ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 12 : Gestão adaptativa, aprendizagem e relatórios: dirigir com base em evidências

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-12/

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

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