias pessoas? Os indicadores mais reveladores vêm das pessoas: «Pensa que a ajuda responde às suas necessidades mais importantes?», «Sabe como apresentar uma reclamação?», «Sente-se tratado com respeito?».

> A prestação de contas julga-se pelo que muda. Um programa que consulta sem nunca alterar nada ensina às pessoas que a sua opinião não conta, e a participação seguinte será mais fraca.

Conceber um mecanismo de reclamações e feedback

Um **mecanismo de reclamações e feedback** (CFM ou FCRM) recebe, regista, trata e responde a todas as comunicações das pessoas: perguntas, sugestões, reclamações simples, reclamações sensíveis. A sua conceção parte da consulta: que canais utilizam as pessoas e em quem confiam? As mulheres, as crianças, os idosos e as pessoas com deficiência não dão as mesmas respostas.

Vários canais complementam-se: linha telefónica gratuita, mensagens, caixas de sugestões (para o anonimato, se forem abertas por uma pessoa independente da equipa de distribuição), atendimentos e balcões de acolhimento nas distribuições, visitas domiciliárias para as pessoas que não se podem deslocar, comités comunitários, e feedback recolhido durante a monitorização.

O mecanismo define **categorias** e **prazos** escritos. Por exemplo: pedido de informação, resposta em 3 dias; reclamação de programa (não inscrito, montante errado), resposta em 7 dias; reclamação sensível (fraude, abuso, exploração sexual, segurança), transmissão em 24 horas à pessoa designada, segundo um circuito confidencial separado.

Os princípios inegociáveis: **confidencialidade**, **segurança** das pessoas que reclamam (nenhuma represália), **acessibilidade** (línguas, analfabetismo, deficiência), **gratuitidade**, e **separação** entre quem trata as reclamações e quem é objeto delas.

Fechar o ciclo e medir o desempenho

«Fechar o ciclo» significa que cada pessoa recebe uma resposta, mesmo quando a resposta é não, e que as tendências do feedback alimentam as decisões. A maioria dos mecanismos recolhe, mas muitos não respondem.

Indicadores de desempenho úteis:

- Número de comunicações recebidas por mês e por 1 000 pessoas ajudadas, por canal, por sexo e idade.
- Parte das comunicações encerradas dentro do prazo previsto.
- Parte das pessoas satisfeitas com a resposta (verificada por uma chamada de seguimento a uma amostra).
- Parte das pessoas que conhecem pelo menos um canal (inquérito de monitorização).
- Número de alterações ao programa resultantes do feedback durante o trimestre.

Exemplo. 340 comunicações num mês para 17 000 pessoas: 20 por 1 000. 289 encerradas dentro do prazo: 85 %. Comparado com um mês anterior de 2 comunicações por 1 000, não se trata de uma degradação: é muitas vezes o sinal de que o mecanismo é finalmente conhecido e de que as pessoas confiam nele.

> Um mecanismo que recebe muito poucas reclamações raramente é sinal de um programa perfeito: é quase sempre sinal de um mecanismo desconhecido, inacessível ou que não inspira confiança.

Reclamações sensíveis e proteção contra a exploração e o abuso sexuais

As denúncias de **exploração e abuso sexuais** (EAS) por pessoal humanitário seguem um circuito estrito, baseado nos seis princípios fundamentais do IASC: a EAS constitui falta grave que justifica o despedimento; qualquer atividade sexual com uma criança (menos de 18 anos) é proibida, seja qual for a idade de consentimento local; a troca de dinheiro, emprego, bens ou

serviços por relações sexuais é proibida; as relações sexuais com beneficiários são fortemente desencorajadas por assentarem numa dinâmica de poder desigual; o pessoal deve comunicar qualquer preocupação; e os responsáveis devem criar um ambiente que previna a EAS.

No mecanismo, isto significa: qualquer pessoa que receba uma alegação transmite-a **imediatamente** ao ponto focal designado, sem investigar ela própria; a **sobrevivente ou o sobrevivente** é encaminhado para assistência (cuidados médicos, apoio psicossocial, proteção, apoio jurídico) segundo a sua vontade; a pessoa visada é afastada dos contactos com os beneficiários durante a investigação; as informações são partilhadas estritamente segundo a necessidade de conhecimento; o doador é informado conforme o contrato.

Uma abordagem **centrada na sobrevivente ou no sobrevivente** respeita quatro princípios: segurança, confidencialidade, respeito pelas escolhas, não discriminação. Nunca se confronta a pessoa com o alegado autor, e não se pede um testemunho repetido.

Participação e informação

A **participação** vai da informação à decisão partilhada. Na escala clássica, distinguem-se: informar, consultar, envolver, colaborar, e transferir a decisão. A maioria dos programas humanitários fica ao nível da consulta; visar mais alto em certas decisões (escolha dos locais, critérios de focalização, composição dos kits, calendário) melhora a pertinência e a aceitação.

Os comités comunitários são úteis mas frágeis: reproduzem muitas vezes as relações de poder existentes. Cuida-se da sua composição (mulheres, jovens, pessoas com deficiência, minorias), fixa-se um mandato escrito, e não se lhes confia sozinhos a seleção dos beneficiários sem controlo.

A **informação** é uma forma de ajuda: as pessoas têm o direito de saber quem é a organização, o que faz, para quem, segundo que critérios, por quanto tempo, como reclamar, e que a ajuda é gratuita. Utilizam-se as línguas e os formatos adequados (rádio, mensagens de voz, cartazes ilustrados, reuniões separadas para as mulheres).

As **decisões difíceis** (redução das rações, fim de um programa, mudança de focalização) devem ser anunciadas cedo, explicadas com honestidade e acompanhadas: encaminhamento para outros serviços, período de transição. Anunciar um corte no dia da distribuição é uma falha de prestação de contas que cria também riscos de segurança para o pessoal.

Proteção de dados e integração no ciclo do programa

O feedback e as reclamações contêm **dados pessoais**, por vezes muito sensíveis. Regras mínimas: acesso limitado às pessoas que tratam os casos; separação dos dados de identificação e do conteúdo para as análises; anonimização nos relatórios; prazo de conservação definido; nenhuma partilha com autoridades ou terceiros sem base clara e sem avaliação dos riscos para as pessoas.

A prestação de contas deve ser integrada em cada etapa do ciclo do programa, e orçamentada:

- **Avaliação das necessidades**: perguntar às pessoas as suas prioridades e os seus canais preferidos.

- **Conceção**: critérios de focalização explicados, mecanismo de reclamações previsto, linha orçamental (pessoal, linha telefónica, material de informação).
- **Execução**: informação, feedback tratado, ajustamentos.
- **Monitorização**: indicadores de prestação de contas no painel de controlo.
- **Avaliação e aprendizagem**: as próprias pessoas julgam a pertinência e a qualidade da ajuda.

Ao nível coletivo, os mecanismos comuns (linhas de informação interagências) reduzem a confusão para as pessoas, que muitas vezes não conhecem o nome das organizações. Exigem acordos claros de partilha e de transferência dos casos.

Exercício: corrigir um mecanismo de reclamações

Situação. Programa de 24 000 pessoas. Em seis meses, 31 comunicações recebidas, todas pela caixa de sugestões instalada no escritório da organização e aberta pelo chefe de local; 12 receberam resposta. Um inquérito de monitorização mostra que 22 % das pessoas conhecem um meio de reclamar (13 % das mulheres, 31 % dos homens). Um inquiridor relata um rumor segundo o qual um distribuidor pediria favores sexuais a mulheres em troca de uma inscrição.

Trabalho pedido. 1) Calcule a taxa de comunicações por 1 000 pessoas e a taxa de resposta. 2) Identifique os quatro problemas principais. 3) O que faz nas 24 horas seguintes em relação ao rumor? 4) Proponha três indicadores de monitorização.

Correção. 31 comunicações para 24 000 pessoas: 1,3 por 1 000 em seis meses, extremamente baixo. Taxa de resposta: 12 / 31 = 39 %. Problemas: canal único, pouco acessível e situado no escritório; caixa aberta por uma pessoa que pode ser visada (sem independência); fraco conhecimento, sobretudo entre as mulheres; ciclo não fechado. Nas 24 horas: transmitir o rumor ao ponto focal PSEA sem investigar pessoalmente, organizar o afastamento preventivo do distribuidor das atividades de inscrição, prever assistência para qualquer sobrevivente identificada, informar a direção e o doador segundo os procedimentos. Indicadores: comunicações por 1 000 pessoas por sexo e canal; parte encerrada dentro do prazo; parte das pessoas, por sexo, que conhecem pelo menos um canal.

A reter

- A CHS fixa nove compromissos; os melhores indicadores vêm do que as pessoas dizem.
- Um mecanismo de feedback tem vários canais escolhidos com as pessoas, prazos escritos e um circuito sensível separado.
- Fechar o ciclo: cada comunicação recebe uma resposta e as tendências mudam o programa.
- Poucas reclamações assinalam muitas vezes um mecanismo desconhecido ou que não inspira confiança, não um programa perfeito.
- Alegação de EAS: transmissão imediata ao ponto focal, assistência centrada na sobrevivente ou no sobrevivente, nenhuma investigação improvisada.

Quiz

1. Um mecanismo recebe 3 reclamações em seis meses para 20 000 pessoas ajudadas. A interpretação mais provável:
   A. O programa é excelente
   B. O mecanismo é desconhecido, inacessível ou não inspira confiança
   C. As pessoas não têm nada a dizer
   D. É preciso suprimir o mecanismo

2. Um agente recebe uma alegação de exploração sexual contra um colega. Deve:
   A. Interrogar ele próprio o colega
   B. Transmiti-la imediatamente ao ponto focal designado, sem investigar ele próprio
   C. Esperar até ter provas
   D. Falar disso numa reunião de equipa

3. Segundo os princípios do IASC, qualquer atividade sexual com uma pessoa com menos de 18 anos é proibida:
   A. Apenas se a idade de consentimento local for 18 anos
   B. Seja qual for a idade de consentimento local
   C. Apenas para o pessoal internacional
   D. Apenas durante as horas de trabalho

4. Quem não deve abrir uma caixa de reclamações?
   A. Um responsável de prestação de contas independente
   B. O chefe da equipa de distribuição cujas atividades são objeto das reclamações
   C. Uma dupla que inclua uma mulher
   D. Um membro da equipa MEAL

5. É decidida uma redução das rações. A prática conforme à prestação de contas é:
   A. Anunciá-la no dia da distribuição
   B. Anunciá-la cedo, explicá-la com honestidade e encaminhar para outros serviços durante uma transição
   C. Não a anunciar
   D. Deixar as autoridades anunciá-la

Respostas do quiz : 1. B · 2. B · 3. B · 4. B · 5. B

Semana 9 : Avaliar: critérios, termos de referência, matriz e utilização

Objetivos

- Escolher o tipo de avaliação e os critérios adequados à decisão que ela deve fundamentar.
- Redigir termos de referência precisos e construir uma matriz de avaliação rigorosa.
- Gerir uma avaliação de forma independente e transformar as suas recomendações em decisões acompanhadas.

Porquê e quando avaliar

Uma **avaliação** é uma apreciação sistemática e objetiva de uma intervenção, da sua conceção, da sua execução e dos seus resultados. Difere da monitorização: a monitorização é contínua e interna, pergunta «estamos a fazer o que tínhamos previsto?»; a avaliação é pontual, muitas vezes externa, e pergunta «estamos a fazer a coisa certa, da maneira certa, e o que é que isso muda?».

Tem duas funções, por vezes em tensão: a **prestação de contas** (prestar contas às pessoas, aos doadores, ao conselho de administração) e a **aprendizagem** (melhorar este programa e os seguintes). Uma avaliação concebida unicamente para a prestação de contas produz notas; uma avaliação concebida para a aprendizagem produz decisões.

Tipo	Momento	Pergunta principal
Avaliação em tempo real	Primeiras semanas de uma emergência	É preciso corrigir a resposta já?
Avaliação intercalar	Meio do projeto	O que é preciso ajustar para a segunda metade?
Avaliação final	Fim do projeto	Que resultados, que lições para o futuro?
Avaliação de impacto	Durante e depois	Que mudança é atribuível à intervenção?
Avaliação ex post	1 a 3 anos após o fim	Os efeitos perduraram?

Antes de encomendar uma avaliação, escreva quem a utilizará e para que decisão. Se ninguém souber responder, a avaliação será mais um relatório numa prateleira.

Os critérios do CAD da OCDE

Os critérios de avaliação do Comité de Ajuda ao Desenvolvimento da OCDE, revistos em 2019, são seis:

- **Pertinência**: a intervenção responde às necessidades e prioridades das pessoas, e continua pertinente se o contexto mudar?
- **Coerência** (acrescentada em 2019): é compatível com as outras intervenções no mesmo contexto, internas e externas à organização?
- **Eficácia**: atinge os seus objetivos, incluindo para os diferentes grupos?
- **Eficiência**: produz os seus resultados de forma económica e a tempo?
- **Impacto**: que efeitos de mais longo prazo, positivos ou negativos, intencionais ou não?
- **Sustentabilidade**: os benefícios continuarão após o fim do financiamento?

No humanitário, utilizam-se também os critérios adaptados pela ALNAP: **cobertura** (alcançaram-se todas as pessoas necessitadas, sem exclusão?), **conectividade** (ligação entre a emergência e o mais longo prazo) e **coordenação**.

Os critérios não se aplicam todos com o mesmo peso. Uma avaliação em tempo real de uma resposta de três meses concentra-se na pertinência, na cobertura e na eficácia; falar de sustentabilidade nesta fase tem pouco sentido. Escolher três ou quatro critérios e aprofundá-los vale mais do que sobrevoar seis.

Termos de referência que obtêm uma boa avaliação

Os **termos de referência** (TdR) são o contrato intelectual da avaliação. TdR vagos produzem avaliações vagas. Contêm:

- **Contexto** e descrição da intervenção (com a teoria da mudança e o quadro lógico em anexo).
- **Objeto e utilizadores**: porquê agora, para quem, para que decisões.
- **Âmbito**: período, zonas, componentes, o que fica excluído.
- **Perguntas de avaliação**: cinco a oito perguntas principais, não trinta. Cada pergunta é avaliável com os meios e o tempo disponíveis.
- **Abordagem e métodos** esperados, deixando a equipa propor, e os dados existentes disponíveis.
- **Ética**: consentimento, proteção de dados, protocolos para os temas sensíveis, participação das pessoas.
- **Produtos e calendário**: relatório inicial (inception), apresentação dos resultados, relatório provisório, relatório final, resumo.
- **Perfil da equipa**, orçamento, governação (grupo de referência) e regras de independência.

Ordem de grandeza. Uma avaliação final externa de qualidade de um projeto multissetorial custa muitas vezes entre 25 000 e 80 000 USD consoante o terreno e os métodos. Um orçamento demasiado baixo leva a poucos dias de terreno e a um relatório sem evidências; mais vale menos avaliações, mais bem feitas.

A matriz de avaliação e o relatório inicial

A **matriz de avaliação** é a ferramenta central do relatório inicial: para cada pergunta, precisa as subperguntas, os indicadores ou critérios de juízo, as fontes de dados, os métodos de

recolha e de análise, e os limites.

Exemplo. Pergunta: «Em que medida as transferências monetárias melhoraram a segurança alimentar dos agregados mais vulneráveis?» Critérios de juízo: evolução da pontuação de consumo e do rCSI entre a base e o fim, comparada com uma zona de comparação; diferenças segundo o sexo do chefe do agregado e a presença de uma pessoa com deficiência. Fontes: inquéritos de base e final, monitorização pós-distribuição, discussões de grupo. Métodos: diferença nas diferenças, análise qualitativa por grupo. Limites: zona de comparação parcialmente ajudada por outros atores a partir do mês 6.

O **relatório inicial** é o momento de corrigir o rumo: a equipa confirma o que é exequível, assinala as perguntas impossíveis de tratar, propõe a amostragem. O gestor valida-o com o grupo de referência antes do terreno. É o melhor investimento de tempo de toda a avaliação.

A **qualidade** de uma avaliação julga-se pela clareza da ligação entre **constatações** (apoiadas por dados), **conclusões** (juízos baseados nas constatações) e **recomendações** (ações que decorrem das conclusões). Uma recomendação sem constatação correspondente é uma opinião do avaliador.

Independência, ética e gestão da avaliação

A **independência** protege a credibilidade: a equipa de avaliação não participou na conceção nem na execução; o gestor da avaliação não é o gestor do projeto avaliado; a equipa tem acesso livre aos dados e às pessoas; o programa pode comentar os factos do relatório provisório, mas não impor que se mudem as conclusões.

As normas e padrões de avaliação do Grupo de Avaliação das Nações Unidas (UNEG) e os princípios da ALNAP insistem na **ética**: não causar dano às pessoas inquiridas, consentimento informado, confidencialidade, atenção às pessoas em sofrimento e aos riscos de represálias, apresentação dos resultados às comunidades.

O **gestor da avaliação** tem um papel ativo: prepara os dados, organiza o acesso ao terreno, reúne o grupo de referência, controla a qualidade nas etapas-chave, protege a independência da equipa, e organiza a apresentação dos resultados. Os principais riscos são conhecidos: atrasos no arranque que reduzem o trabalho de terreno, dados de base inexistentes, acesso limitado, pressão para suavizar as constatações.

> Uma avaliação que só encontra pontos positivos não é credível. Um programa que aceita constatações negativas bem fundamentadas mostra que é sério.

A resposta da direção e a utilização

A **resposta da direção** (management response) é o documento que transforma uma avaliação em decisões. Para cada recomendação: aceite, parcialmente aceite ou rejeitada, com a justificação; ações previstas; responsável; prazo. É redigida no mês seguinte ao relatório final e publicada com ele.

O **acompanhamento** das ações faz-se nas revisões trimestrais da direção: em que ponto está cada ação? As organizações maduras publicam todos os anos uma taxa de execução das

recomendações aceites.

Uma recomendação pode ser legitimamente rejeitada: demasiado dispendiosa, fora do mandato, já em curso. Mas a justificação deve ser escrita. O que não é aceitável é a ausência de resposta.

Por fim, a **difusão** adapta o formato ao público: resumo de duas páginas para a direção e os doadores, apresentação para as equipas, versão simples e oral para as comunidades, e publicação do relatório completo (por exemplo na biblioteca da ALNAP) para o setor. A publicação das avaliações, incluindo as críticas, é um compromisso do Grand Bargain em matéria de transparência.

Exercício: escrever as perguntas e a matriz de uma avaliação

Situação. Um projeto de 18 meses (água, higiene e proteção) em três campos de deslocados chega a meio. A direção do país deve decidir dentro de quatro meses se alarga o projeto a um quarto campo e como. O doador pediu uma avaliação mas não fixou perguntas. Orçamento: 30 000 USD. Os dados de base existem para a água, não para a proteção.

Trabalho pedido. 1) Que tipo de avaliação e que critérios principais? 2) Escreva três perguntas de avaliação. 3) Para uma delas, preencha uma linha da matriz (critérios de juízo, fontes, métodos, limites).

Correção. Avaliação intercalar, formativa, tendo como utilizadores a direção do país e o doador; critérios principais: pertinência, eficácia, cobertura, eficiência (a sustentabilidade é secundária nesta fase). Perguntas possíveis: 1) Em que medida os serviços de água e higiene atingem os padrões previstos para todos os grupos, incluindo as pessoas com deficiência? 2) As atividades de proteção respondem aos riscos prioritários identificados pelas mulheres e pelas crianças? 3) Que condições é preciso reunir para alargar o projeto a um quarto campo com a mesma qualidade e um custo por pessoa comparável? Linha da matriz para 2): critérios: correspondência entre riscos prioritários declarados e atividades, utilização dos serviços, perceção de segurança; fontes: discussões de grupo separadas por sexo e idade, entrevistas com os atores de proteção, dados dos serviços (anonimizados); métodos: análise qualitativa codificada, cartografia participativa dos riscos; limites: ausência de base em proteção, daí uma análise de contribuição em vez de uma medição de evolução.

A reter

- A monitorização pergunta «estamos a fazer o que tínhamos previsto?»; a avaliação pergunta «é a coisa certa, bem feita, e o que muda?».
- Seis critérios do CAD (2019): pertinência, coerência, eficácia, eficiência, impacto, sustentabilidade; mais cobertura, conectividade e coordenação no humanitário.
- TdR precisos: utilizadores, decisões, cinco a oito perguntas avaliáveis, ética, produtos.
- A matriz de avaliação liga cada pergunta a critérios, fontes, métodos e limites.
- Resposta da direção: cada recomendação aceite ou não, com ação, responsável e prazo.

Quiz

1. Que critério foi acrescentado pelo CAD da OCDE em 2019?
   A. Pertinência
   B. Coerência
   C. Eficiência
   D. Impacto

2. Uma avaliação que pergunta se todas as pessoas necessitadas foram alcançadas, sem exclusão, incide sobre o critério:
   A. Sustentabilidade
   B. Cobertura
   C. Eficiência
   D. Conectividade

3. O momento mais útil para corrigir uma avaliação mal orientada é:
   A. A leitura do relatório final
   B. A validação do relatório inicial e da matriz de avaliação
   C. A publicação
   D. A resposta da direção

4. Uma recomendação que não se apoia em nenhuma constatação do relatório é:
   A. Uma boa prática
   B. Uma opinião do avaliador, a questionar
   C. Obrigatória
   D. Uma conclusão

5. Quem não deveria gerir a avaliação de um projeto?
   A. Um responsável MEAL do país
   B. O gestor do projeto avaliado
   C. Um conselheiro da sede
   D. Um comité de pilotagem

Respostas do quiz : 1. B · 2. B · 3. B · 4. B · 5. B

Semana 10 : Medir o impacto: contrafactual, métodos e contribuição

Objetivos

- Compreender o problema do contrafactual e porque é que uma comparação antes-depois não mede um efeito.
- Escolher e aplicar um método quase experimental ou experimental adaptado ao contexto humanitário, com as suas condições de validade.
- Utilizar as abordagens de contribuição quando a atribuição é impossível, e decidir o que é razoável provar.

O problema fundamental: o que teria acontecido sem o programa?

O **impacto** de um programa é a diferença entre o que aconteceu com o programa e o que teria acontecido sem ele: o **contrafactual**. Nunca se pode observar diretamente o mesmo agregado familiar com e sem programa; todos os métodos de avaliação de impacto são formas de construir uma estimativa credível desse contrafactual.

Duas comparações ingénuas são enganadoras:

- **Antes-depois** nos beneficiários: a mudança observada mistura o efeito do programa com tudo o que mudou ao mesmo tempo (colheita, preços, segurança, outras ajudas). Se a colheita foi boa, a segurança alimentar melhora mesmo sem programa; se foi má, um programa eficaz pode parecer sem efeito.
- **Beneficiários contra não beneficiários** após o programa: os dois grupos eram diferentes à partida, precisamente porque a focalização escolheu os mais vulneráveis. A comparação subestima então o efeito, ou sobrestima-o se foram os mais motivados que se inscreveram (enviesamento de seleção).

> Pergunta a fazer perante qualquer afirmação de impacto: «em comparação com quê?». Se a resposta for «em comparação com antes», não é uma medição de impacto.

O ensaio aleatorizado controlado e a sua utilização no humanitário

Num **ensaio aleatorizado controlado** (EAC), sorteiam-se, entre as pessoas elegíveis, as que recebem o programa (grupo de tratamento) e as que não o recebem ou o recebem mais tarde (grupo de controlo). O sorteio torna os dois grupos comparáveis em média em todas as características, observadas ou não. O efeito é simplesmente a diferença dos resultados médios no fim.

No humanitário, recusar uma ajuda vital a pessoas elegíveis para constituir um grupo de controlo é **contrário à ética**. Mas os EAC continuam possíveis e produziram conhecimentos importantes (sobre o cash, a nutrição, a saúde mental) em situações precisas:

- **Recursos insuficientes** de qualquer forma para toda a gente: o sorteio é então uma forma equitativa de repartir, e o grupo não servido serve de controlo.
- **Implementação progressiva**: toda a gente receberá o programa, mas a ordem é sorteada (desenho em escada, «stepped wedge»).
- **Comparação de duas variantes** de um programa, ambas consideradas aceitáveis: cash mensal ou de uma só vez, com ou sem acompanhamento.

Os EAC são caros, demoram tempo e respondem a perguntas precisas; justificam-se quando a resposta servirá numerosos programas. Para a maioria dos projetos, os métodos quase experimentais bastam.

A diferença nas diferenças

A **diferença nas diferenças** compara a evolução de um grupo ajudado com a evolução de um grupo de comparação não ajudado: efeito = (depois − antes) no grupo ajudado − (depois − antes) no grupo de comparação. Elimina as diferenças iniciais estáveis entre os grupos e as tendências comuns (colheita, preços).

Exemplo. Proporção de agregados com um consumo aceitável. Grupo ajudado: 28 % antes, 52 % depois (+24 pontos). Grupo de comparação: 35 % antes, 44 % depois (+9 pontos). Efeito estimado: 24 − 9 = 15 pontos. Uma comparação antes-depois teria atribuído 24 pontos ao programa; uma comparação apenas dos resultados finais ter-lhe-ia atribuído 8.

Condição de validade: o pressuposto das **tendências paralelas**. Sem o programa, os dois grupos teriam evoluído da mesma forma. Verifica-se se possível com várias medições antes do programa, e assegura-se que o grupo de comparação não recebe outra ajuda importante durante o período (contaminação) e não sofre um choque específico.

No humanitário, o grupo de comparação é muitas vezes uma zona vizinha não coberta por falta de financiamento, ou agregados elegíveis inscritos numa lista de espera. Nunca se cria um grupo de comparação recusando a ajuda para as necessidades do estudo.

Emparelhamento e regressão descontínua

O **emparelhamento** constrói um grupo de comparação associando a cada agregado ajudado um ou vários agregados não ajudados que se lhe assemelham nas características medidas antes do programa (dimensão, bens, rendimentos, estatuto, zona). O método do **score de propensão** resume essas características numa probabilidade de ser ajudado, e comparam-se agregados com scores próximos. O seu limite: só corrige as diferenças observadas. Se a motivação ou as redes sociais influenciaram a inscrição e não forem medidas, o enviesamento permanece.

A **regressão descontínua** aplica-se quando a elegibilidade depende de um limiar numa pontuação: por exemplo, agregados com uma pontuação de vulnerabilidade de 60 ou mais ajudados, abaixo não. Os agregados imediatamente acima e imediatamente abaixo do limiar

(57-59 e 60-62) são quase idênticos; a diferença de resultados entre eles estima o efeito do programa em torno do limiar. Condições: o limiar é aplicado estritamente, e os agregados não podem manipular a sua pontuação para passar para cima.

Exemplo. Agregados com pontuação 57-59: 38 % com um consumo aceitável. Agregados com pontuação 60-62 (ajudados): 51 %. Efeito estimado em torno do limiar: cerca de 13 pontos. Este resultado vale para os agregados próximos do limiar, não necessariamente para os mais vulneráveis.

A **série temporal interrompida** compara a tendência de um indicador antes e depois do início de um programa, em numerosos pontos de medição (por exemplo, as admissões semanais em nutrição). É útil quando não existe nenhum grupo de comparação, desde que haja pontos suficientes antes da intervenção.

Abordagens de contribuição: quando a atribuição é impossível

Muitos efeitos importantes não se prestam aos métodos estatísticos: uma advocacia que muda uma lei, um reforço de capacidades de organizações locais, uma coordenação melhorada. Não se podem comparar com um contrafactual quantificado. Procura-se então estabelecer de forma credível que o programa **contribuiu** para a mudança.

- **Análise de contribuição** (Mayne): expõe-se a teoria da mudança, reúnem-se as evidências para cada ligação, examinam-se as explicações alternativas, e constrói-se uma «narrativa de contribuição» que se submete à crítica das partes interessadas.
- **Rastreamento de processos** (process tracing): testam-se hipóteses causais procurando evidências cuja presença ou ausência permite confirmar ou afastar uma explicação (por exemplo, a reprodução palavra por palavra de uma nota de advocacia num decreto).
- **Colheita de resultados** (outcome harvesting): identificam-se primeiro as mudanças observadas nos atores, e depois recua-se para determinar se e como o programa contribuiu para elas.
- **Mudança mais significativa**: recolhem-se histórias de mudança junto das pessoas, e painéis selecionam as mais significativas explicando porquê. Útil para descobrir efeitos não previstos.

> Rigor não quer dizer quantitativo. Uma análise de contribuição bem conduzida, que examina seriamente as explicações alternativas, é mais credível do que uma comparação antes-depois quantificada.

Escolher o método e decidir o que é preciso provar

A escolha de um método depende de quatro perguntas:

- **Que decisão?** Alargar um modelo-piloto à escala nacional justifica uma evidência forte; ajustar um programa em curso contenta-se com uma evidência suficiente.
- **As evidências já existem?** O efeito do cash no consumo alimentar está muito documentado: é inútil voltar a demonstrá-lo com um EAC em cada projeto. Basta muitas

vezes verificar que o programa é fiel ao modelo e que os efeitos intermédios estão presentes.

- **O que é exequível e ético?** Existe um grupo de comparação sem recusar a ajuda? Um limiar de elegibilidade claro? Uma implementação progressiva?
- **Que orçamento e que prazo?** Uma avaliação de impacto séria exige uma base antes do arranque: concebe-se com o programa, não no fim.

Quanto à **dimensão da amostra**, uma avaliação de impacto deve ter uma potência suficiente para detetar o efeito esperado. Detetar um efeito de 15 pontos exige muito menos agregados do que um efeito de 5 pontos. Se o efeito esperado for fraco e a amostra pequena, o estudo concluirá quase certamente «nenhum efeito significativo», o que será mal interpretado como «nenhum efeito».

Último ponto: apresentar honestamente o **nível de evidência**. «Os agregados ajudados melhoraram o seu consumo em 24 pontos; em comparação com uma zona de comparação, o efeito atribuível é estimado em 15 pontos, sob o pressuposto de tendências paralelas que os dados de duas campanhas anteriores sustentam» é uma frase que inspira confiança.

Exercício: estimar um efeito e criticar o método

Situação. Um programa de meios de subsistência apoiou 1 200 agregados. Rendimento mensal mediano: agregados ajudados 42 USD antes, 71 USD depois. Zona vizinha não coberta (por falta de financiamento): 47 USD antes, 58 USD depois. Durante o programa, outra ONG distribuiu sementes em metade das aldeias da zona vizinha. O relatório final anuncia: «o programa aumentou os rendimentos em 69 %».

Trabalho pedido. 1) De onde vem o número de 69 % e porque é enganador? 2) Calcule o efeito pela diferença nas diferenças. 3) Qual é o efeito provável da distribuição de sementes na sua estimativa, e o que propõe?

Correção. 69 %: (71 − 42) / 42, comparação antes-depois que atribui ao programa todo o aumento, incluindo o devido ao contexto. Diferença nas diferenças: (71 − 42) − (58 − 47) = 29 − 11 = 18 USD por mês, ou seja, cerca de 43 % do rendimento inicial dos agregados ajudados. As sementes provavelmente aumentaram os rendimentos da zona de comparação, o que inflaciona a sua tendência e subestima o efeito do programa (a contaminação viola o pressuposto das tendências paralelas). Proposta: analisar separadamente as aldeias de comparação sem sementes, ou controlar esta variável; apresentar a estimativa como um limite inferior e indicar claramente a limitação.

A reter

- O impacto mede-se em relação a um contrafactual; antes-depois não é uma medição de impacto.
- Diferença nas diferenças = evolução do grupo ajudado − evolução do grupo de comparação, sob o pressuposto de tendências paralelas.
- Um EAC no humanitário só é ético se não privar ninguém de uma ajuda disponível: recursos limitados, implementação progressiva, ou comparação de variantes.
- Regressão descontínua: comparar os agregados imediatamente acima e imediatamente abaixo de um limiar estrito de elegibilidade.
- Quando a atribuição é impossível: análise de contribuição, rastreamento de processos, colheita de resultados, mudança mais significativa.

Quiz

1. Grupo ajudado: 30 % antes, 50 % depois. Comparação: 32 % antes, 40 % depois. Efeito pela diferença nas diferenças:
   A. 20 pontos
   B. 12 pontos
   C. 10 pontos
   D. 8 pontos

2. Que pressuposto é essencial para a diferença nas diferenças?
   A. Os grupos são idênticos à partida
   B. Sem o programa, os dois grupos teriam evoluído da mesma forma
   C. A amostra ultrapassa 1 000 agregados
   D. O programa durou mais de um ano

3. Em que situação um sorteio é eticamente aceitável no humanitário?
   A. Para recusar uma ajuda vital disponível a metade dos elegíveis
   B. Quando os recursos de qualquer forma não chegam para todos os elegíveis, ou para a ordem de uma implementação progressiva
   C. Nunca
   D. Apenas se o doador o impuser

4. O principal limite do emparelhamento por score de propensão é:
   A. Só funciona com EAC
   B. Só corrige as diferenças medidas, não as diferenças não observadas como a motivação
   C. Exige um limiar de elegibilidade
   D. É proibido pela OCDE

5. Para demonstrar que uma ação de advocacia contribuiu para a adoção de uma lei, o método mais adequado é:
   A. Um ensaio aleatorizado
   B. Uma diferença nas diferenças
   C. Uma análise de contribuição ou um rastreamento de processos
   D. Um inquérito aos agregados familiares

Respostas do quiz : 1. B · 2. B · 3. B · 4. B · 5. C

Semana 11 : Otimização dos recursos: custo-eficiência, custo-eficácia e escolhas

Objetivos

- Aplicar o quadro dos 4E (economia, eficiência, eficácia, equidade) para julgar a otimização dos recursos de um programa.
- Realizar uma análise custo-eficiência e custo-eficácia rigorosa, com afetação dos custos partilhados e análise de sensibilidade.
- Utilizar estas análises para arbitrar entre opções, sem sacrificar a equidade nem a qualidade.

A otimização dos recursos: o quadro dos 4E

A **otimização dos recursos** (value for money, VfM) não significa «o mais barato». É a melhor utilização dos recursos para obter os resultados pretendidos. O quadro mais utilizado, oriundo da cooperação britânica, tem quatro dimensões:

- **Economia**: comprar os insumos com a qualidade exigida ao melhor preço (preços dos kits, salários, rendas comparados com o mercado).
- **Eficiência**: transformar os insumos em produtos ao menor custo (custo por kit distribuído, por agregado registado, rácio de transferência).
- **Eficácia**: transformar os produtos em efeitos (parte dos agregados que melhoram o seu consumo, taxa de cura).
- **Equidade**: alcançar os mais vulneráveis e os mais difíceis de alcançar, o que custa muitas vezes mais por pessoa.

Acrescenta-se por vezes o **custo-eficácia** como síntese: custo por efeito obtido. As quatro dimensões estão interligadas: um programa muito económico que compra kits de má qualidade, ou muito eficiente que evita as zonas remotas, não otimiza os recursos.

> Alcançar as pessoas mais isoladas ou as pessoas com deficiência custa mais por pessoa. Um relatório VfM honesto explica-o em vez de o esconder, e mostra que esse custo adicional é uma escolha de equidade.

Análise custo-eficiência: o método

Uma **análise custo-eficiência** calcula o custo de produção de um produto (por exemplo, o custo por agregado que recebe uma transferência durante seis meses). Exige que se atribuam à atividade **todos** os custos que ela consome, e não apenas os custos diretos: pessoal do programa, parte do pessoal de apoio (logística, finanças, RH), escritórios, veículos, e parte dos custos da sede.

As etapas, inspiradas na abordagem de análise sistemática dos custos desenvolvida por ONG e retomada pela ferramenta Dioptra:

- **Definir** o produto e o período.
- **Reunir** as despesas reais (não o orçamento) de todas as linhas em causa.
- **Afetar** cada linha à atividade segundo uma chave: 100 % para um custo exclusivamente ligado; parte do tempo para o pessoal partilhado; parte das despesas diretas para os custos de apoio.
- **Dividir** o custo total afetado pelo número de produtos.
- **Comparar** com outros programas ou outros períodos, tendo em conta o contexto.

Exemplo. Programa de cash de 6 meses para 2 000 agregados: transferências 1 080 000 USD; pessoal do programa 96 000; comissões do prestador de pagamento (2 %) 21 600; parte do apoio do país 54 000; parte da sede 42 400. Custo total: 1 294 000 USD. Custo por agregado: 647 USD. Rácio de transferência: 1 080 000 / 1 294 000 = 0,83.

Análise custo-eficácia

A **análise custo-eficácia** relaciona o custo com um efeito: custo por criança curada, por agregado que sai da insegurança alimentar, por ponto de pontuação ganho, por caso de cólera evitado. Permite comparar abordagens que visam o mesmo efeito.

Exemplo de comparação. Duas opções para melhorar o consumo alimentar de 1 000 agregados durante seis meses. Opção A, géneros alimentares: custo total 520 000 USD, 380 agregados passam a um consumo aceitável (em relação ao contrafactual). Opção B, cash: custo total 450 000 USD, 410 agregados. Custo por agregado que progrediu: A = 1 368 USD; B = 1 098 USD. B é mais custo-eficaz neste contexto.

Três regras de interpretação:

- O efeito deve ser **atribuível** (semana 10): dividir o custo por uma melhoria antes-depois sobrestima ou subestima grosseiramente o custo-eficácia.
- As comparações só valem entre opções que visam o **mesmo efeito**, em contextos comparáveis.
- Os efeitos **múltiplos** complicam a comparação: o cash pode também reduzir a dívida e apoiar os mercados. Na saúde, utilizam-se medidas sintéticas (anos de vida ajustados por incapacidade, DALY), raramente disponíveis nos outros setores.

O **retorno social do investimento** (SROI), que converte todos os efeitos em dinheiro, é sedutor mas frágil: os valores monetários atribuídos aos efeitos sociais são muito discutíveis. É preciso ler estes rácios com prudência e examinar sempre os pressupostos.

Economias de escala, custos fixos e análise de sensibilidade

O custo unitário depende fortemente da **escala**. Os custos fixos (equipa de coordenação, sistema de pagamento, escritório) repartem-se por mais beneficiários quando o programa cresce.

Exemplo. Custos fixos: 150 000 USD; custo variável por agregado: 400 USD. Para 500 agregados: (150 000 + 200 000) / 500 = 700 USD por agregado. Para 2 000 agregados: (150 000 + 800 000) / 2 000 = 475 USD. Comparar o custo unitário de um projeto-piloto com o de um programa em grande escala é, portanto, injusto; compara-se a uma escala comparável, ou modela-se o custo à escala pretendida.

A **análise de sensibilidade** testa a robustez das conclusões quando os pressupostos mudam: o que acontece à comparação se o efeito da opção B for 20 % mais fraco do que o previsto? se as comissões de pagamento duplicarem? Se a conclusão mudar perante uma variação realista, é preciso dizê-lo: a decisão assenta então num pressuposto a verificar.

O **ponto de equilíbrio** de um investimento é outra ferramenta útil: um sistema de pagamento móvel que custa 60 000 USD a instalar e poupa 12 USD por agregado e por mês fica amortizado a partir de 5 000 agregados-mês (60 000 / 12), por exemplo 1 000 agregados durante 5 meses.

Apresentar a otimização dos recursos aos doadores

Os doadores pedem cada vez mais uma secção VfM nas propostas e nos relatórios. Uma secção sólida:

- Apresenta **indicadores para cada um dos 4E**, com o seu valor e uma comparação (período anterior, outra zona, referência externa).
- Mostra as **medidas concretas** tomadas: compras agrupadas, acordos-quadro, partilha de escritórios e veículos com outros projetos, pagamento eletrónico, redução das perdas.
- Explica os **custos adicionais justificados**: zonas difíceis, acessibilidade, segurança, qualidade, localização (apoio aos parceiros).
- Reconhece os **limites**: efeitos não atribuíveis, dados de custos incompletos.

As armadilhas a evitar: apresentar poupanças de curto prazo que degradam a qualidade (menos monitorização, materiais menos duradouros); comparar custos unitários de contextos muito diferentes; exibir um rácio de transferência elevado obtido suprimindo a monitorização e a prestação de contas.

> A otimização dos recursos é também um argumento a favor dos custos de apoio: um programa sem logística, finanças e MEAL sólidos não é eficiente, é arriscado.

Arbitrar: eficiência, equidade e qualidade

As análises de custos esclarecem as decisões, não as tomam. As escolhas correntes:

- **Cobertura contra profundidade**: ajudar 10 000 agregados com uma transferência que cobre 50 % do cabaz, ou 6 000 com uma transferência que cobre 85 %? Se uma transferência parcial não permitir atingir o efeito pretendido (por exemplo, evitar as estratégias de sobrevivência negativas), ajudar mais gente pior não é mais eficaz.
- **Zonas fáceis contra zonas difíceis**: o custo por pessoa pode duplicar nas zonas remotas, onde as necessidades são muitas vezes as mais severas.

- **Curto prazo contra sustentabilidade**: reparar um ponto de água custa menos do que formar um comité de gestão e implementar um sistema de recuperação de custos, mas o ponto de água arrisca-se a voltar a avariar.

Um método para decidir é combinar a análise custo-eficácia com **critérios explícitos**: limiar mínimo de qualidade (normas Esfera), prioridade aos mais severos, teto de custo por pessoa acima do qual se procura outra abordagem. A decisão e as suas razões ficam escritas, para poderem ser explicadas às pessoas, às equipas e aos doadores.

Exercício: comparar duas opções de abastecimento de água

Situação. Para fornecer 15 litros de água por pessoa e por dia a 12 000 pessoas durante 12 meses, há duas opções. Opção A, camiões-cisterna: custos fixos 30 000 USD, custo variável 0,012 USD por litro. Opção B, reabilitação de dois furos e rede: investimento 210 000 USD, funcionamento 2 500 USD por mês. A vida útil dos furos reabilitados é de pelo menos cinco anos.

Trabalho pedido. 1) Calcule o custo de cada opção em 12 meses. 2) Calcule o custo por pessoa e por ano. 3) A partir de quantos meses a opção B se torna mais barata? 4) Que recomendação, e em que condições?

Correção. Volume: 12 000 × 15 × 365 = 65 700 000 litros por ano. Opção A: 30 000 + 0,012 × 65 700 000 = 30 000 + 788 400 = 818 400 USD, ou seja, 68,2 USD por pessoa e por ano. Opção B: 210 000 + 12 × 2 500 = 240 000 USD, ou seja, 20 USD por pessoa no primeiro ano. Limiar: custo mensal do transporte por camião ≈ 788 400 / 12 = 65 700 USD; B é mais barata assim que 30 000 + 65 700 × m > 210 000 + 2 500 × m, ou seja, m > 180 000 / 63 200 = 2,85 meses. Recomendação: B, com transporte por camião durante as obras (2 a 3 meses), desde que a hidrogeologia confirme o caudal e a qualidade da água, e que estejam previstos um comité de gestão e um financiamento do funcionamento para além do projeto.

A reter

- 4E: economia, eficiência, eficácia, equidade; o mais barato não é o ótimo.
- Custo-eficiência = custo total afetado (incluindo apoio e sede) / produtos.
- Custo-eficácia = custo / efeito atribuível; comparar apenas opções que visam o mesmo efeito.
- Os custos fixos tornam os pequenos programas mais caros por pessoa: comparar a uma escala comparável.
- Análise de sensibilidade: se a conclusão mudar perante uma variação realista, a decisão assenta num pressuposto a verificar.

Quiz

1. Alcançar as pessoas com deficiência e as zonas remotas aumenta o custo por pessoa. No quadro dos 4E, este custo adicional diz respeito à:
   A. Economia
   B. Equidade
   C. Eficiência
   D. Um erro de gestão
2. Custos fixos 100 000 USD, custo variável 300 USD por agregado, 1 000 agregados. Custo por agregado:
   A. 300 USD
   B. 400 USD
   C. 1 300 USD
   D. 100 USD
3. Opção A: 600 000 USD para 400 crianças curadas. Opção B: 500 000 USD para 250 crianças curadas. Qual é a mais custo-eficaz?
   A. B, porque custa menos no total
   B. A: 1 500 USD por criança curada contra 2 000 para B
   C. São equivalentes
   D. Não se pode comparar
4. Porque é preciso incluir uma parte dos custos de apoio e da sede numa análise custo-eficiência?
   A. Para inflacionar os números
   B. Porque a atividade consome realmente esses recursos; ignorá-los subestima o seu custo
   C. Porque o doador paga tudo
   D. Não é necessário
5. Um investimento de 40 000 USD poupa 8 USD por agregado e por mês. Fica amortizado a partir de:
   A. 500 agregados-mês
   B. 5 000 agregados-mês
   C. 320 000 agregados-mês
   D. 50 000 agregados-mês

Respostas do quiz : 1. B · 2. B · 3. B · 4. B · 5. B

Semana 12 : Gestão adaptativa, aprendizagem e relatórios: dirigir com base em evidências

Objetivos

- Instalar uma gestão adaptativa: revisões regulares, regras de decisão e revisão documentada do programa.
- Construir um sistema de aprendizagem organizacional que capitalize e reutilize as lições, para além dos relatórios.
- Redigir relatórios aos doadores honestos e convincentes, e apresentar um dossiê MEAL completo como projeto final.

A gestão adaptativa

Os contextos humanitários mudam mais depressa do que os quadros lógicos. A **gestão adaptativa** consiste em ajustar de forma deliberada e documentada as atividades, os métodos ou as metas em função dos dados e do contexto, mantendo o objetivo. Não é improvisação: assenta em pressupostos explícitos, numa monitorização que os testa, e em momentos de decisão previstos.

Os seus elementos:

- **Pressupostos de trabalho** claramente enunciados na teoria da mudança («as mulheres poderão deslocar-se aos pontos de levantamento»).
- **Indicadores de contexto e de alerta** que os testam (tempo de trajeto declarado, incidentes de segurança nas estradas).
- **Regras de decisão** escritas de antemão: «se mais de 20 % das transferências não forem levantadas em 10 dias, abrem-se pontos de levantamento móveis».
- **Revisões regulares** (trimestrais, ou mensais em crise aguda) com autoridade para decidir.
- **Um acordo com o doador** sobre o que pode mudar sem pedido formal (atividades, métodos) e o que exige uma adenda (objetivos, orçamento global, zonas).

Os doadores são muitas vezes mais abertos do que se pensa a uma adaptação bem fundamentada. O que recusam são as mudanças não anunciadas descobertas no relatório final.

> Um projeto que não mudou nada em 18 meses num contexto volátil provavelmente não olhou para os seus dados, ou não se atreveu a falar deles.

As revisões de programa e a revisão pós-ação

A **revisão trimestral** de um programa reúne a equipa de programa, o MEAL, a logística, as finanças e, se possível, representantes dos parceiros e das comunidades. A ordem de trabalhos tipo:

- Progresso dos indicadores-chave em relação às metas e às tendências.
- Execução orçamental e ritmo de despesa.
- Feedback das pessoas e dos parceiros: temas principais, respostas dadas.
- Contexto e pressupostos: o que mudou.
- Decisões: o quê, quem, quando. E acompanhamento das decisões da revisão anterior.

A **revisão pós-ação** (after action review), oriunda das forças armadas e depois amplamente adotada, é uma ferramenta curta (uma a duas horas) a utilizar após um acontecimento importante: uma distribuição, uma evacuação, uma primeira vaga de resposta. Quatro perguntas: o que tínhamos previsto? o que aconteceu realmente? porque há uma diferença? o que faremos de maneira diferente da próxima vez? Funciona se se falar de factos, sem procurar culpados, e se a última pergunta produzir ações com um responsável.

As lições devem ser **específicas** e **acionáveis**: «a comunicação deve ser melhorada» não é uma lição; «anunciar as datas de distribuição por rádio e por mensagem de voz pelo menos 5 dias antes, pois 40 % dos agregados não tinham recebido a informação» é uma.

A aprendizagem organizacional

As organizações humanitárias produzem muitos relatórios e aprendem pouco: os mesmos erros repetem-se de uma crise para outra, muitas vezes porque o pessoal roda depressa e as lições ficam em documentos que ninguém lê. Um sistema de aprendizagem eficaz:

- **Define perguntas de aprendizagem** prioritárias para a organização (por exemplo: «como manter a qualidade da monitorização quando o acesso é intermitente?») e orienta o MEAL de vários projetos para lhes responder.
- **Capitaliza** sob formas utilizáveis: fichas de duas páginas, listas de verificação, modelos de documentos, em vez de relatórios longos.
- **Faz circular** as lições no momento certo: no arranque de um novo projeto, leem-se as lições dos projetos semelhantes (revisão das lições na fase de conceção).
- **Valoriza** a comunicação dos fracassos, por exemplo através de sessões regulares em que as equipas apresentam o que não funcionou e o que aprenderam com isso.
- **Partilha** com o setor: avaliações publicadas, contributos para os grupos de trabalho dos clusters, estudos de caso.

O papel do responsável MEAL muda então: de produtor de dados para os doadores, torna-se um **facilitador da reflexão** que ajuda as equipas a fazer boas perguntas, a ler os dados e a decidir.

Redigir relatórios aos doadores

Um **relatório narrativo** de qualidade segue a estrutura do doador e responde a três exigências: **exatidão** (números coerentes com o relatório financeiro e os relatórios anteriores), **análise** (não apenas o que foi feito, mas o que mudou e porquê) e **honestidade** (desvios e dificuldades explicados).

Para cada resultado, funciona uma estrutura simples: **meta, realizado, desvio, explicação, consequência, medida**. Por exemplo: «Meta: 3 000 agregados. Realizado: 2 450 (82 %). Desvio devido ao encerramento da estrada de X durante 7 semanas. Consequência: atraso de dois ciclos de transferências em 4 aldeias. Medida: pagamento móvel implementado em maio; recuperação prevista até agosto, sem custos adicionais.»

Erros a evitar:

- Números de produtos apresentados como efeitos («12 000 pessoas sensibilizadas melhoraram as suas práticas»).
- Duplas contagens entre atividades (a mesma pessoa contada em cada atividade); é preciso distinguir beneficiários únicos e participações.
- Sucessos individuais apresentados como representativos; uma história ilustra, não prova.
- A ausência de menção das reclamações recebidas e das respostas dadas.

> O doador acaba sempre por saber dos problemas. Mais vale que os saiba por si, com a análise e as medidas tomadas, do que por uma avaliação ou uma auditoria.

O encerramento do programa e a sustentabilidade

O **encerramento** prepara-se desde a conceção (estratégia de saída) e implementa-se pelo menos três meses antes do fim. Compreende:

- **Informação** das comunidades e das autoridades sobre a data e as modalidades do fim, e encaminhamento para outros serviços.
- **Transferência** dos ativos (pontos de água, equipamentos) segundo as regras do doador, com acordos escritos com os beneficiários desses ativos.
- **Passagem de testemunho** aos parceiros, aos serviços técnicos ou aos comités, com um reforço das suas capacidades realmente planeado e orçamentado.
- **Inquérito final** e avaliação, seguidos da apresentação dos resultados às comunidades.
- **Arquivo** dos dados e documentos, e destruição segura dos dados pessoais segundo a política de conservação.

A **sustentabilidade** julga-se pelas condições reunidas: uma instituição ou uma comunidade que assume a responsabilidade, recursos para o funcionamento (orçamento público, quotas, recuperação de custos), competências, e uma procura real dos utilizadores. Sem estas condições, mais vale reconhecê-lo e procurar uma continuidade (outro financiamento, outro ator) do que anunciar uma sustentabilidade que não existirá.

Projeto final: o dossiê MEAL completo

O projeto final deste Mini MBA consiste em apresentar um **dossiê MEAL completo** para um programa real ou realista à sua escolha. Reúne tudo o que aprendeu em doze semanas:

- Uma **nota de análise das necessidades** de duas páginas: fontes, severidade, grupos prioritários, lacunas de cobertura, opções de resposta comparadas.

- Uma **teoria da mudança** e um **quadro lógico** com indicadores, bases, metas calculadas e pressupostos.
- Uma **estratégia de focalização** e, se for caso disso, o cálculo do valor das transferências.
- Um **plano MEAL** com duas fichas de referência de indicadores, o plano de amostragem e o cálculo da dimensão da amostra do inquérito de base.
- Um **mecanismo de reclamações e feedback**: canais, prazos, circuito sensível, indicadores.
- Um **plano de avaliação**: tipo, perguntas, método de estimativa do efeito e as suas condições de validade.
- Uma **análise VfM**: indicadores dos 4E e uma comparação de opções.
- Um **calendário de revisões** e três regras de decisão adaptativas.

Critérios de qualidade: coerência entre as partes, cálculos corretos e verificáveis, realismo (orçamento MEAL de 3 a 10 %), lugar real dado às pessoas, e honestidade quanto aos limites. Os estudos de caso do exame do diploma retomam exatamente estas competências.

Exercício: escrever uma regra de decisão e um parágrafo de relatório

Situação. Programa de cash para 4 000 agregados, pagamento móvel. No terceiro mês: 18 % das transferências não são levantadas após 10 dias (6 % no primeiro mês); em 3 aldeias em 20, esta taxa ultrapassa 50 %. O feedback assinala agentes sem liquidez e uma estrada cortada por grupos armados. Meta do trimestre: 12 000 transferências levantadas; realizado: 9 840.

Trabalho pedido. 1) Escreva uma regra de decisão adaptativa para este problema. 2) Redija o parágrafo do relatório trimestral sobre este resultado, segundo a estrutura meta, realizado, desvio, explicação, consequência, medida.

Correção. Regra: «Se mais de 15 % das transferências de uma aldeia não forem levantadas 10 dias após o envio, a equipa verifica em 72 horas a liquidez dos agentes e o acesso; se a causa for confirmada, é organizado um ponto de levantamento móvel ou um agente adicional antes do ciclo seguinte, e o doador é informado no relatório mensal.» Parágrafo: «Meta: 12 000 transferências levantadas. Realizado: 9 840 (82 %). O desvio provém de 3 aldeias onde mais de metade das transferências não foi levantada, devido à falta de liquidez dos agentes e ao corte da estrada de Y. Consequência: cerca de 2 160 transferências pendentes, e um risco de recurso ao endividamento para os agregados em causa. Medidas: dois pontos de levantamento móveis desde a semana 12, acordo com o operador para abastecer os agentes, informação dos agregados por mensagem de voz; as transferências continuam disponíveis e serão acompanhadas até ao levantamento completo.»

A reter

- Gestão adaptativa: pressupostos explícitos, indicadores de alerta, regras de decisão escritas, revisões regulares, acordo com o doador.
- Revisão pós-ação: previsto, realizado, porquê o desvio, o que fazer de outra forma; sem procurar culpados.
- Uma lição é específica e acionável, caso contrário não passa de uma impressão.
- Relatório: meta, realizado, desvio, explicação, consequência, medida; beneficiários únicos distintos das participações.
- A sustentabilidade julga-se por condições reunidas (responsável, recursos, competências, procura), não por uma declaração.

Quiz

1. Que formulação é uma lição aprendida útil?
   A. A coordenação deve ser reforçada
   B. Anunciar as distribuições por rádio e mensagem de voz 5 dias antes, pois 40 % dos agregados não estavam informados
   C. É preciso comunicar melhor
   D. O projeto foi um sucesso

2. Numa revisão pós-ação, a regra principal é:
   A. Identificar o responsável pelo erro
   B. Falar de factos sem procurar culpados, e terminar com ações com um responsável
   C. Redigir um relatório longo
   D. Convidar o doador

3. Um relatório conta 5 000 participantes na formação e 5 000 na distribuição, ou seja, «10 000 beneficiários». O erro é:
   A. Uma possível dupla contagem: é preciso distinguir beneficiários únicos e participações
   B. Nenhum erro
   C. Um erro de cálculo de percentagem
   D. Um erro de taxa de câmbio

4. Que mudança exige geralmente uma adenda formal com o doador?
   A. Mudar de método de sensibilização
   B. Modificar o objetivo específico ou as zonas de intervenção
   C. Ajustar o calendário de uma atividade em duas semanas
   D. Mudar a ordem de trabalhos de uma reunião

5. O encerramento de um programa prepara-se:
   A. No último mês
   B. Desde a conceção com uma estratégia de saída, e implementa-se pelo menos três meses antes do fim
   C. Após o relatório final
   D. Apenas se o doador o pedir

Respostas do quiz : 1. B · 2. B · 3. A · 4. B · 5. B