ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

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

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

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-4/

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

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