ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 1 : Avaliar as necessidades: dados, severidade e prioridades

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/semaine-1/

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

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