

# AULA 05



STAKEHOLDERS/ATORES ENVOLVIDOS EM OPERAÇÕES HUMANITÁRIAS

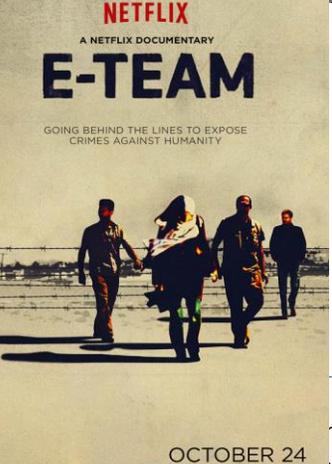
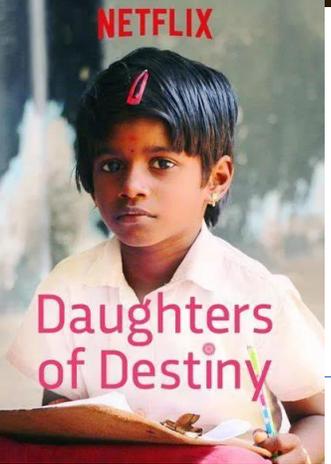
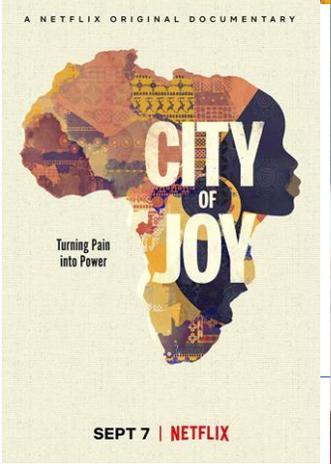
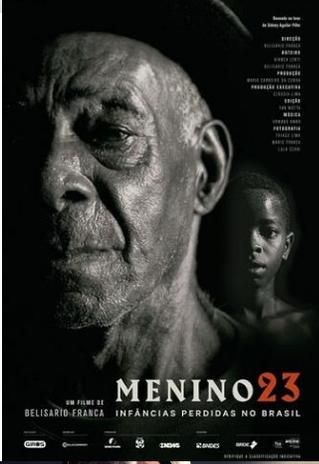
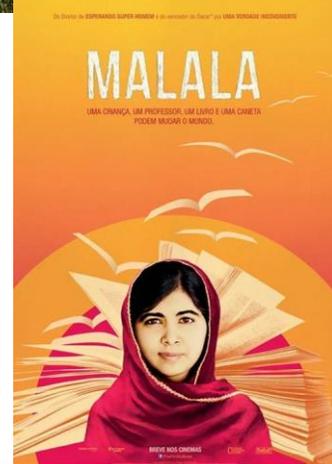
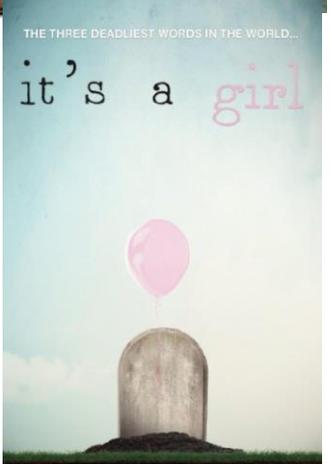
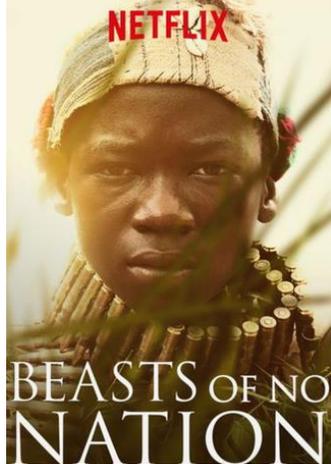
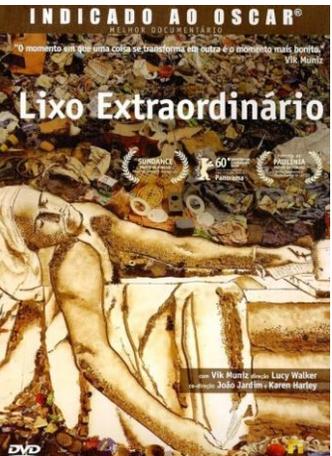
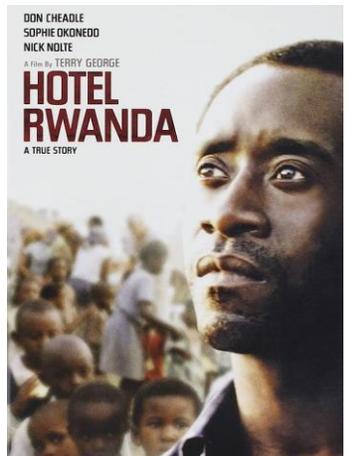
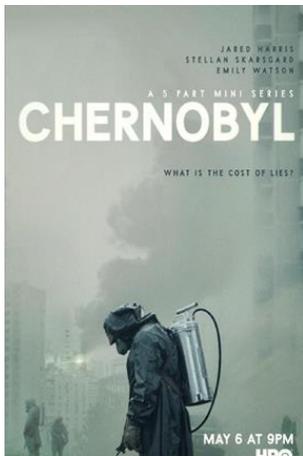
PRINCÍPIOS HUMANITÁRIOS

DESAFIOS DE COORDENAÇÃO

# Sugestão de filmes/séries/curtas humanitários



- O Impossível (Netflix)
- Sergio (Netflix)
- Chernobyl (Série - HBO)
- Hotel Rwanda
- O sal da terra
- Lixo Extraordinário
- The true cost
- Missão mar vermelho
- Beasts of no nation
- It`s a girl
- Girlrising
- Malala
- Contágio
- Mossul
- Fukushima
- 3 dias que mudaram o mundo (Netflix – série)
- Menino 23
- City of Joy (Netflix)
- Daughters of Destiny (Netflix)
- Before the flood
- The boy who harnessed the wind
- Cafarnaum
- E-team (Netflix)
- Os 33
- Quem se importa (documentário)
- Virunga (filme-documentário)
- Primeiro mataram meu pai (Netflix)

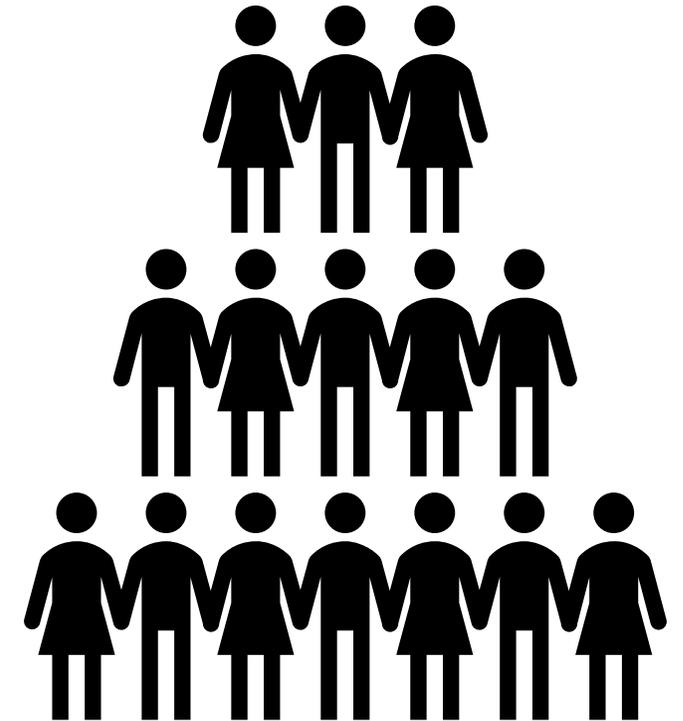


# STAKEHOLDERS

ATORES ENVOLVIDOS = ATORES CHAVE =  
PARTES INTERESSADAS = STAKEHOLDERS

Todos os indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pelo negócio

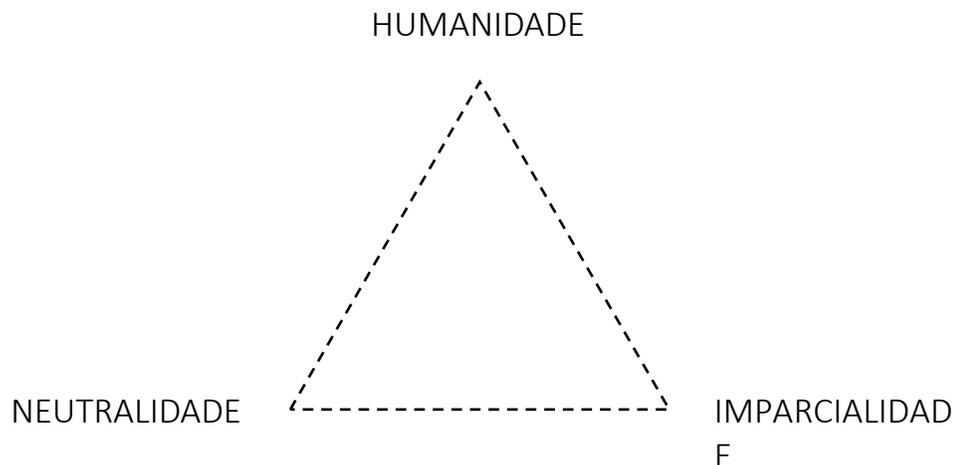
(Freeman, 1984)



# PRINCÍPIOS HUMANITÁRIOS



- A Resolução 46/182 da Assembleia Geral das Nações Unidas (AGANU, 1991) endossa os princípios fundamentais na assistência humanitária: humanidade, neutralidade e imparcialidade.



**Humanidade:** o sofrimento humano deve ser aliviado, onde quer que ele se encontre.

**Neutralidade:** a ajuda deve ser fornecida sem tomar partido de um ou de outro lado.

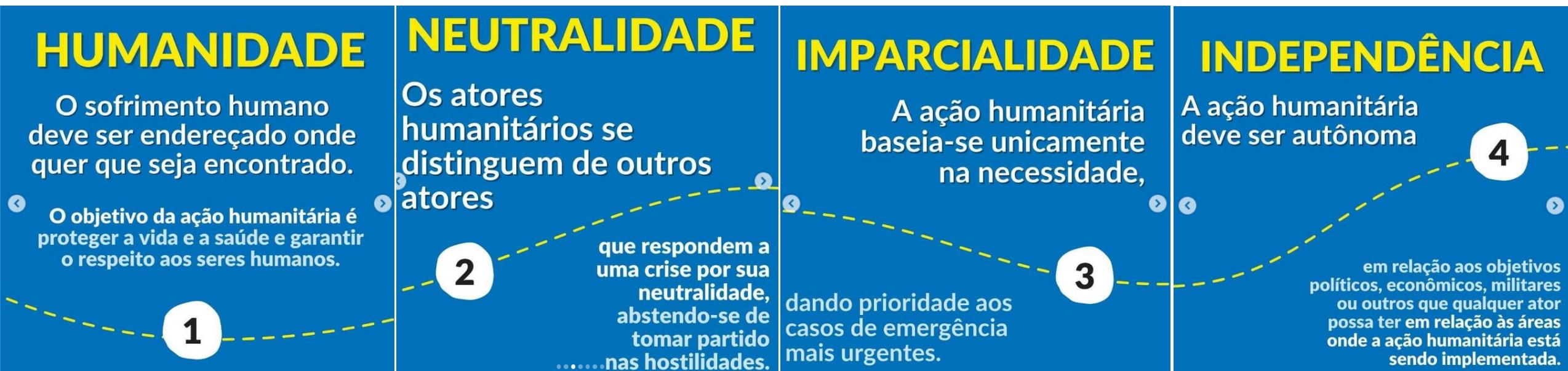
**Imparcialidade:** a assistência deve ser fornecida sem discriminação e com prioridade para aqueles que forem mais urgentes.

(Leiras et al., 2017)

# PRINCÍPIOS HUMANITÁRIOS

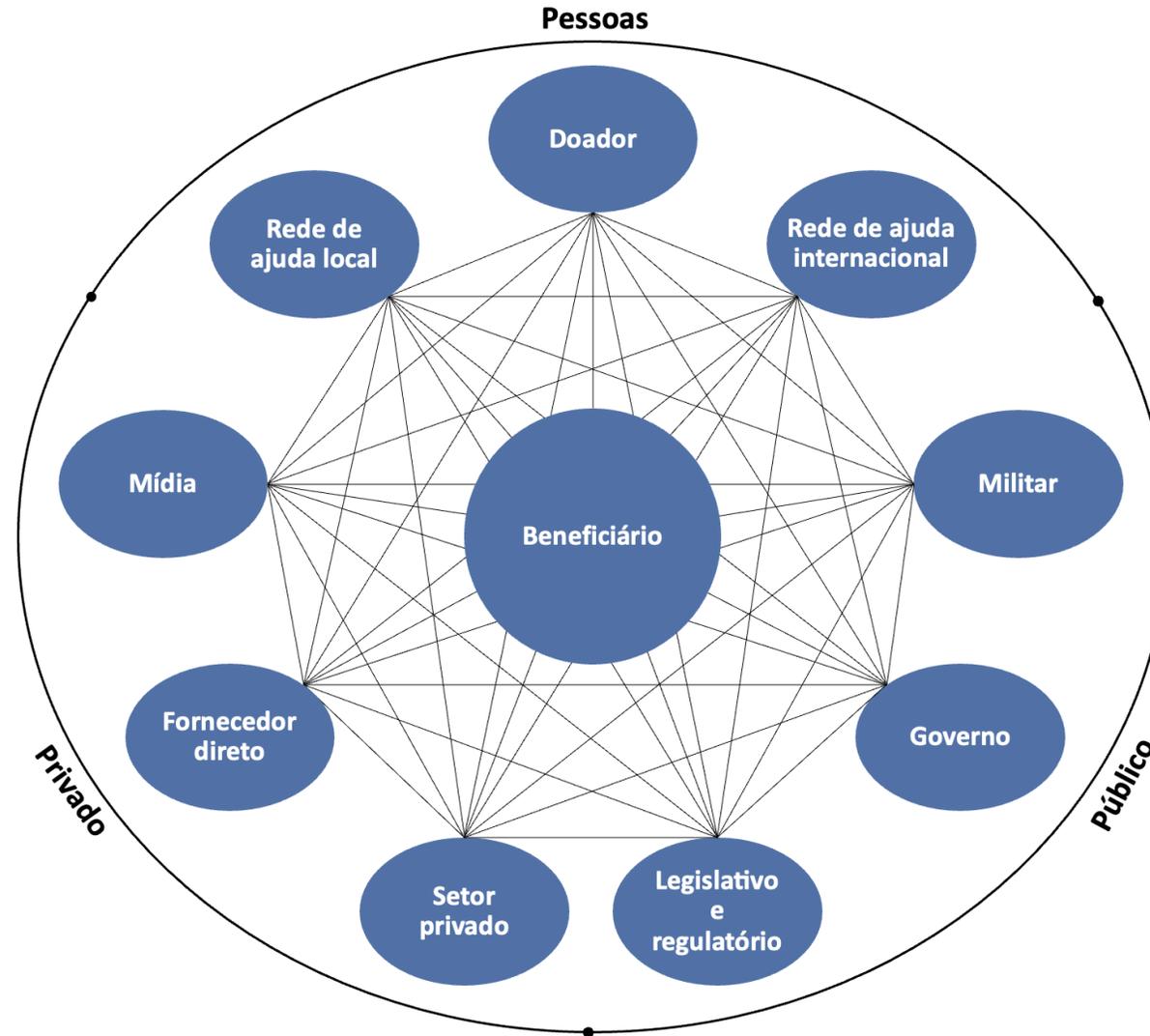


- Na Assembleia de 2004, pela Resolução 58/114, foi adicionado o quarto princípio:



(UNHCR; Leiras et al., 2017)

# STAKEHOLDERS EM OPERAÇÕES HUMANITÁRIAS



(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo I: Público

- MILITARES

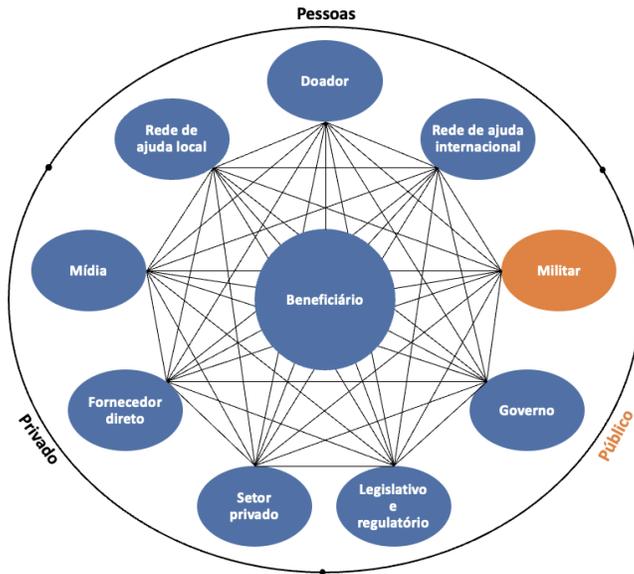
- As forças armadas possuem capacidade e experiência na implantação rápida da cadeia de suprimentos associada ao fluxo de grandes quantidades de suprimentos e pessoal.

- Militares possuem certos recursos imediatamente à mão

- alimentos, remédios e combustível

- recursos de engenharia, transporte e comunicações

- recursos humanos



(Fontainha et al., 2017)

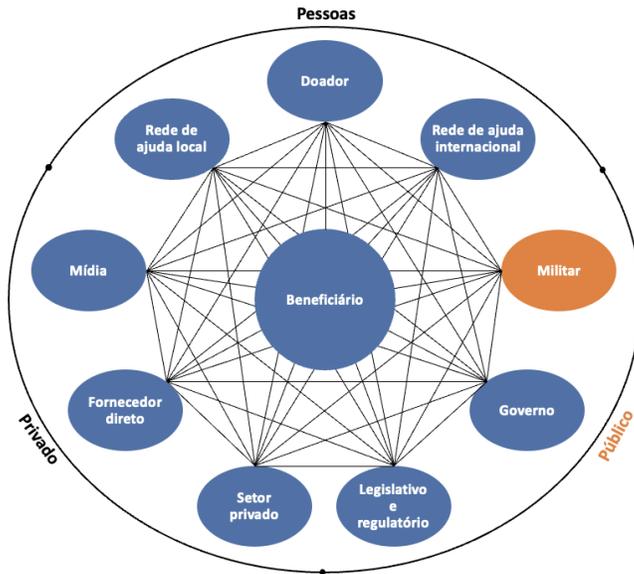
# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo I: Público

- MILITARES

- As missões militares em operações humanitárias geralmente abrangem cinco tipos de operações:

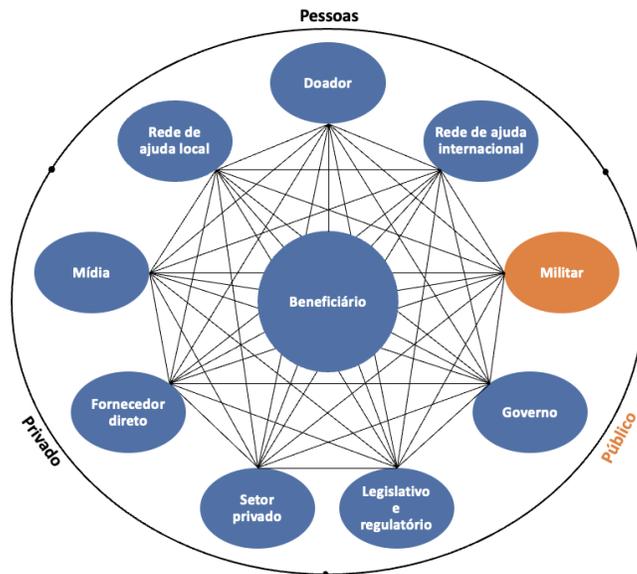
- prestação de assistência humanitária
- proteção
- assistência a refugiados e pessoas deslocadas
- aplicação de um acordo de paz
- restauração da ordem



(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo I: Público



PRESTAÇÃO DE SUPORTE OPERACIONAL  
FORNECIMENTO DE SUPRIMENTOS DE ALÍVIO

(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ..... Grupo I: Público

### Histórico da participação brasileira em missões da ONU

UNEF I

o Brasil participou do Batalhão Suez na Primeira Força de Emergência das Nações Unidas (UNEF I), compreendida pela região do Sinai e Faixa de Gaza

1960 a 1964

UNAVEM

Missão de Verificação das Nações Unidas em Angola. Missão de manutenção da paz ao verificar a retirada total das tropas cubanas do território de Angola.

1992 a 1995

ONUMOZ

Implementar o Acordo Geral de Paz, assinado pelo Presidente da República de Moçambique e o Presidente da Resistência Nacional Moçambicana (RENAMO)

ONUC

Participação de pilotos da FAB em prol das Operações das Nações Unidas no Congo (ONUC)

1988

UNPROFOR

Estabelecida na Croácia para garantir a desmilitarização das zonas designadas. Mais tarde, o mandato foi ampliado à Bósnia-Herzegovina e Macedônia para realizar vigilância preventiva na faixa de fronteira.

1993 a 1994

(Site Ministério da Defesa)

1957 a 1967

# STAKEHOLDERS

## ..... Grupo I: Público

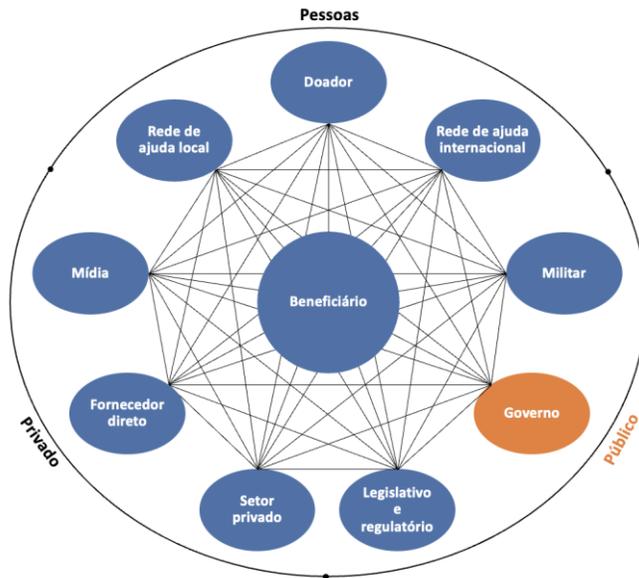
### Histórico da participação brasileira em missões da ONU



(Site Ministério da Defesa)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo I: Público



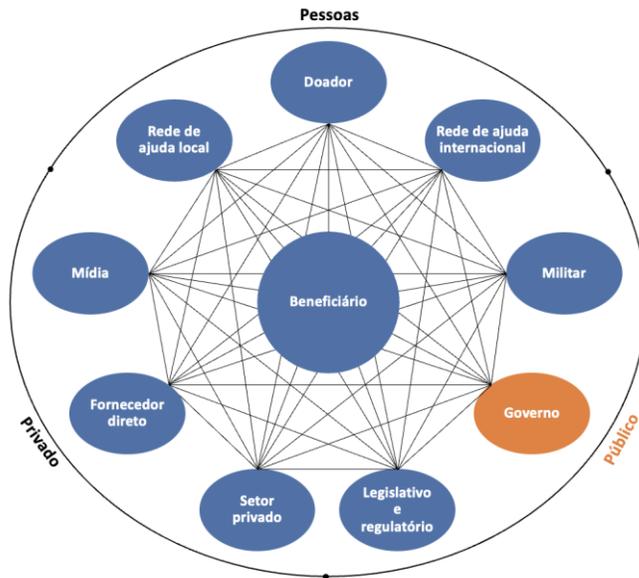
- GOVERNO

- capacidade política para acomodar diversas comunidades e induzi-las a colaborar
- responsável pela governança de ativos e operações entre as partes interessadas durante todas as fases do ciclo de vida do desastre

(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo I: Público

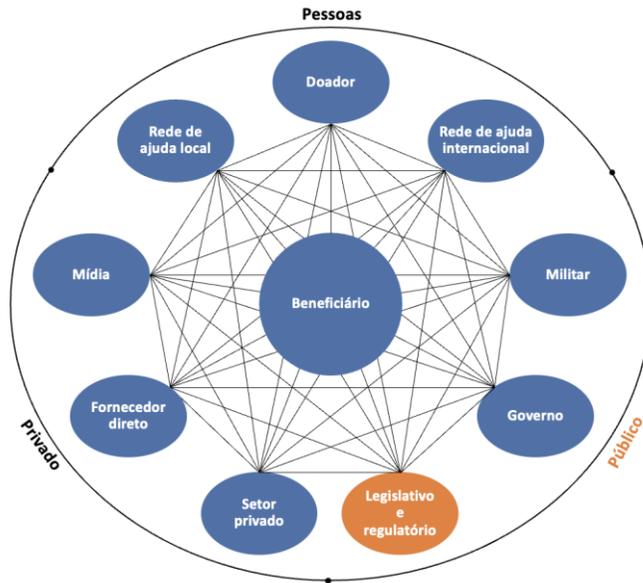


DESENVOLVER E COMPARTILHAR INFORMAÇÕES  
FORNECIMENTO DE RECURSOS DE ALÍVIO  
RECEBER RECURSOS  
LUTAR PELO INTERESSE DE OUTRAS PARTES INTERESSADAS  
CONSIDERAÇÃO DE OUTRAS PARTES INTERESSADAS NO PLANO DE RESPOSTA

(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo I: Público



- LEGISLATIVO E REGULATÓRIO

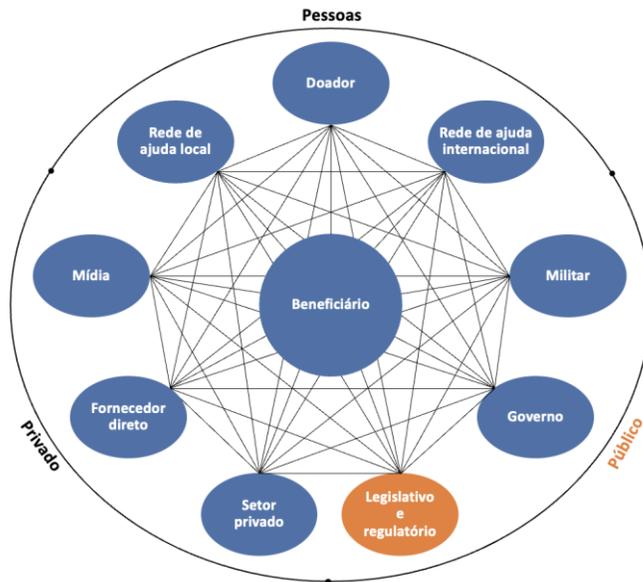
- responsável por:

- desenvolver leis nacionais e estaduais para fornecer orientação e poder autoritário
- supervisionar as políticas e programas em nível nacional e as ações de outras partes interessadas
- influenciar o fluxo de comunicação entre as organizações

(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ..... Grupo I: Público



CRIAÇÃO E APROVAÇÃO DE LEGISLAÇÕES  
LUTAR PELO INTERESSE DE OUTRAS PARTES INTERESSADAS

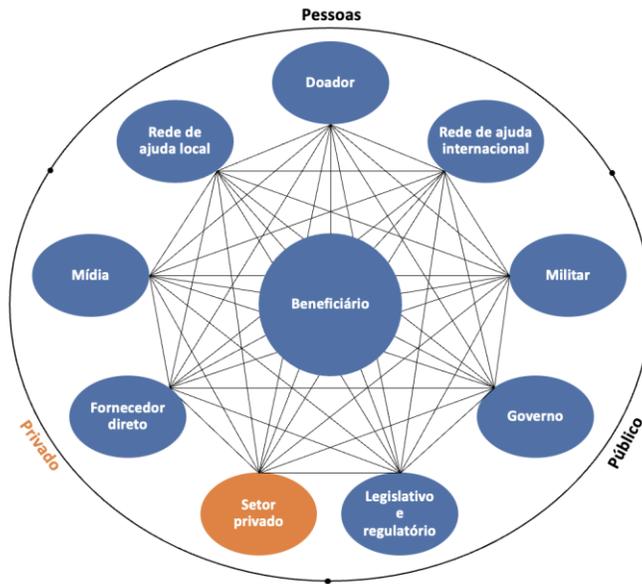
(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo II: Privado

- SETOR PRIVADO

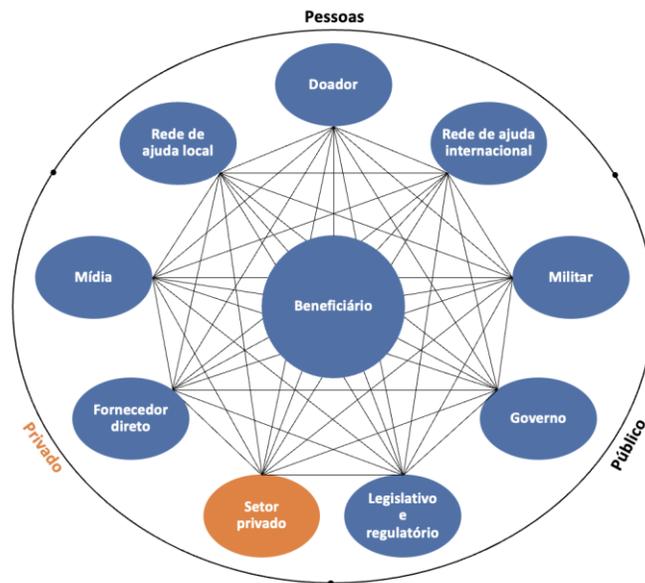
- composto por empresas que não têm papel vital na tomada de decisões e não são fornecedoras diretas
- atua em escala local e influencia a extensão e a qualidade da preparação e resposta, garantindo que seus funcionários sejam educados sobre a preparação e capacitando-os.
- responsável por desenvolver a capacidade de resposta e recuperação de desastres



(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ..... Grupo II: Privado



SEGUIR O PLANO DE RESPOSTA  
RETORNAR AS OPERAÇÕES NORMAIS  
FORNECIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS AUXILIARES

(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS



Através da perspectiva do setor privado, as empresas podem participar de operações humanitárias das seguintes formas:

- Relacionamento contratual
- Relacionamento pontual
- Parcerias de Responsabilidade Corporativa Social

Podemos mencionar como benefícios para organizações:

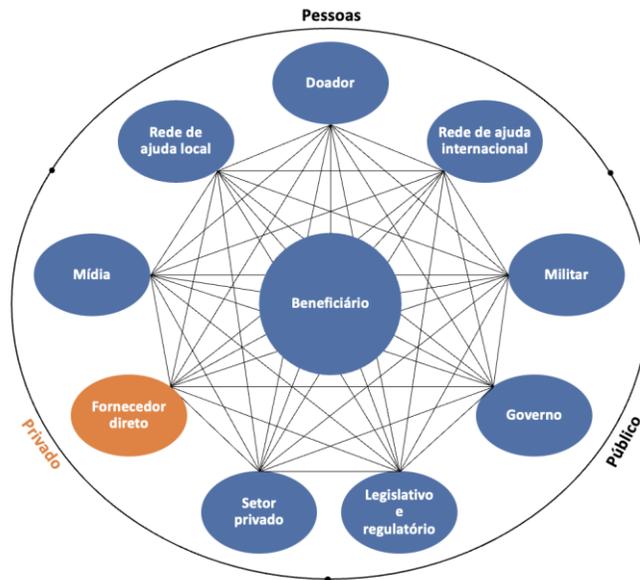
- Aprendizagem organizacional
- Desenvolvimento de responsabilidade social em sua equipe
- Capital reputacional



(Leiras et al., 2014; Balcik et al., 2010)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo II: Privado

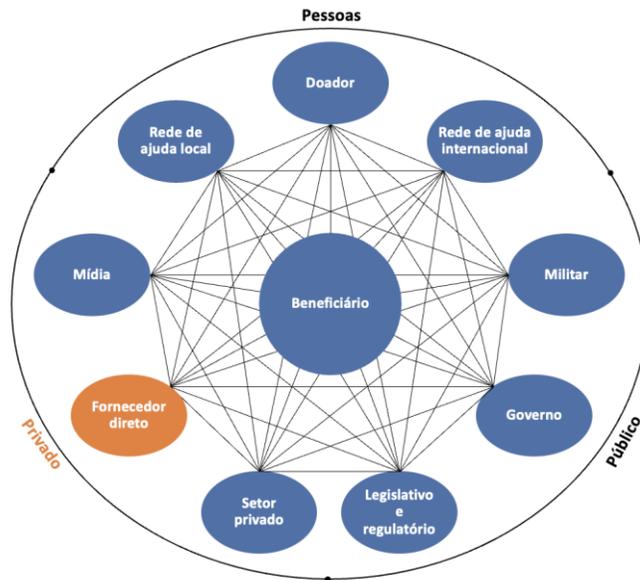


- FORNECEDOR DIRETO
- empresas com experiência e recursos para desempenhar papéis mais diretos na criação de ambientes mais seguros
- atividades de investimento, principalmente em áreas propensas a riscos, como parcerias entre construtoras, empreendedores, promotores de infraestrutura, agentes de seguros, agricultores e proprietários de empreendimentos turísticos – que devem ser levados em consideração na tomada de decisões.

(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo II: Privado



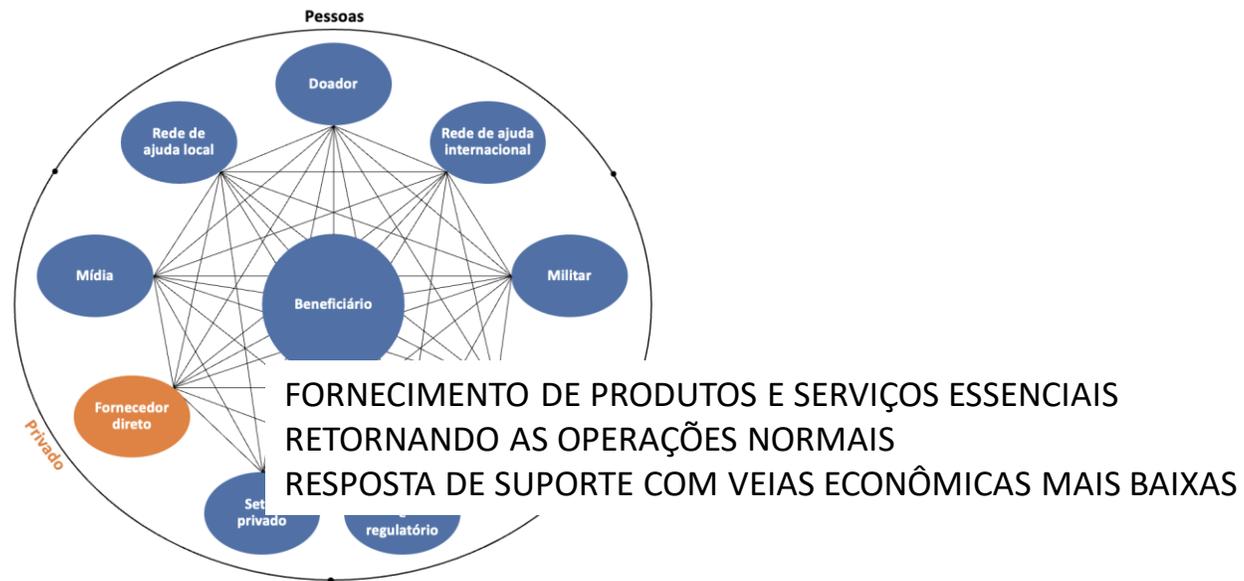
- FORNECEDOR DIRETO

- os fornecedores diretos de resposta a desastres precisam de motivações diferentes porque os clientes finais (afetados pelo desastre) não geram demanda voluntária e esperamos que não constitua uma “compra repetida” ( não foram novos desastres)
- no entanto, esta “compra repetida” ocorre ao nível das transações com outros stakeholders na rede de uma cadeia de abastecimento humanitária

(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ..... Grupo II: Privado

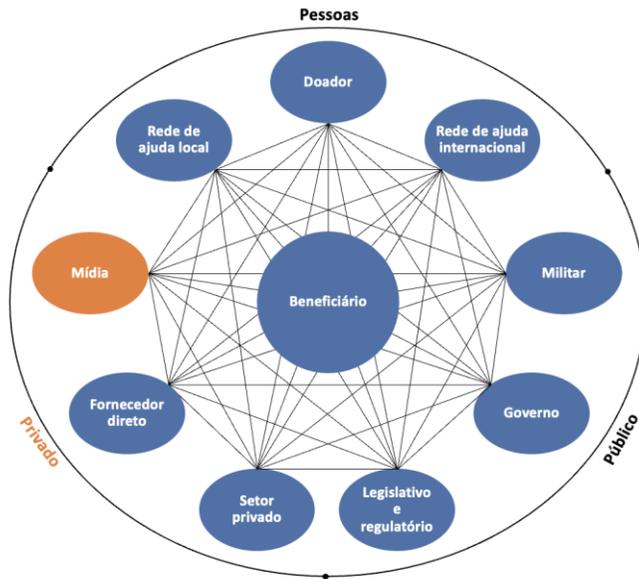


(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo II: Privado

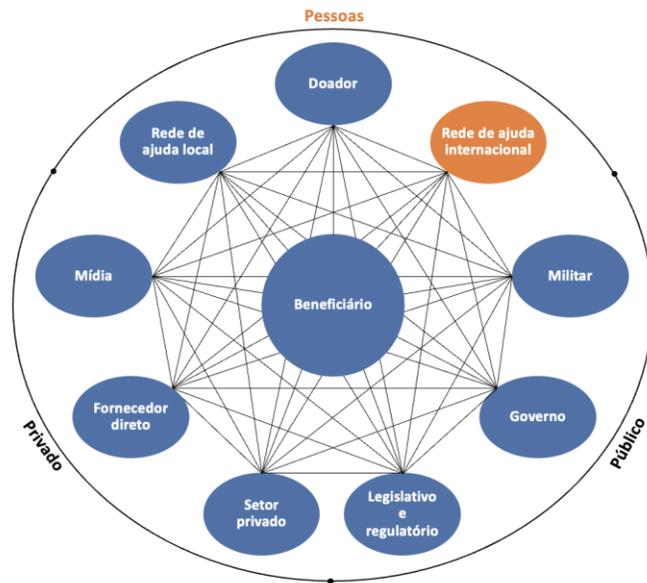
- MÍDIA
- publicação de notícias
- muitas vezes é uma parte interessada crítica que afeta as operações de socorro porque as organizações de socorro buscam visibilidade para potencialmente atrair mais recursos dos principais doadores e do público e exercer pressão sobre as agências de socorro.



(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo III: Pessoas

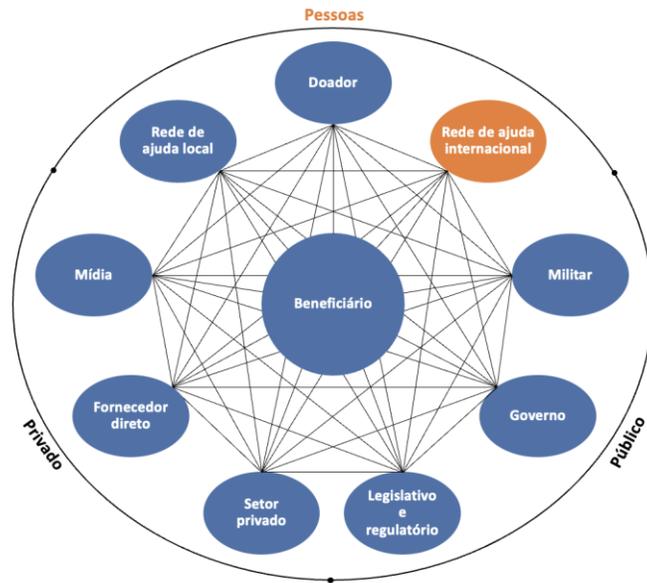


- REDE DE AJUDA INTERNACIONAL
- contém atores que coordenam a ajuda fornecida de fora do país afetado;
  - têm suas próprias motivações políticas para prestar socorro; operar sob leis internacionais; cobrir a avaliação da demanda; e fornecer, transportar e entregar a ajuda propriamente dita.
- voluntários de fora do local afetado por um desastre também são considerados neste stakeholder

(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo III: Pessoas

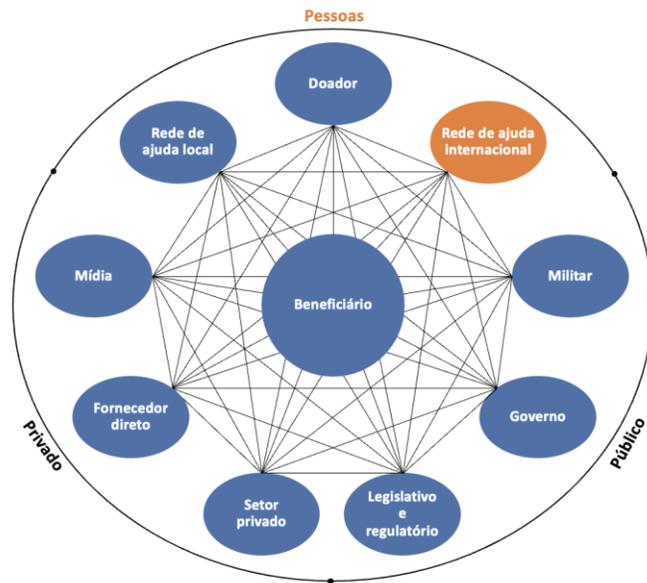


FORNECIMENTO DE FINANCIAMENTO  
CONTRATO DE SERVIÇOS E COMPRA DE PRODUTOS  
CONSIDERAÇÃO DE POTENCIAIS EFEITOS NEGATIVOS DA OPERAÇÃO

(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo III: Pessoas



## Cooperação Humanitária Internacional

A Conab é a executora da operação de doação de alimentos à Cooperação Humanitária Internacional, em atendimento às Leis, nº 12.429, de 20/06/2011, e nº 13.001, de 20/06/2014.

O Ministério das Relações Exteriores (MRE), por meio da Agência Brasileira de Cooperação (ABC), define os quantitativos e respectivos destinatários dos produtos identificados no anexo da Lei (arroz, feijão, milho, leite em pó e semente de hortaliças). A doação é realizada desde que não comprometa o atendimento às populações vitimadas por eventos socionaturais adversos no território brasileiro, e ocorre em casos de desastres socioambientais, catástrofes, calamidades públicas e insegurança alimentar e nutricional.

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo III : Pessoas

### Agência da ONU para Refugiados (ACNUR)

conduz e coordena ações internacionais para proteção dos refugiados.



### Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO)

objetivo garantir a paz através da educação dos povos.



### Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE)

fórum internacional que articula as políticas públicas entre os países.



### Organização Internacional do Trabalho (OIT)

Visa proteção aos direitos dos trabalhadores, remuneração digna, ambiente de trabalho digno, entre outros.

### Organização Mundial da Saúde (OMS)

Objetivo que as pessoas de todos os povos tenham uma saúde digna e de qualidade



CICV

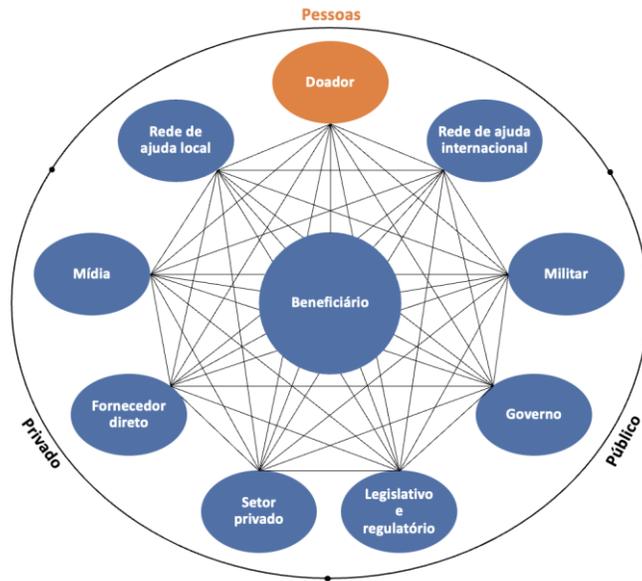
### Comitê Internacional da Cruz Vermelha

visa proporcionar proteção e assistência às vítimas de situações de violência



# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo III: Pessoas



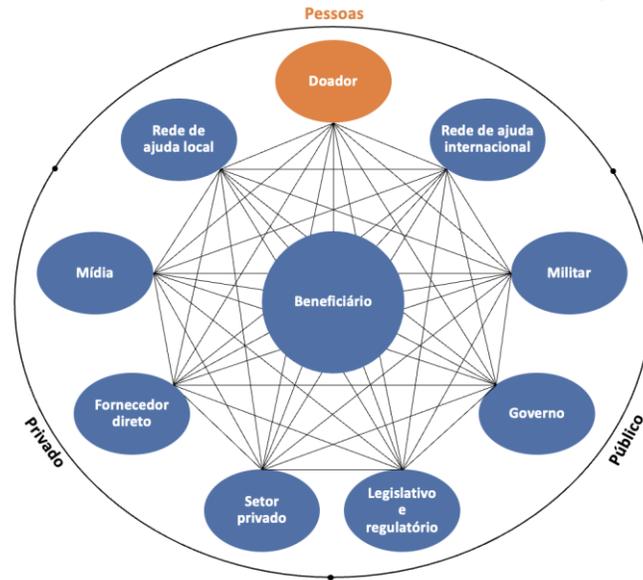
- DOADOR
- fornece a maior parte do financiamento para as principais atividades de socorro.
- fundações, setor privado, governo e doadores individuais como fontes de fundos para agências de ajuda ou outras partes interessadas que desempenham apenas o papel de provedor de fundos.

(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo III: Pessoas

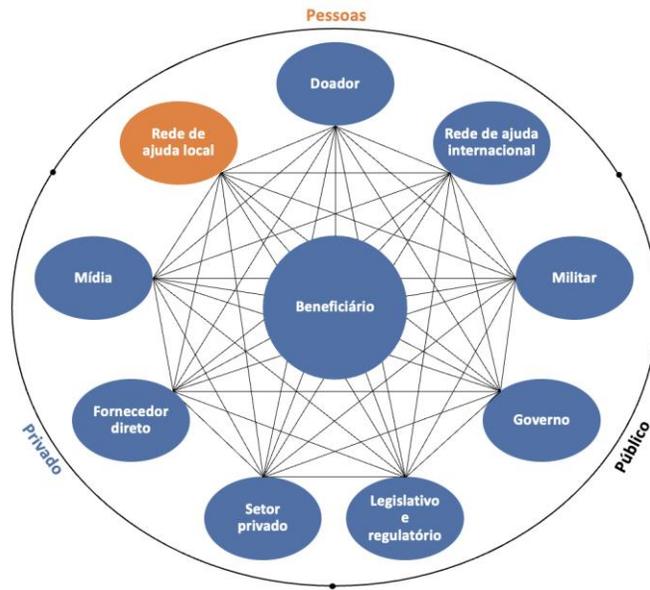
FORNECIMENTO DE DOAÇÕES E RECURSOS HUMANOS  
RECEBENDO INFORMAÇÕES SOBRE AS MELHORES FORMAS DE DOAR



(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo III: Pessoas

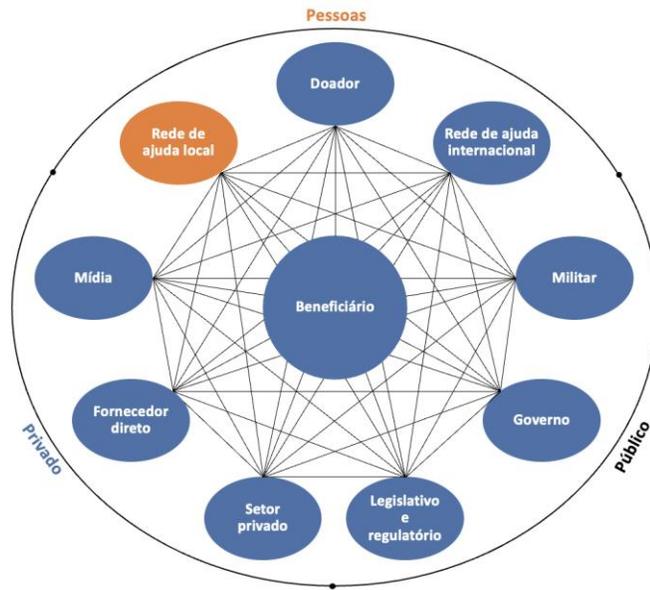


- REDE DE AJUDA LOCAL
- universidades, organizações comunitárias e ONGs locais
- Organizações que podem ser de esquerda ou conservadores; seculares ou religiosos; e pequeno, médio ou grande
- Voluntários independentes também podem ser considerados parte de redes locais de ajuda quando provenientes do próprio país afetado

(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo III: Pessoas



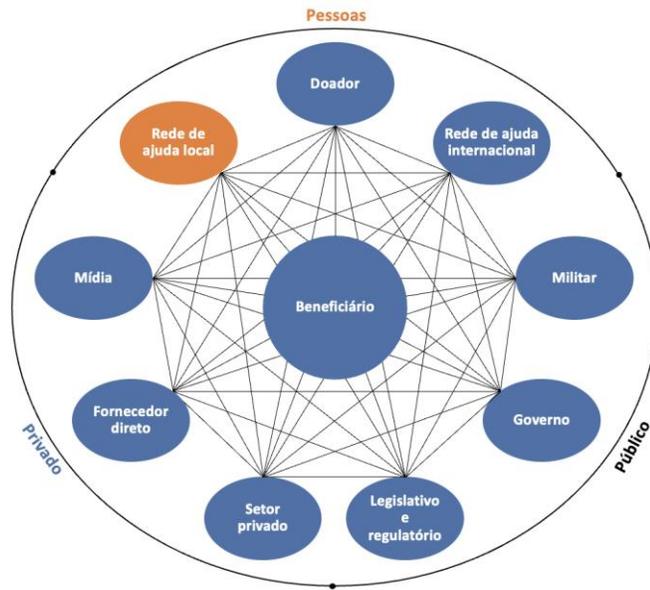
- REDE DE AJUDA LOCAL

- potencial para alcançar melhores resultados na distribuição de ajudas porque é essencialmente formado por uma grande rede já distribuída localmente em várias regiões, com ligações sociais/religiosas que contribuem para uma maior coesão e colaboração, e naturalmente contando com pessoas inclinadas a ajudar os necessitados

(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ••••• Grupo III: Pessoas



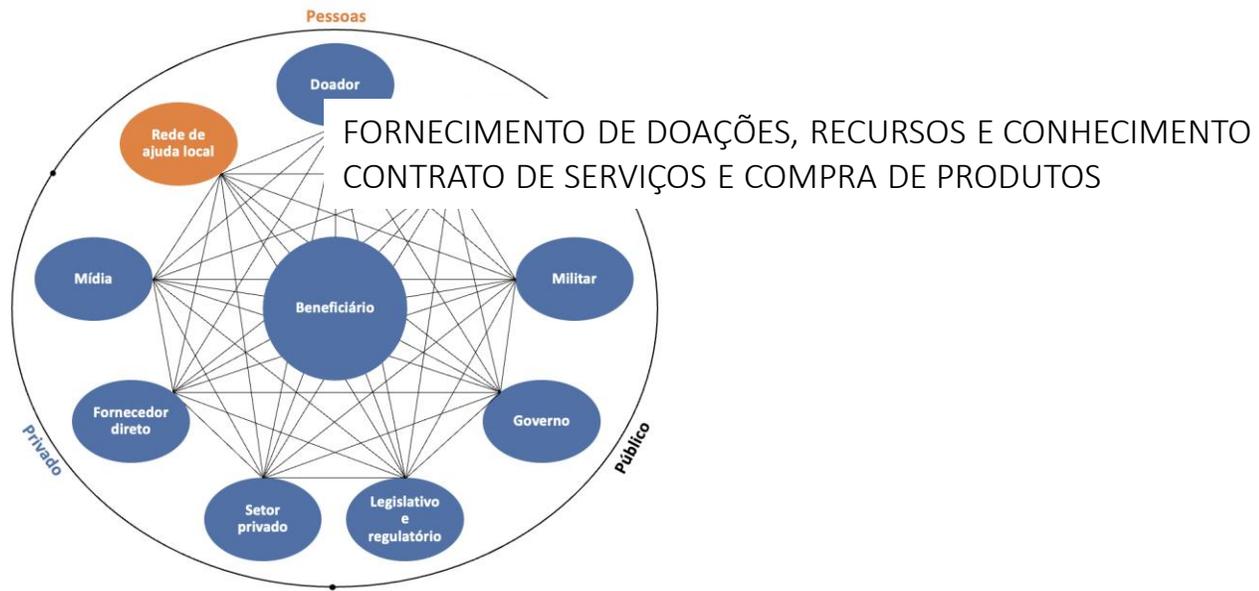
- REDE DE AJUDA LOCAL

- As redes locais de ajuda atuam em áreas específicas e negligenciadas não apenas durante a etapa de resposta, mas também na mitigação, preparação e recuperação, levando outras partes interessadas a tomar melhores decisões e alcançar melhores resultados para os beneficiários e a população em geral.

(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

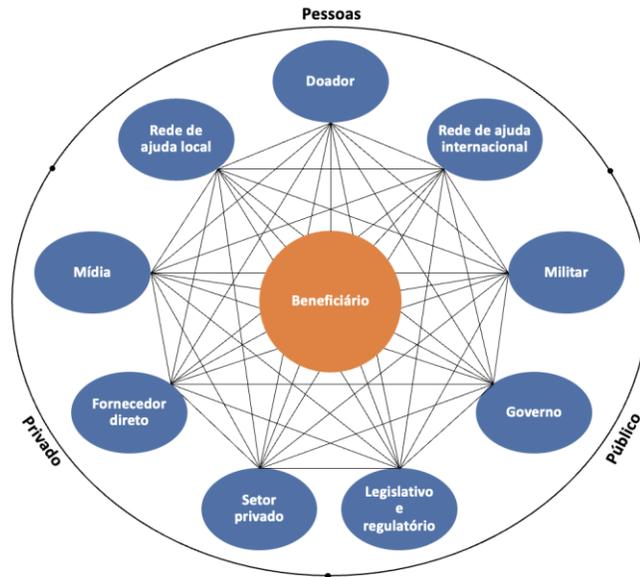
## ••••• Grupo III: Pessoas



(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ..... Stakeholder Central

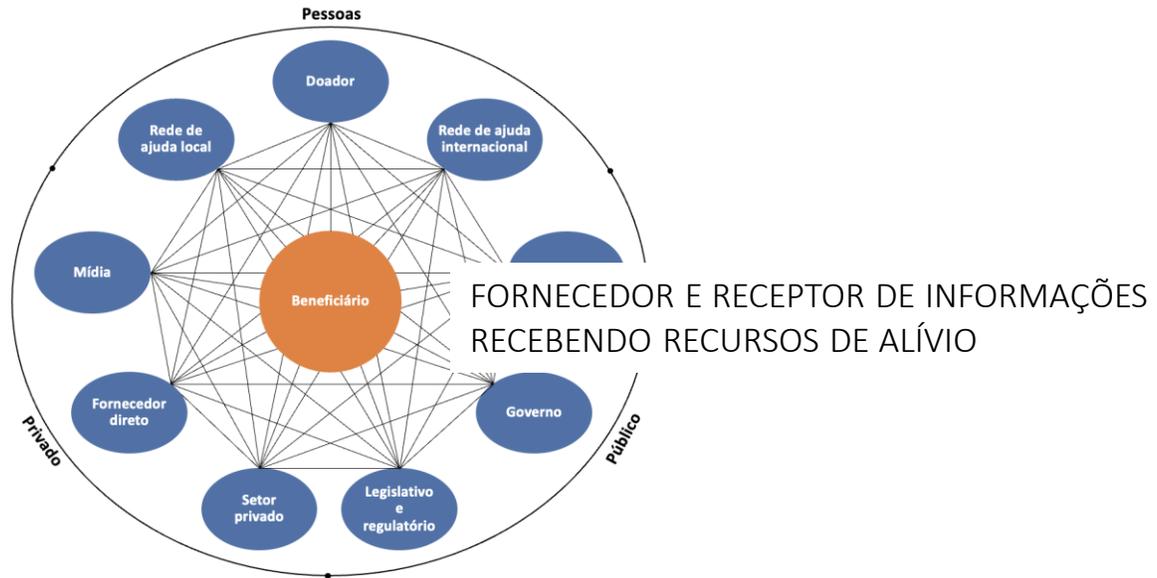


- BENEFICIÁRIO
- receptor de ajuda de outros stakeholders ou afetados por um desastre.
- não devem ser considerados apenas como partes interessadas passivas, mas sim como parceiros ativos em todos os estágios do ciclo de vida do desastre
  - os primeiros a responder a um desastre geralmente são os próprios beneficiários

(Fontainha et al., 2017)

# STAKEHOLDERS

## ..... Stakeholder Central



(Fontainha et al., 2017)

# DESAFIOS LOGÍSTICOS



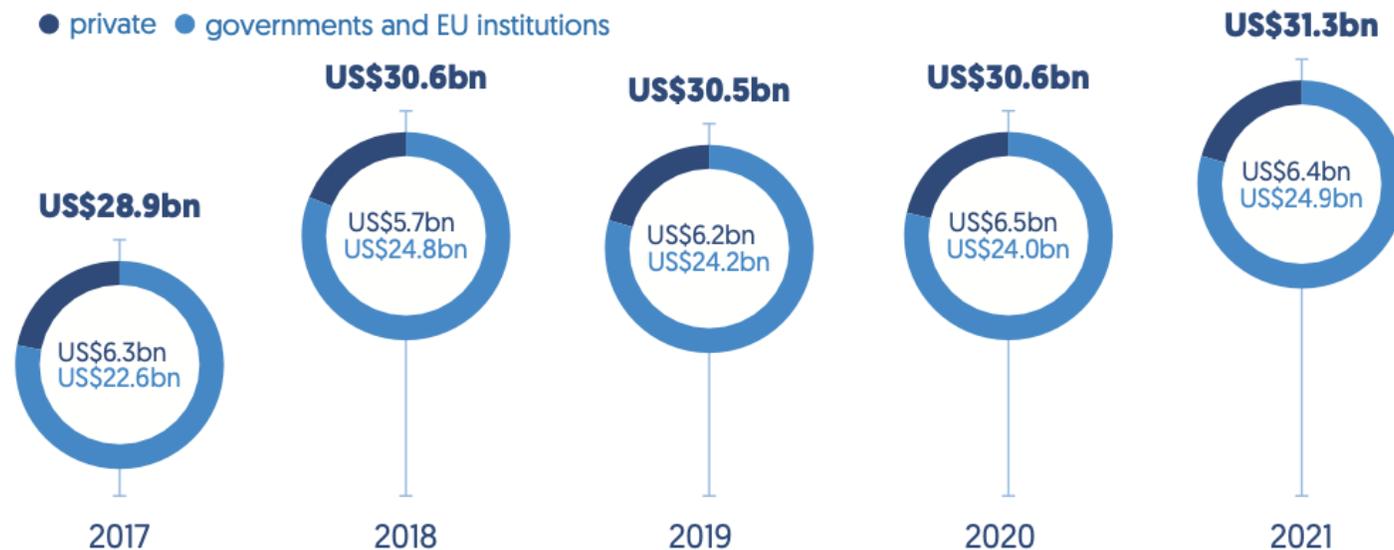
- No campo de Logística Humanitária, usualmente os stakeholders compreendem somente as suas próprias operações e desconhecem as operações das outras organizações.
- Devido às diferenças entre perfis, culturas e interesses, a coordenação é apontada como fator crítico para o sucesso das operações humanitárias na resposta a desastres

(Nirupama e Etkin, 2012; Leiras et al., 2014)

# DESAFIOS LOGÍSTICOS



- É interessante ter mais stakeholders envolvidos em operações humanitárias !
- Mais stakeholders implica em mais financiamento !



For full source and notes see [Figure 2.1](#).

(Global Humanitarian Assistance Report, 2022)

# DESAFIOS LOGÍSTICOS



- Apesar do aumento do engajamento das partes interessadas, manter um relacionamento eficaz ao longo dos diferentes estágios do desastre continua sendo um desafio devido ao grande número e diversidade de atores com culturas e estruturas organizacionais distintas.
- A dificuldade em gerenciar todas as partes interessadas está associada ao aumento dos custos de estoque, prazos de entrega mais longos e outras ineficiências logísticas, que representam 60 a 80% dos custos operacionais gerais

(Fontainha et al., 2017)

# DESAFIOS LOGÍSTICOS



- Os atores humanitários devem superar muitas barreiras se quiserem coordenar uma resposta de forma eficaz.
- Os desafios incluem:

Informações contraditórias.

Pressão de tempo.

Padrões inconsistentes.

Barreiras de linguagem.

A organização prioriza seus próprios interesses.

Relutância do governo.

Falta de imparcialidade.

Rotatividade de funcionários que trabalham para organizações

# DESAFIOS LOGÍSTICOS



- Os atores humanitários devem superar muitas barreiras se quiserem coordenar uma resposta de forma eficaz.
- Os desafios incluem:

Diferenças culturais entre atores humanitários

Estruturas centralizadas e/ou descentralizadas em relação a matriz

Custos gerados pela coordenação

Reuniões pouco objetivas

Competição entre atores

Visibilidade de mídia

Pressão por parte dos investidores

Pressão por parte dos beneficiários

Akhtar et al. (2012), Balcik et al (2010) e Seaman (1999)

# COORDENAÇÃO, COOPERAÇÃO E COLABORAÇÃO



# Coordenação: importância



Uma única organização não consegue responder de maneira isolada a um desastre de grande porte ou catástrofe.

## Objetivo: melhorias

- Custos, tempo e qualidade através de economias de escala,
- Nos processos através da consolidação de tarefas logísticas de diferentes organizações (Schulz e Blecken, 2010).
- Aprimoramento dos controles das quantidades de produção, entrega de produtos e recebimento de donativos (Akhtar et al., 2012).

# Motivação para colaboração



Source: Mumin Kurtulus



# COORDENAÇÃO, COOPERAÇÃO E COLABORAÇÃO



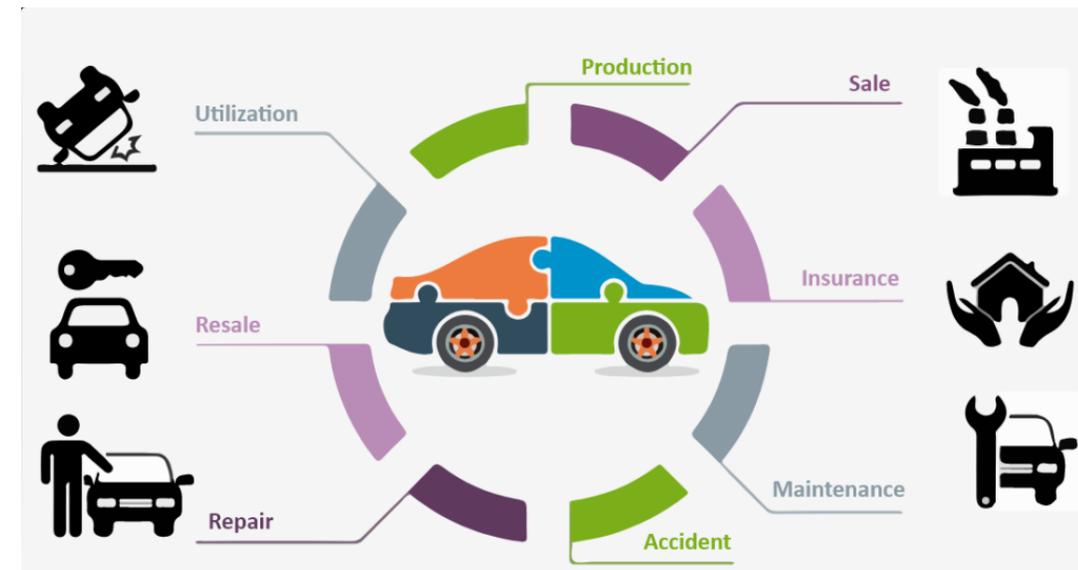
- **Coordenação:** organizar as atividades dos atores durante a duração de um projeto específico, onde informações e recursos privados são compartilhados;
- **Cooperação:** trabalhar em tarefas independentes em direção a um objetivo comum em uma visão de curto prazo, onde a comunicação é relativamente informal e os recursos são separados;
- **Colaboração:** trabalho conjunto em uma tarefa específica em uma visão de longo prazo, onde as estruturas são alinhadas, os canais de comunicação são padronizados e os recursos são reunidos para torná-los disponíveis para todos os parceiros.

(Saab et al., 2013; Wankmuller e Reiner, 2016)

# COORDENAÇÃO, COOPERAÇÃO E COLABORAÇÃO



- Uma **empresa do setor automobilístico** está produzindo um novo veículo para lançamento. Para tal feito, é preciso envolver vários setores da empresa (Produto, Engenharia, Industrial, Marketing, Vendas e Pós-vendas) e toda a rede de concessionários, que deve comercializar o carro, fornecer suporte e manutenção necessários para o modelo.



(Saab et al., 2013; Wankmuller e Reiner, 2016)

# Coordenação



Vertical: Diferentes níveis da cadeia de suprimentos  
Ex: Cluster da ONU

Horizontal: Atores no mesmo nível  
Ex: ONGs

“Relacionamentos e interações entre diferentes atores operando no ambiente de assistência.”

(Balcik *et al.*, 2010)

Ironia: “Relações interorganizacionais são geralmente um desafio para os esforços de resposta ao invés de ser uma fonte de suporte “

Long e Wood (1995)



# Coordenação



*“Todo mundo quer ir pro céu,  
mas ninguém quer morrer”*

*Evandro Mesquita (1982)*



# COORDENAÇÃO, COOPERAÇÃO E COLABORAÇÃO



- São muitas pessoas e setores envolvidos no desenvolvimento do veículo, logo, torna-se fundamental que haja colaboração entre todos desde a concepção do projeto até a venda do produto final.
- A colaboração acontece, de fato, quando todos os funcionários-chave da empresa estão envolvidos no processo de criação de um produto, melhoria de um processo ou na solução de um problema.

# COORDENAÇÃO, COOPERAÇÃO E COLABORAÇÃO



- Cooperar significa cumprir sua parte para que os demais possam fazer o mesmo chegando ao resultado esperado.
- **Coordenação** - alinhamento e balanceamento de atividades operacionais independentes e individuais de cada organização.

# COORDENAÇÃO, COOPERAÇÃO E COLABORAÇÃO



# COORDENAÇÃO, COOPERAÇÃO E COLABORAÇÃO



## Coordenação

Organizar as atividades dos atores

## Cooperação

Tarefas independentes  
Objetivo comum  
Curto prazo

## Colaboração

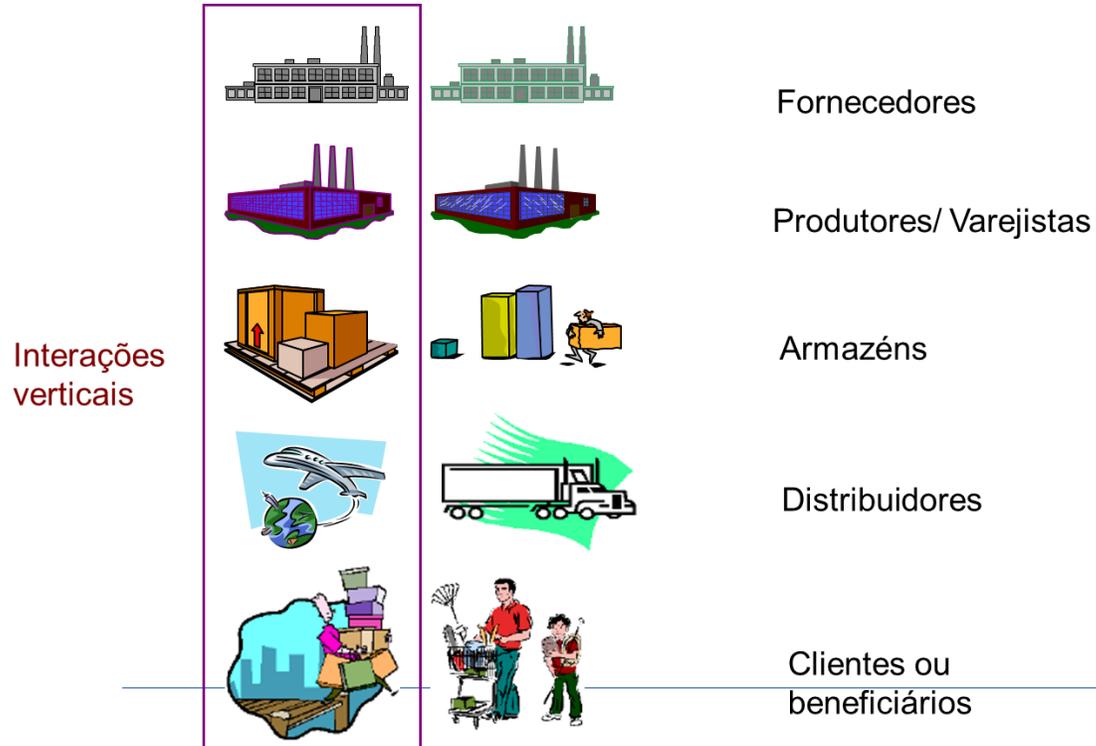
Tarefas conjuntas  
Objetivo comum  
Longo Prazo

# COORDENAÇÃO, COOPERAÇÃO E COLABORAÇÃO

## ..... Coordenação vertical e horizontal

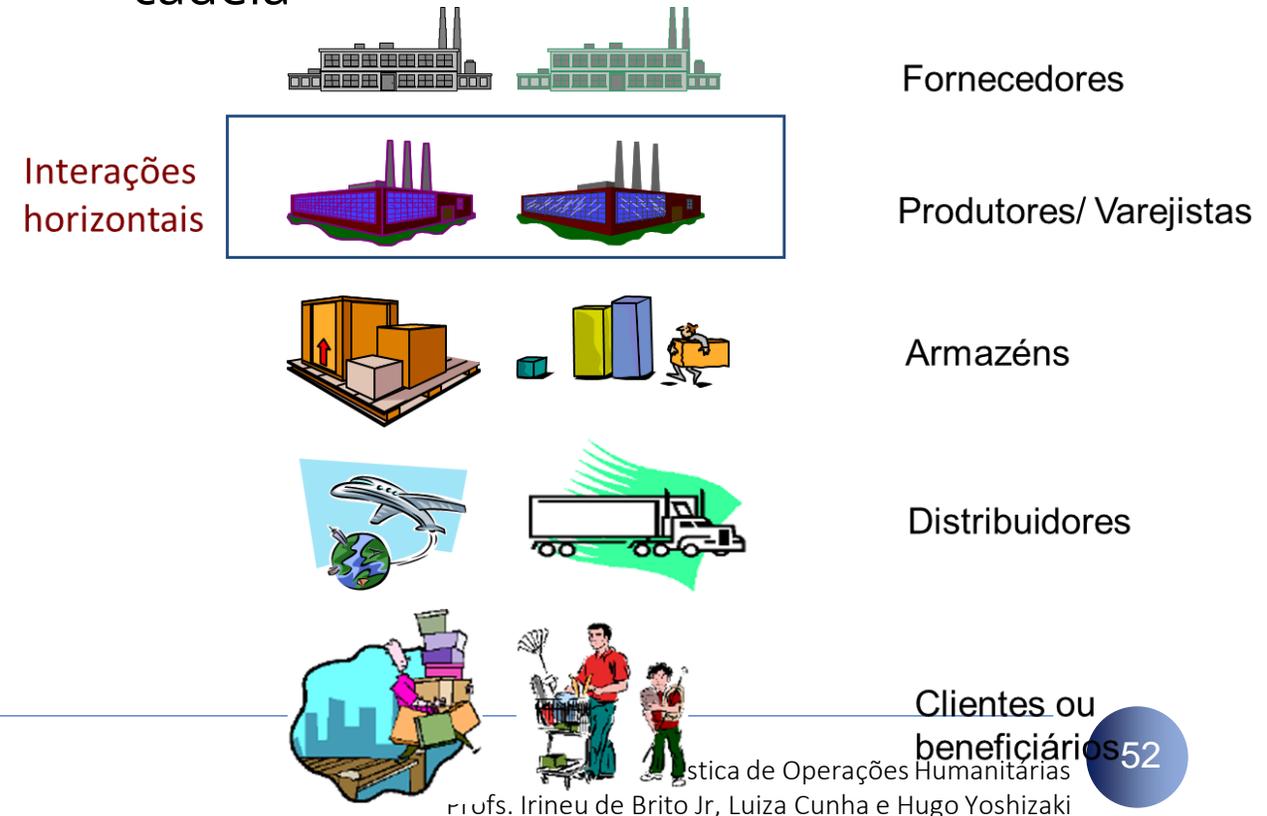
### Vertical

- entre atores de diferentes elos da cadeia



### Horizontal

- entre atores de um mesmo elo da cadeia



# COORDENAÇÃO HORIZONTAL - exemplo



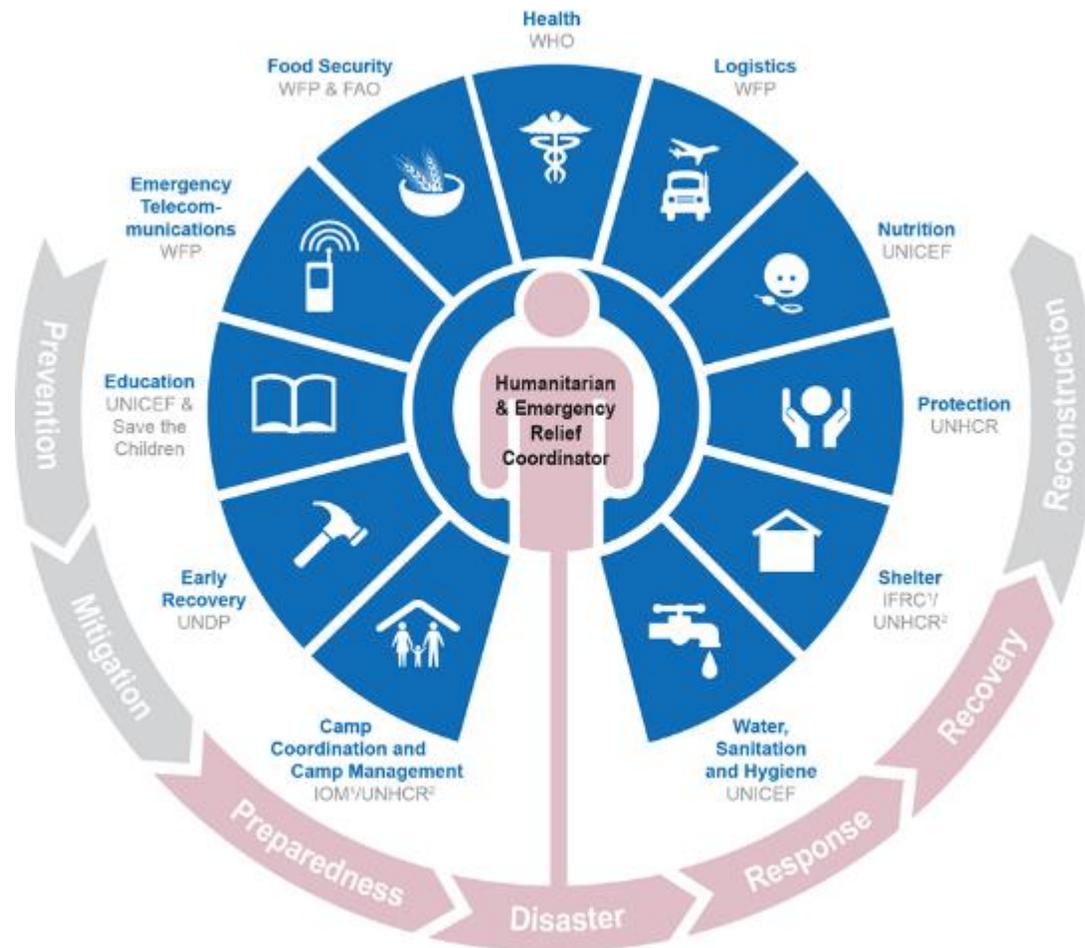
- Compartilhar armazéns reduz os custos de implantação e de operação para as organizações humanitárias, uma vez que as organizações dividem seus custos e não gastam com implantação de operações individuais.
- Aquisições de itens, quando organizadas para efetuar compras compartilhadas, as organizações têm maior poder de negociação, ou seja, a negociação de uma maior quantidade de itens diminui os custos de aquisição em grande escala



# Coordenação, cooperação e colaboração



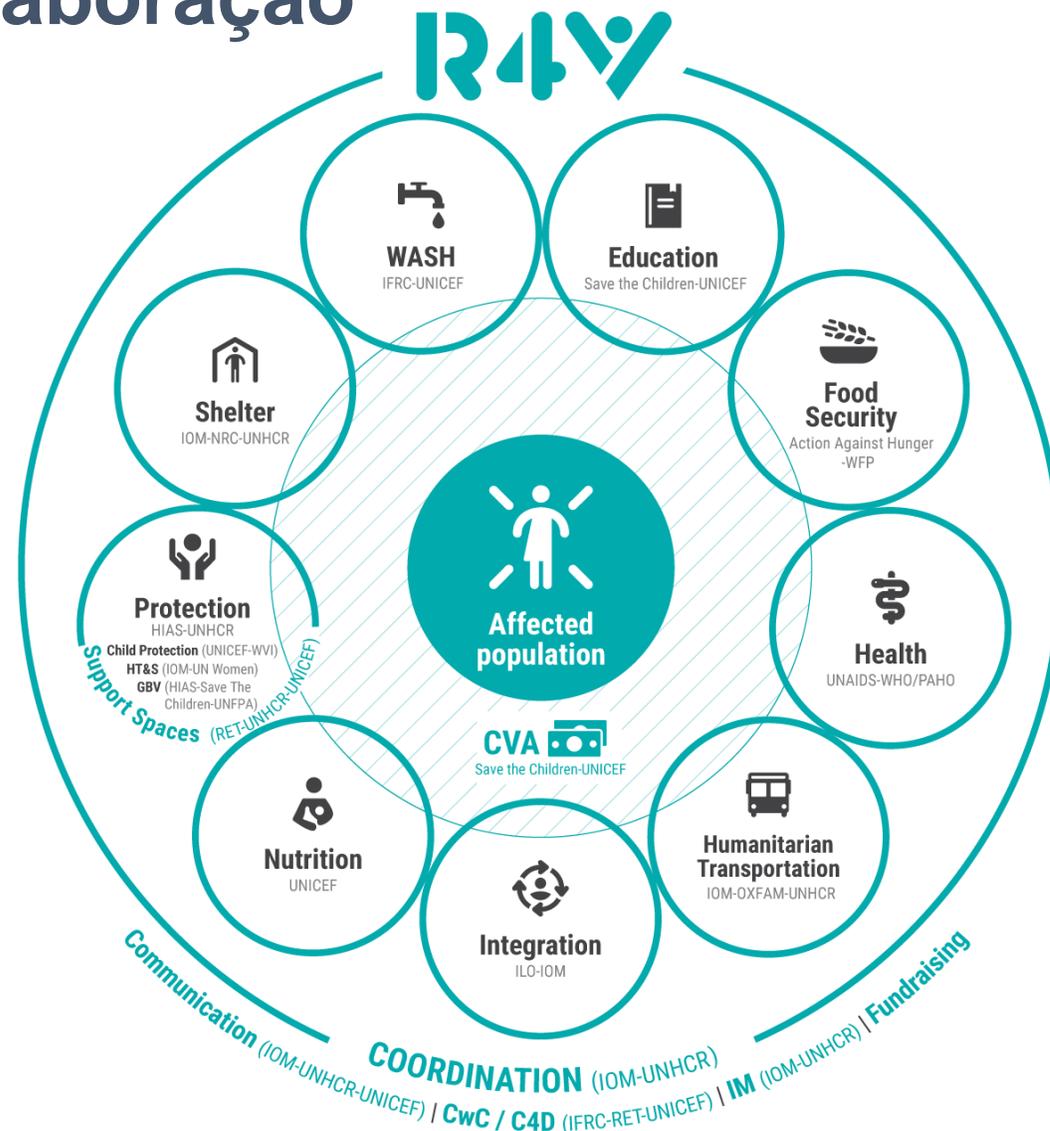
- **Coordenação centralizada: Como exemplo de mecanismo de coordenação centralizado, tem-se o sistema cluster, que foi implementado pelo IASC (*Inter-Agency Standing Committee*) para gerenciar as operações de campo em diversas frentes de necessidades.**
- Cada cluster tem um rol de responsabilidades



# Coordenação, cooperação e colaboração



- Venezuela:
- Configuração é baseada em cada contexto situacional e nas capacidades operacionais dos governos e parceiros do Plano Regional de Resposta a Refugiados e Migrantes (RMRP), levando em consideração as estruturas de coordenação existentes.



\* These are all of the active sectors under the RMRP. Sector lead organizations only represent regional-level leadership.



# INTERAÇÕES NA CADEIA DE SUPRIMENTOS HUMANITÁRIA



- Exemplos de interações verticais na cadeia humanitária?

## Competição entre organizações

- ✓ "O nível de interesse da **mídia** em caso de emergência determina amplamente a **pressão sobre algumas agências** para se envolverem, já eles podem sentir que os seus **doadores** esperam que eles estejam envolvidos em situações de emergência de alto nível, mesmo quando boa prática pode sugerir o contrário" Seaman (1999), Malnutrition in Emergencies: How Can We Do Better and Where Do the Responsibilities Lie?, Disasters 23(4), 306-315)
- ✓ "... As ONGs internacionais estavam, por vezes, sob forte pressão para gastar dinheiro em um curto período de tempo, levando a um "**pensamento de curto prazo**" e menos projetos relevantes com benefícios a longo prazo" (Moore et al. (2003), International NGOs and the Role of Network Centrality in Humanitarian Aid Operations: A Case Study of Coordination During the 2000 Mozambique Floods, Disasters, 27 (4), 305-318.

# COORDENAÇÃO VERTICAL



- A coordenação vertical é estabelecida como forma de permitir que os agentes entre diferentes níveis da cadeia interajam e colaborem entre si.
- A interação ocorre entre fornecedores, produtores, armazéns, distribuidores e clientes, em que um dos elos pode prestar serviço para outro elo da cadeia (Balcik et al., 2010).
- Para Hughes (1994), a coordenação vertical é firmada como um acordo entre vendedor e comprador para facilitar um contrato de longo prazo, em que os agentes atuam com o gerenciamento das operações de forma independente.
- A integração vertical pode significar uma sincronização maior dos programas prestados, permitindo a previsão das necessidades dos consumidores e das limitações dos fornecedores (SLACK, 1991).

# COORDENAÇÃO, COOPERAÇÃO E COLABORAÇÃO

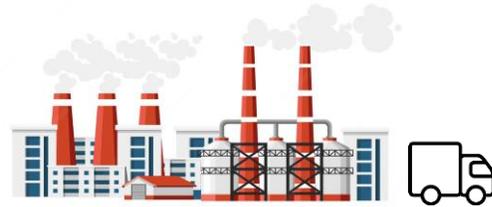
## ••••• Coordenação vertical e horizontal, intra e interorganizacional

### INTRAORGANIZACIONAL

### INTERORGANIZACIONAL

VERTICAL

Interação entre :  
Fabricação e Distribuição



Interação entre :  
Fornecedor e Fábrica



HORIZONTAL

Interação entre :  
Funções de aquisição  
em várias divisões



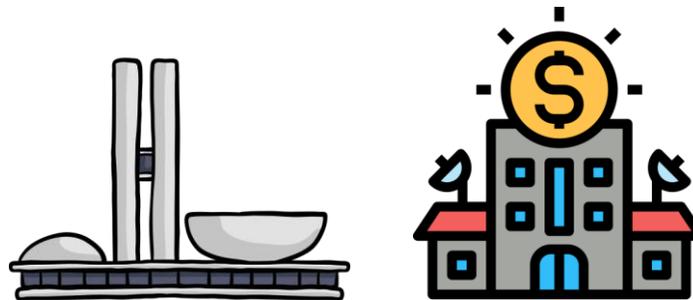
Interação entre :  
Múltiplas Fábricas  
Múltiplos provedores de  
transporte



# COORDENAÇÃO NO CONTEXTO HUMANITÁRIO



- Tradicionalmente a responsabilidade é atribuída ao setor público, ou ao governo em particular, pela ação em todos os estágios do ciclo de vida de um desastre
- Porém, o envolvimento de *stakeholders* do setor privado está sendo cada vez mais reconhecido pela academia e outros profissionais como fundamental nas operações de desastres



(Mankin and Perry, 2005; Van Wassenhove, 2006; Abidi et al., 2015 )

# COORDENAÇÃO NO CONTEXTO HUMANITÁRIO



- Devido às diferenças entre perfis, culturas e interesses, a coordenação é apontada como fator crítico para o sucesso das operações humanitárias na resposta a desastres.
- Os principais fatores que impactam a coordenação durante a resposta a um desastre são:
  - Diversidade e número de atores envolvidos;
  - Expectativas dos doadores e estrutura de financiamento;
  - Competição por doadores e os efeitos dos meios de comunicação;
  - Imprevisibilidade;
  - Escassez e/ou excesso de recursos;
  - Custos de coordenação.

(Leiras et al., 2014; Balcik et al., 2010)

# COORDENAÇÃO NO CONTEXTO HUMANITÁRIO



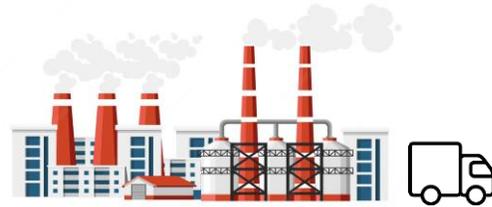
## INTRAORGANIZACIONAL

## INTERORGANIZACIONAL

VERTICAL

Interação entre :  
Fabricação e Distribuição

Interação entre :  
Fornecedor e Fábrica



HORIZONTAL

Interação entre :  
Funções de aquisição  
em várias divisões

Interação entre :  
Múltiplas Fábricas  
Múltiplos provedores de  
transporte



# COORDENAÇÃO NO CONTEXTO HUMANITÁRIO



INTRAORGANIZACIONAL



VERTICAL

## World Vision compras globais

- ✓ Escritórios de apoio → mais de 100 Escritórios Nacionais (EN's) localizados ao redor do mundo → apoiados por Escritórios Locais → apoiados pela Área de Desenvolvimento de Programas (ADP)
- ✓ Mais de 500.000 **Ordens de compra no mundo todo**
- ✓ Sistema comum de Gestão da Cadeia de Suprimentos Global (GSCM)
- ✓ Progresso e status atual?

HORIZONTAL

Interação entre :  
Funções de aquisição  
em várias divisões



# COORDENAÇÃO NO CONTEXTO HUMANITÁRIO



## UPS + WFP + Cruz Vermelha Americana



### Logistics Emergency Team (LETs)

A UPS colaborou com o **WFP** na criação dos LETs, que são uma parceria entre empresas, baseado em funcionários voluntários que atuam em armazenagem, transporte e logística. Baseado ao redor do mundo estas equipes podem ser mobilizadas em até de 48h após uma crise humanitária.

### Logistics Action Teams (LATs)

Junto om a **Cruz Vermelha Americana**, estabeleceu os LATs em oito estados. Estas equipes são formadas por voluntários de ONGS, da FEMA e do governo com objetivo de transportar e armazenar de forma mais eficiente os bens de assistência humanitária durante a ocorrência de furacões e tornados.

## INTERORGANIZACIONAL

Interação entre :  
Fornecedor e Fábrica



VERTICAL

# COORDENAÇÃO NO CONTEXTO HUMANITÁRIO

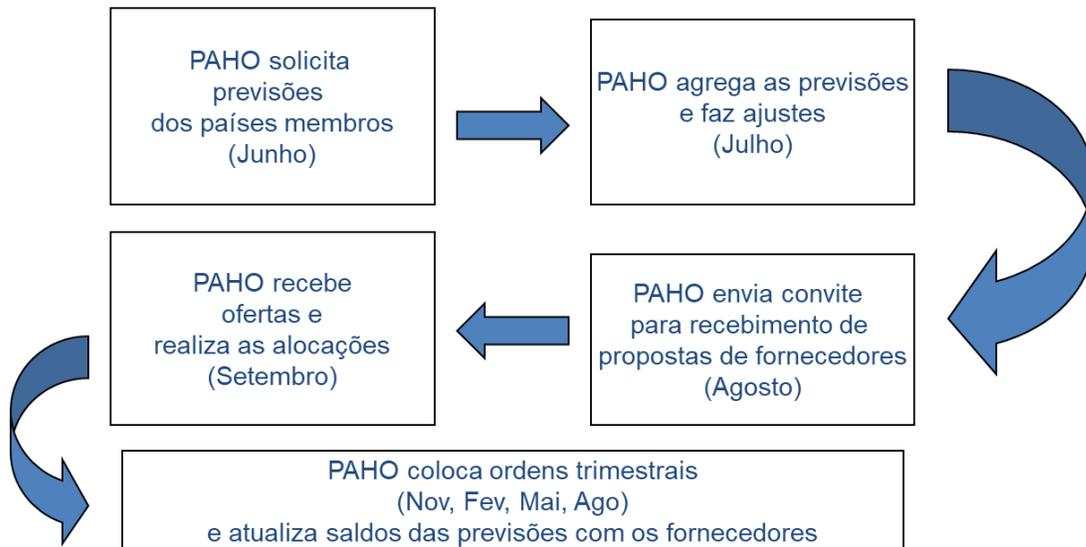


## INTERORGANIZACIONAL



### PAHO Fundo Rotativo para Aquisição de Vacinas

estabelece contratos anuais de vacinas em nome dos Estados membros



Interação entre :  
Múltiplas Fábricas  
Múltiplos provedores de  
transporte



HORIZONTAL

# COORDENAÇÃO NO CONTEXTO HUMANITÁRIO



Desafios	Soluções
Falta de compreensão mútua	Especificar as necessidades assim que os canais de participação sejam predefinidos, afim de que as expectativas sejam satisfeitas quando e onde for necessário.
Falta de transparência e responsabilidade	Acordar com os responsáveis do setor de relações públicas as estratégias de comunicação para evitar mensagens conflitantes que possam comprometer a validade da parceria.
Nível de comprometimento	Desenvolver regras de engajamento que definam as necessidades com antecedência e que possam ser cumpridas pela parceria, juntamente com protocolos e diretrizes para chegar ao acordo sobre níveis de serviço e esclarecer as expectativas dos diferentes níveis e etapas.
Funções e responsabilidades	Determinar áreas para alavancar competências e permitir que cada parte foque onde eles podem contribuir melhor.
Gestão de relações	Desenvolver parcerias em períodos de não emergência. Construir a relação e conhecer uns aos outros requer um investimento significativo em ambos os lados.

# Coordenação segundo a percepção de poder/liderança



- Donini (1996) identifica três formas de coordenação:
- Na coordenação por **comando**, uma entidade assume a liderança com caráter de autoridade, tendo capacidade para fazer a gestão de benefícios e penalidades entre as demais entidades atuantes no sistema coordenado.
- Na coordenação por **consenso**, a liderança tem mais ainda o papel de orquestrar a resposta e articular os atores para que os objetivos comuns sejam alcançados.
- Na coordenação por **default** não há uma entidade que assuma a responsabilidade de coordenar as operações de todas as organizações, não havendo uma estrutura legítima de coordenação, no entanto, as entidades contribuem entre si por meio de troca de informações e divisões de tarefas.

# Ciclo de desastre: coordenação



- Coordination by command where there is central coordination; agreement on responsibilities and objectives; and common territorial areas of responsibility.
- Coordination by consensus where organizations have access to compatible or shared communications equipment, liaison and interagency meetings and pre-mission assessments.
- Coordination by default includes routine contact between desk officers and civil military operations centres

	<b>Ramp Up</b>	<b>Maturity</b>	<b>Ramp Down</b>
<b>Command</b>			
<b>Consensus</b>			
<b>Default</b>			

Donini, 1996, Van Wassenhove, 2006

**Figure 6** Coordination types and disaster lifecycle phase.

# Coordenação segundo a fase do desastre

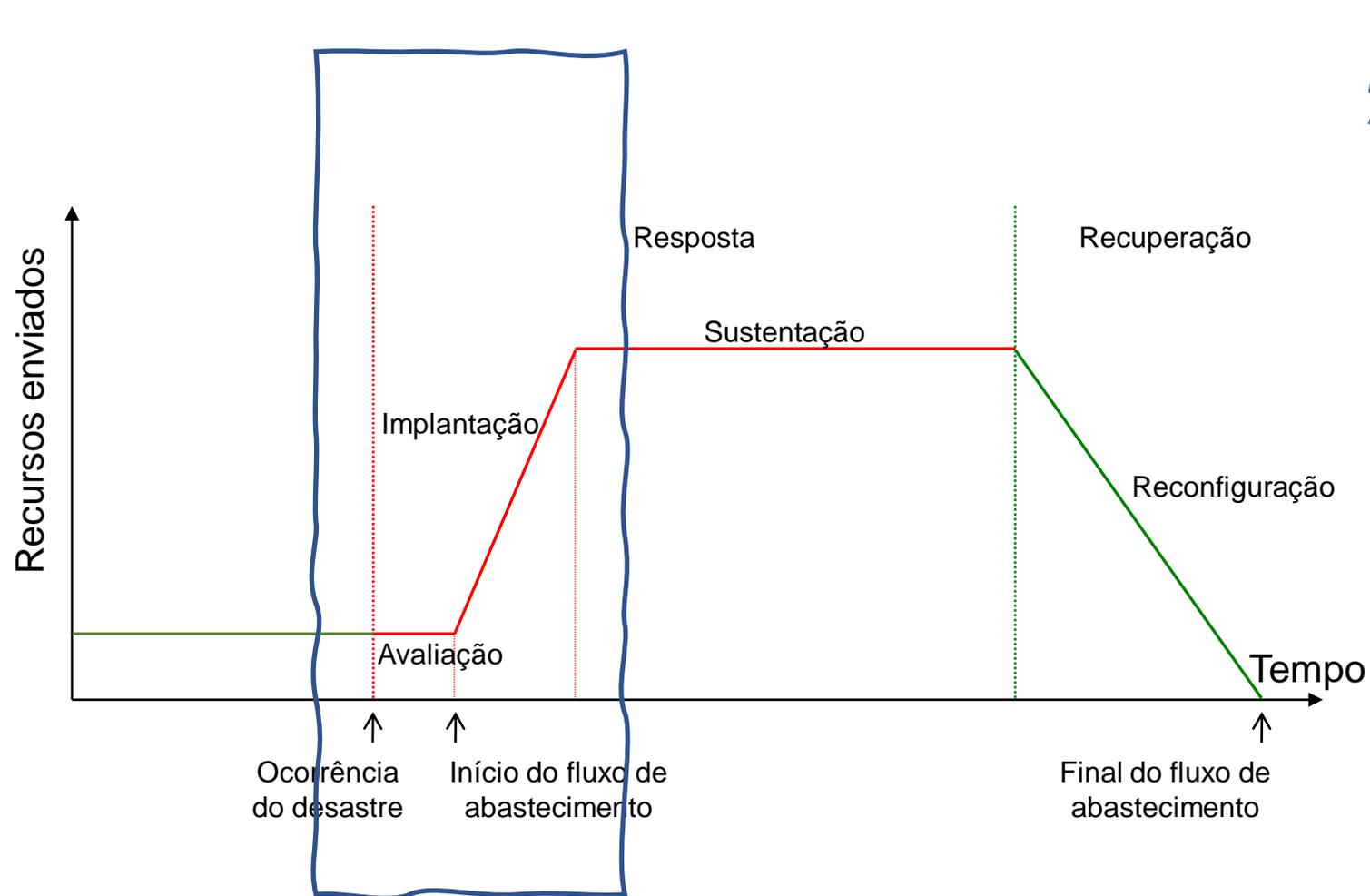


- As fases dos desastres são os direcionadores das prioridades e necessidades de atendimento às vítimas.
- Assim que o desastre acontece, as prioridades são direcionar os esforços para evacuar as áreas, busca e salvamento, identificar abrigos e prover os suprimentos básicos necessários.
- A preocupação com a gestão de recursos é menor e a necessidade de atendimento imediato exige que a liberação de recursos ocorra rapidamente, tendo como fator complementar custos mais altos, devido às estas demandas emergenciais.
- Em fase secundária, a gestão de recursos tem como objetivo otimizar a alocação para atender a maior quantidade de beneficiários possível.
- Assim como as prioridades, as fases do desastre podem ter mecanismos de coordenação mais plausíveis ou naturalmente mais indicadas.

---

(adaptado de Costa, 2015)

# Logística de operações humanitárias



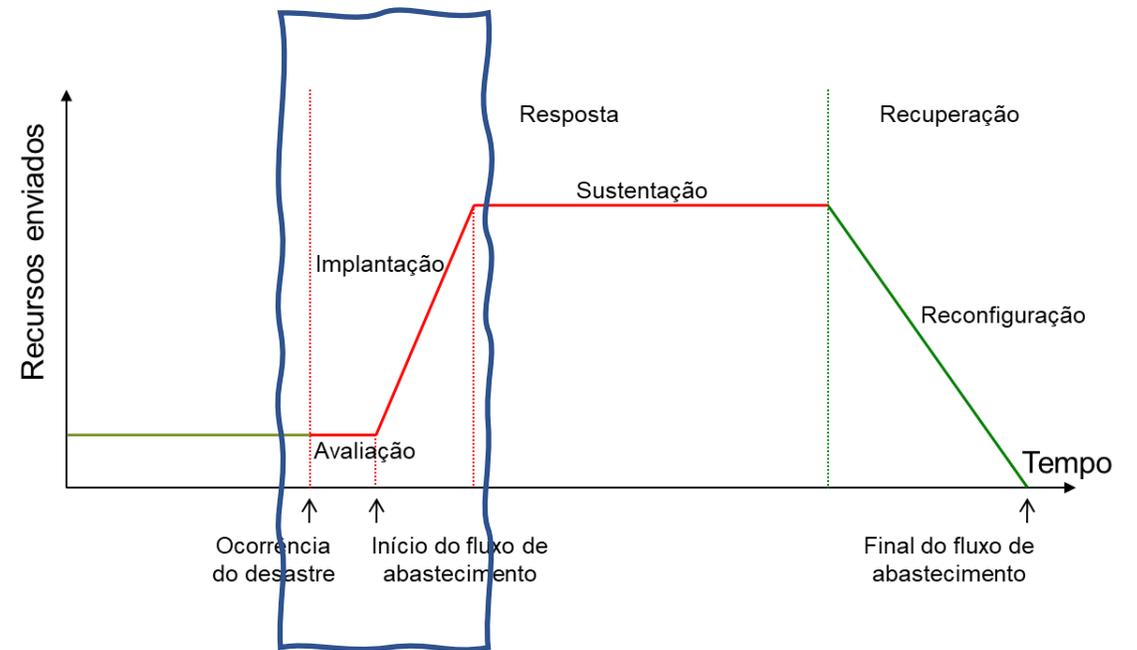
Apte (2009) : “Dinheiro não consegue resolver problemas quando falta a preparação e o gerenciamento de operações



# Coordenação segundo a fase do desastre



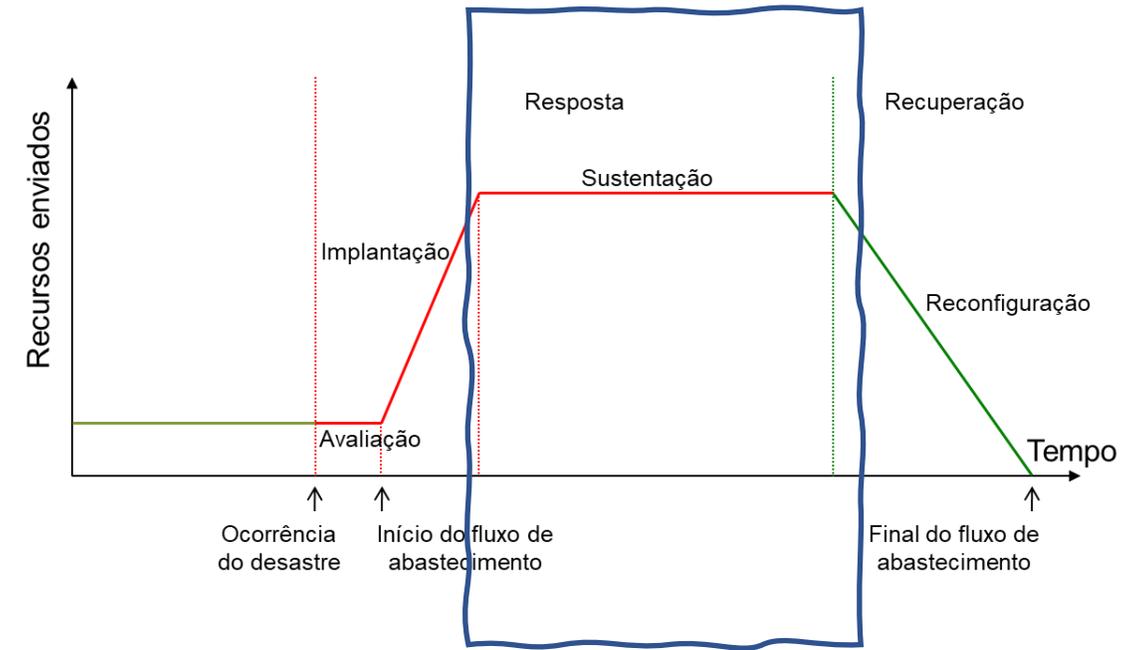
- Para Donini (1996), as formas de coordenação mais indicadas para cada fase do desastre, são:
- Aceleração (quando a operação se compõe): Assim que os desastres acontecem, a necessidade de atendimento humanitário é imediata e o tempo é o fator crítico que define a qualidade de atendimento às vítimas. Nesta fase, a iniciativa de uma **organização liderando** as autorizações e prioridades de acesso com o setor governamental e militar é essencial para reduzir o tempo de atendimento e para o estabelecimento das operações em campo. Nesta fase, a **coordenação por comando** garante que as organizações consigam estabelecer suas operações.



# Coordenação segundo a fase do desastre



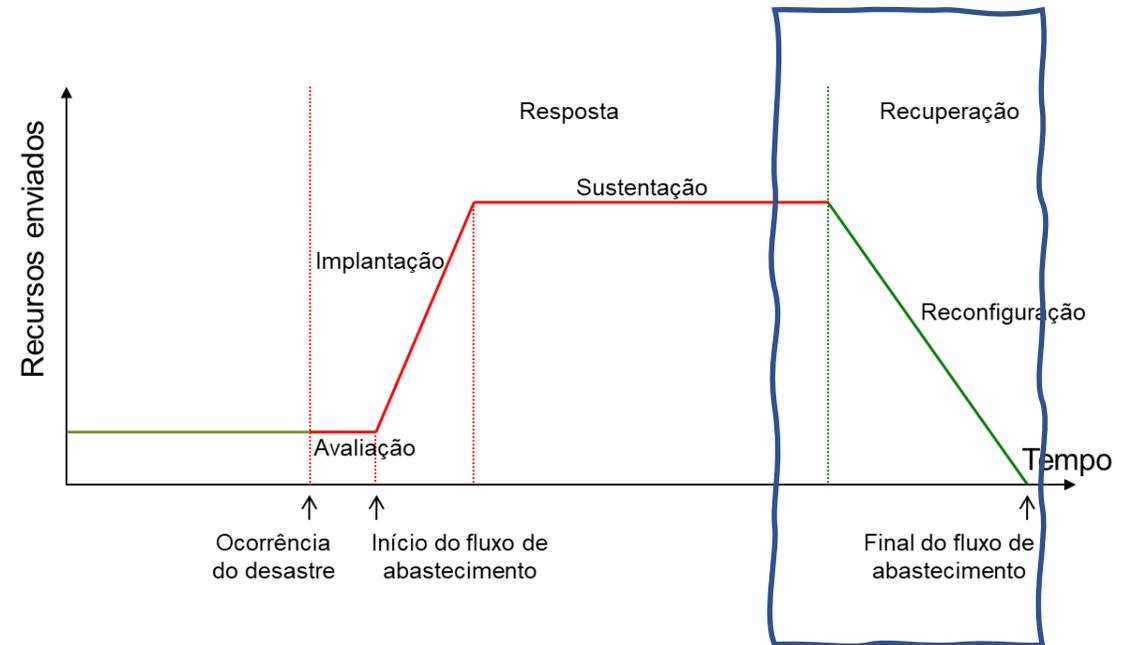
- Maturidade (sustentação da assistência pelo tempo necessário e desaceleração): Durante as operações alguns empecilhos e desafios se apresentam para as organizações. Como por exemplo, a necessidade de combustível e formação de cartel na região local, impedindo a compra do material.
- Nesta situação, caso uma das organizações consiga estabelecer contratos a longo prazo para beneficiar as demais organizações humanitárias envolvidas, torna-se um fator bem visto e a coordenação ocorre por **consenso**.



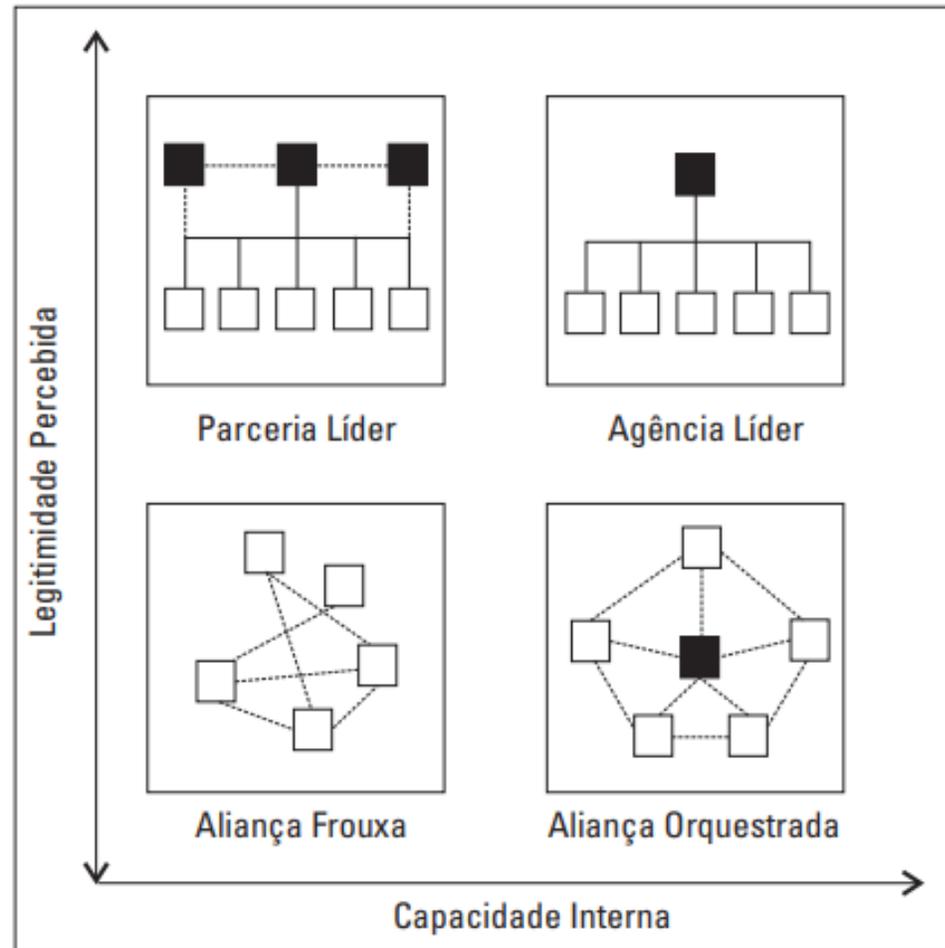
# Coordenação segundo a fase do desastre



- Desaceleração (desmobilização dos recursos para fechamento da resposta): Nesta fase, as organizações estão finalizando as operações e retirando seus recursos da área. O sistema de **coordenação ocorre por *default***, visto que as reuniões entre as organizações humanitárias continuam a acontecer devido à regularidade estabelecida nas fases anteriores.



# Coordenação segundo a percepção de poder/liderança



Classificação dos Arranjos de Coordenação. Fonte Gillmann, 2010.



# Coordenação segundo a percepção de poder/liderança



Aliança	Características
<b>Frouxa</b>	Sem estrutura formal de coordenação, os atores operam em situação autônoma e igualitária, em que a coordenação é ad hoc, principalmente bilateral com a exigência de unanimidade na decisão
<b>Orquestrada</b>	Aliança em que os atores possuem autonomia e um ou mais desses atores com boa capacidade de gestão atuam como interlocutores entre o resto do grupo no processo de decisão, articulando o consenso.
<b>Parceria Líder</b>	Organizações complementares se unem em uma parceria e criam estratégias conjuntas com ao menos um ator se comportando como um tomador de decisão legitimado pelo restante do grupo.
<b>Agência Líder</b>	Uma organização é claramente a líder, podendo inclusive deter acesso exclusivo a fundos e deter sozinha a capacidade de tomar decisão

(adaptado de Costa, 2015)



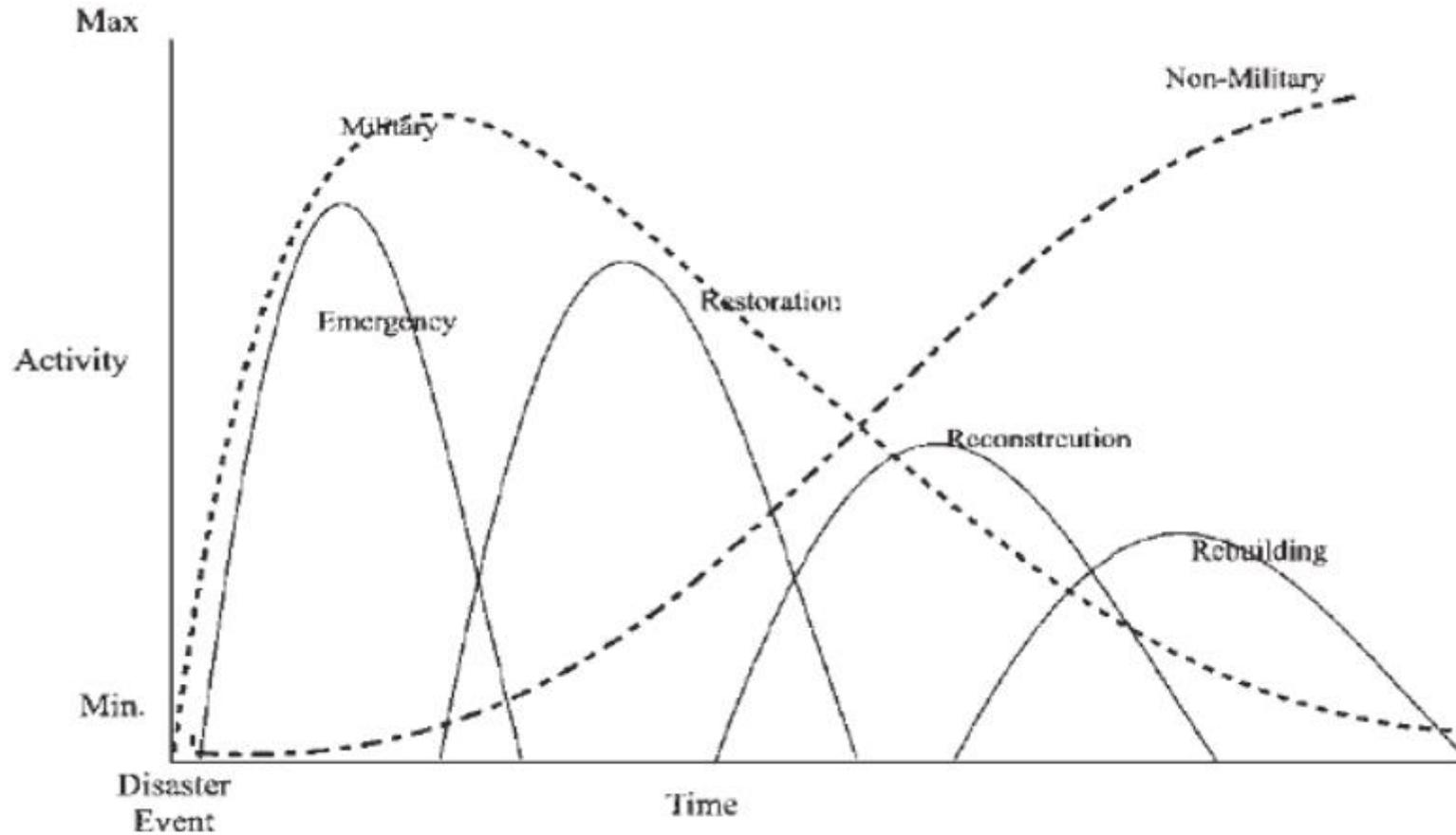
# Comparação de atividades



Questão	SCM Empresarial	Militar	Humanitária	Autores
Financiamento de Supply Chain	Sofisticado	Sofisticado	Problemático	Apte (2009); Jahre et al. (2009); Kovács and Spens (2007); Littieri et al. (2009); Natarajarathinam et al. (2009); Overstreet et al. (2011); Shaluf (2007); Tatham (2012); Tatham and Pettit (2010); Van Wassenhove., (2006)
Preparação na Cadeia	Não é problema	Não é problema	Problema importante	Eriksson (2009); McLachlin et al. (2009); Perry (2007); Rutner et al. (2012)
Cooperação entre atores da Cadeia	Bem definidas	Entre militares e aliados - bem definida Cooperação civil-militar - grande questão	Entre ONGs / IOs - melhorando Cooperação civil-militar - grande questão	Akhtar et al. (2012); Carroll and Neu (2009); Heaslip et al. (2012); Jahre and Jensen (2010); Maon et al. (2009); McLachin and Larson (2011); Rietjens et al. (2007); Shultz and Blecken (2010); Stewart et al. (2009)
Fases na Cadeia de Suprimentos	Bem definidas	Bem definidas	Em desenvolvimento	Chang et al. (2010); Kovács and Tatham (2009); Richey et al. (2007, 2010)
Compartilhamento de informações em toda a cadeia	Avançado	Avançado	Limitado	Pourezza et al. (2010); Walker and Harland (2008)



# Ciclo de atividades: coordenação civil-militar



Heaslip and Barber, 2016

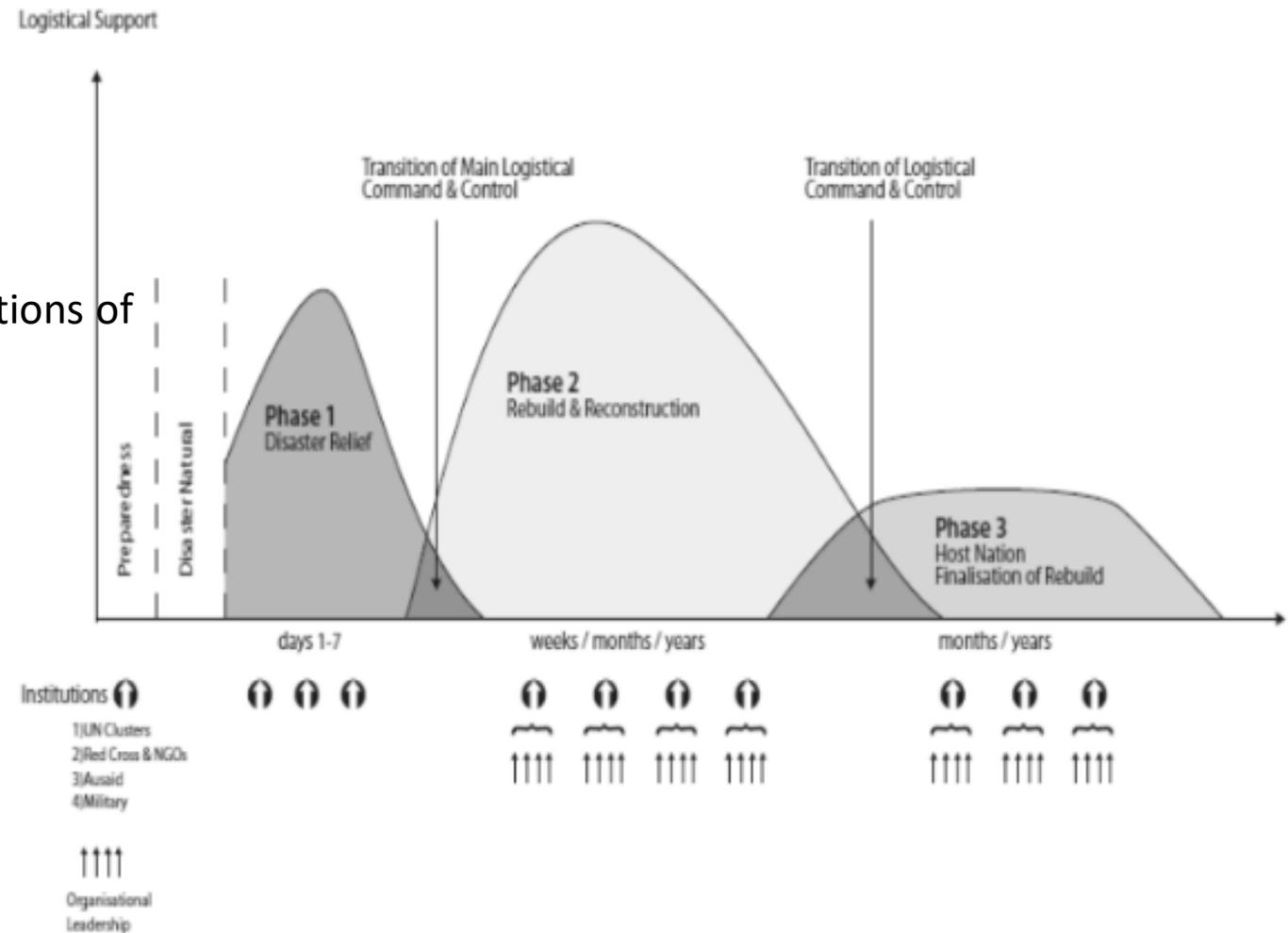


# Ciclo de atividades



Sequential logistical model emphasising transitions of humanitarian logistics Phases

**Figure 4.** Sequential logistical model emphasising transitions of humanitarian logistics



Heaslip and Barber, 2016

