ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

Material do curso · Semana 2 : Conceber um programa: cadeia de resultados, indicadores e metas

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-2/

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

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