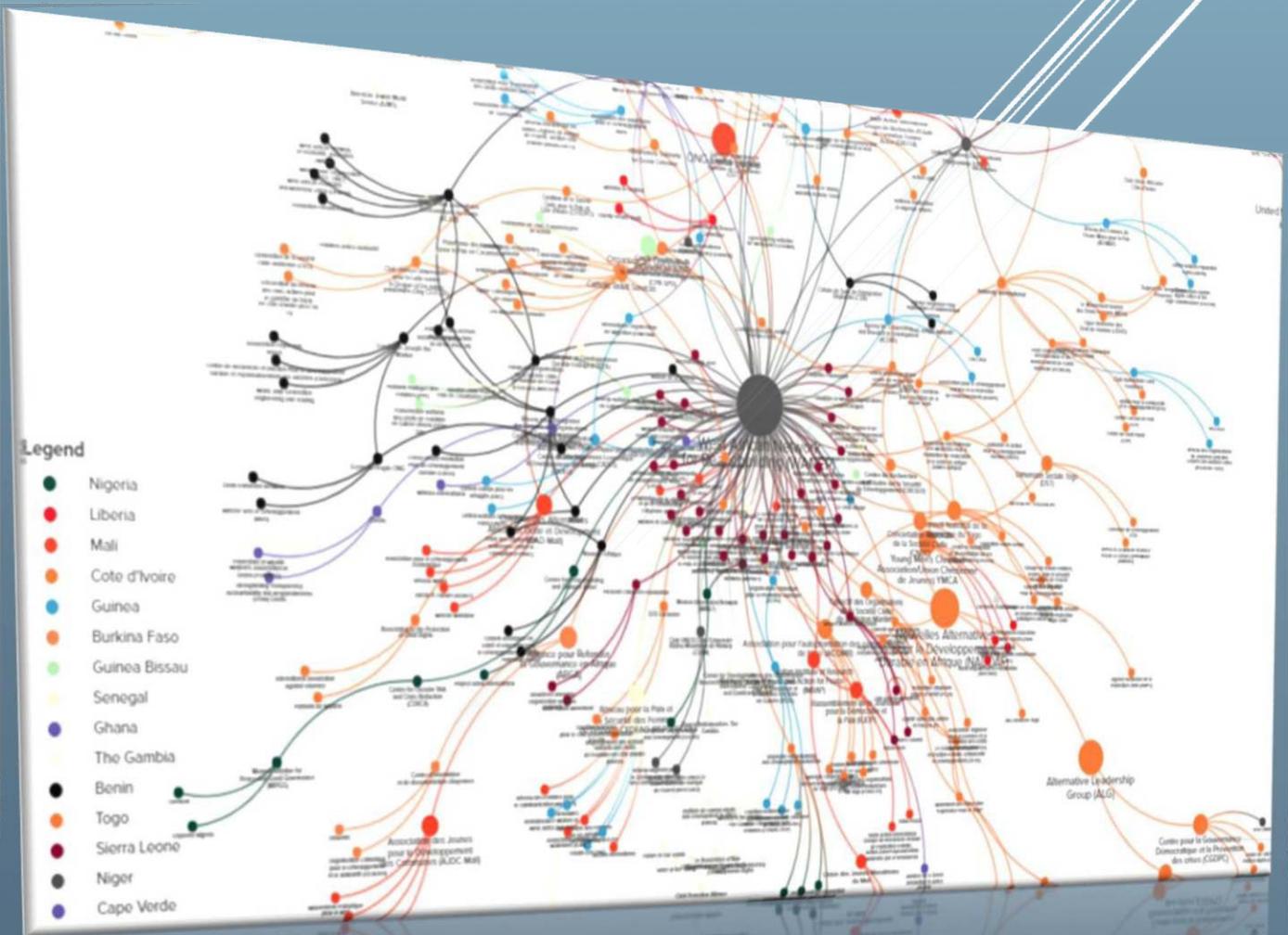




**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



# QUADRO DE PLANEAMENTO DE RESPOSTA DA CEDEAO

2020

Este Quadro foi desenvolvido com o apoio da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) no âmbito do programa Reagindo aos

# Quadro de planeamento de resposta da CEDEAO

## SUMÁRIO

<b>Passo I: Enquadramento do Problema</b> .....	7
<u>Descrição do Ambiente</u> .....	8
<i>Modelo de Avaliação da Situação</i> .....	9
<u>Avaliar a Posição Estratégica da CEDEAO</u> .....	10
<i>Modelo de Avaliação de Posição Estratégica</i> .....	11
<b>Passo II: Desenvolvimento e Análise das Opções de Resposta</b> .....	15
<u>Produzir as Opções de Resposta</u> .....	15
<i>Modelo de Plano de Opção de Resposta</i> .....	18
<u>Análise de sensibilidade</u> .....	19
<i>Modelo de Análise de Sensibilidade</i> .....	20
<u>Apresentação do Plano de Opção de Resposta</u> .....	21
<b>Passo III: Desenvolvimento de um Plano de Implementação</b> .....	22
<u>Desenvolver um Plano de Implementação</u> .....	22
<i>Modelo de Plano de Implementação</i> .....	23
<u>Desenvolver um Plano de Comunicação</u> .....	24
<i>Modelo de Estratégia de Comunicação</i> .....	25
<b>Anexo</b> .....	27
<u>Diretrizes para Resposta à Crise e Planeamento simplificado</u> .....	27
<u>Modelo de Planeamento de Resposta Simplificada para a Liderança</u> .....	28
<u>Caixa de Ferramentas da Opção de Resposta da CEDEAO</u> .....	28

# Terminologia e Definições de Conceitos

**"Pressupostos"** são inferências feitas sobre a crise atual que podem não ser verificadas, na ausência de factos averiguáveis.

**"Conflito"** é definido como a condição natural na qual indivíduos e grupos buscam favorecer seus interesses. O conflito só se torna grave quando ultrapassa a capacidade das instituições sociais, económicas e políticas para gerir interesses divergentes. Segundo o Quadro de Prevenção de Conflitos da CEDEAO (CPCC), "O conflito refere-se às contradições inerentes às relações de poder que se manifestam nas interações de indivíduos e grupos entre si e com a natureza, na busca de recursos ou oportunidades limitadas. Motor de transformação, o conflito é positivo ou negativo. Pode ser transformado criativamente para garantir equidade, progresso e harmonia; ou pode ser transformado destrutivamente para criar profunda insegurança" (Fonte: ECPF).

**"Crise"** é definida como uma série de eventos que vão além da capacidade das instituições sociais, económicas e políticas para gerir conflitos e competição que ocorrem naturalmente. Estas situações de crise podem ocorrer em todos os pilares da segurança humana e são suscetíveis de serem reforçadas e/ou disseminadas se não forem resolvidas.

**"Violência Direta"** refere-se a ameaças e atos físicos, que vão desde a violência política à violência criminal, que ameaçam indivíduos e comunidades. Um pressuposto fundamental é que toda a violência direta se baseia em fatores estruturais e culturais mais amplos, assim como, em fatores indiretos. Estes fatores estruturais e culturais indiretos manifestam-se, por vezes, através dos pilares da segurança humana.

**"Força motriz"** é definida como qualquer fator externo que possa influenciar o desafio da segurança humana em questão. No planeamento de cenários padrão, os analistas exploram categorias amplas para identificar potenciais forças motrizes: sociais, tecnológicas, ambientais, económicas, políticas (STEEP). Exemplos de forças motrizes incluem fatores demográficos como a migração e o grande aumento da população jovem, mudanças nas leis e regulamentos que afetam a propriedade da terra e o acesso a recursos, atividade de mercado que perturba o preço de importantes produtos básicos e a segurança alimentar, novas tecnologias que facilitam a mobilização de apoiantes (ou seja, telefones celulares, redes sociais, etc.), e o impacto das mudanças climáticas na segurança humana), novos padrões de emprego que afetam os meios de subsistência e as receitas fiscais, e limitações de recursos como as mudanças na pesca ou na agricultura que afetam as necessidades básicas. A combinação destas forças motrizes produz tendências (Fonte: OCDE). Como utilizado no Quadro de Análise de Segurança Humana (HSAF), as forças motrizes são os fatores mais importantes que modelam suas hipóteses sobre as relações causa-efeito em jogo, no ambiente.

**"Dimensão gênero"** é uma ferramenta fundamental para implementar a integração da dimensão de gênero no alerta precoce em todos os momentos e a todos os níveis. Significa pensar em como as normas, papéis, relações, estruturas e outros fatores relacionados com o gênero podem ter impacto ou afetar uma determinada questão, problema ou evento. (Fonte: Gender Mainstreaming in Early Warning: ECOWAS Gender Handbook for Practitioners =: Integração do Gênero em Alerta Precoce: Manual da CEDEAO sobre o Gênero, para os Praticantes).

**"Segurança Humana"** refere-se a ver o desenvolvimento humano e a segurança humana como transcendendo as abordagens restritivas que se concentram exclusivamente na violência física. Uma abordagem de segurança humana vai além das ameaças imediatas à segurança física para examinar as necessidades básicas e os meios de subsistência relacionados com o acesso econômico, alimentação, considerações ambientais e saúde. Na HSAF, a segurança humana tem cinco pilares: 1) Governança; 2) Segurança; 3) Ambiente; 4) Crime e Criminalidade; e 5) Saúde. Um pressuposto fundamental é que a insegurança humana se deve à transformação negativa dos fatores estruturais, agravando os aceleradores de conflitos. A degeneração de um conflito em violência aberta é por vezes, desencadeada (Fontes: UNDP, ECPF).

**"Questão de segurança humana"** " é definida como a forma como os atores chave explicam os eventos. A suposição é que nenhum evento é neutro. Cada ator tem um conjunto particular de fatores contextuais e uma compreensão histórica que determina sua percepção dos acontecimentos no terreno. As questões de segurança humana estão intimamente ligadas a atitudes que descrevem um conjunto de comportamentos preferidos de um ator em relação a um determinado problema, em termos de governança, segurança, crime, saúde e ambiente.

**"Resiliência"** é definida como qualquer fator social/institucional que tenha o potencial de ajudar a mitigar ou gerir riscos e vulnerabilidades. Estes incluem líderes políticos, culturais e comunitários com capital social significativo para influenciar construtivamente a dinâmica do conflito, incluindo o setor público, setor privado, instituições religiosas, sociedade civil, líderes de opinião, trabalhadores do desenvolvimento, etc. Os fatores de resiliência incluem instituições/indivíduos que desempenham um papel estabilizador a curto, médio ou longo prazo (Fonte: ERVP Framework, USAID).

**"Risco"** é definido como qualquer fator desencadeado por um evento que tenha o potencial de desprender um conflito. Os fatores de risco geralmente emanam ou são agravados por vulnerabilidades estruturais e podem incorporar controvérsias ou eventos específicos, como desastres naturais ou provocados pelo homem, protestos ou violência eleitoral que podem ocorrer (Fonte: ERVP Framework, USAID REWARD).

**"Cenário"** é definido como uma descrição causal de como as tendências passadas e a interação atual entre os principais atores, com base em problemas, atitudes e recursos/meios, estão mudando a curto, médio ou longo prazo. Na verdade, um cenário evoca como uma sequência de eventos forma o futuro. Estas descrições do futuro são usadas para planejar possíveis respostas e identificar necessidades de informações adicionais para apoiar a política (Fonte: OECD). É importante notar que nem todos os

produtos de alerta precoce requerem uma seção explícita sobre os melhores, mais prováveis e piores cenários. No entanto, cada um deve considerar implícita ou explicitamente como a questão da segurança humana pode evoluir e qual pode ser o risco futuro.

**"Partes interessadas"** são definidos como indivíduos e/ou grupos que podem influenciar positiva ou negativamente os eventos. Muitas vezes identificados através da análise das partes interessadas, estes atores chave vêm os eventos através do prisma de um problema em particular e, como resultado, mantêm atitudes dominantes uns em relação aos outros e possíveis ações das partes interessadas. Numa situação de conflito, as atitudes dos participantes muitas vezes levam à polarização e criam uma dinâmica Intra grupo/extra grupo na qual os grupos se tornam mais coesos e insubmissos em relação às outras partes. Na análise do conflito, existem partes primárias (aquelas diretamente envolvidas no conflito), partes secundárias (aquelas que apoiam as partes primárias) e terceiros (atores que estão fora do conflito e que ajudam as partes primárias a resolvê-lo).

**"Fatores estruturais"** referem-se a variáveis sistêmicas condicionadas por décadas e séculos de interações relativas às relações de poder externas, regionais e internas (governança global e local); as linhas de falha na arquitetura estatal pós-colonial da África; e a vulnerabilidade do continente aos caprichos dos processos globais e da natureza, tais como a posição desfavorecida da região no mercado global e a degradação ambiental. As causas profundas dos conflitos violentos, como a pobreza, a exclusão, o gênero e as desigualdades políticas/econômicas, são atribuíveis a estas clivagens globais e locais. Eles sempre foram uma bomba relógio nos processos de governança na África Ocidental, sendo a principal fonte de violência latente e indireta" (Fonte: CPCC). A solução está em identificar não só as estruturas, mas também como elas moldam o comportamento dos atores chave, como agentes cujas ações influenciam a tendência e o potencial no sistema de conflitos.

**As "Tendências"** são definidas como padrões mais amplos de eventos produzidos pela interação de forças motrizes. Numa situação de conflito, uma tendência pode agravar as tensões ou criar oportunidades para as reduzir. A análise de tendências envolve um exame de como um potencial catalisador de mudança evolui ao longo do tempo e forma futuros potenciais (Fonte: OCDE). Como usado em HSAF, os analistas combinam forças motrizes para visualizar e descrever tendências maiores. Estas tendências ajudam o analista a desenvolver cenários futuros alternativos.

**"Vulnerabilidade"** é definido como qualquer fator estrutural que pode ser um catalisador para o conflito. Estes podem incluir fatores como desemprego de jovens, pobreza, desigualdade, clima, clientelismo, demografia, etc. (Fonte: ERVP Framework, CEDEAO).

# Enquadramento

Os desafios de segurança humana ocorrem em diferentes sequências, cenários e circunstâncias. Nestes ambientes complexos nem todas as opções de resposta são viáveis e podem, de fato, correr o risco de agravar uma crise se não forem cuidadosamente pensadas. Por exemplo, enquanto se tenta resolver tensões profundamente enraizadas numa sociedade, pode haver limitações políticas únicas relacionadas com esforços diplomáticos maiores que restringem os atores de resposta. Tais complexidades interativas necessitam de opções de resposta estrategicamente desenvolvidas.

O Quadro de Prevenção de Conflitos (ECPF) da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO) procura abordar estas complexidades da insegurança humana nos seus Estados-Membros através de duas formas complementares de resposta preventiva - prevenção operacional e estrutural. O ECPF define a prevenção operacional como medidas de resposta aplicáveis face a crises iminentes. Estas geralmente têm um horizonte de curto prazo. A prevenção estrutural refere-se a medidas que abordam questões mais sistémicas para garantir que as crises não surjam em primeiro lugar, ou, se surgirem, que não voltem a ocorrer. Estas geralmente têm um alvo a médio e longo prazo.<sup>1</sup>

O Quadro de Planeamento da Resposta da CEDEAO (ERPF) foi concebido para ajudar a CEDEAO, particularmente as direções dos pontos focais (FPD) do ECPF, a pensar sistematicamente em todos os elementos do planeamento operacional e estrutural da resposta à insegurança humana. O Quadro é um passo crítico no sistema maior de alerta precoce e resposta (EW/ER) da CEDEAO.

O processo começa por descrever o ambiente mais amplo de segurança humana que precisa de ser abordado através de relatórios elaborados pela Direção de Alerta Precoce da CEDEAO (CEDEAO Early Warning Directorate - EWD). Estes relatórios são o resultado de missões de apuramento de fatos, tais como avaliações de risco de segurança humana e de vulnerabilidade (HSRVAs), compilação e triangulação de dados, visões sobre as principais lacunas de informação da rede estratégica da CEDEAO, e outras fontes confiáveis, tais como avaliações técnicas. Estes conhecimentos são desenvolvidos em análises e recomendações relevantes para as políticas utilizando o Quadro de Análise de Segurança Humana (HSAF) da CEDEAO. O HSAF é o ponto de partida de uma análise mais profunda da situação que descreve uma crise emergente ou aguda em termos de padrões e tendências, forças motrizes, bem como os principais atores e seus recursos, motivações e alinhamentos, a fim de desenhar cenários potenciais para fins de planeamento da resposta. Estes cenários fornecem a base analítica sobre a qual as FPD da ECPF podem começar a avaliar as possíveis opções de resposta utilizando o ERPF. Além disso, esta informação torna-se importante mais tarde, à medida que a equipa que aplica o ERPF desenvolve o seu plano de implementação e as principais ferramentas de monitorização e avaliação. Ou seja, o ERPF toma as forças motrizes e cenários do HSAF e utiliza-os para desenvolver opções que abordam a maior gama de fatores que produzem uma tendência para a crise.

---

<sup>1</sup> Adaptado do Quadro de Prevenção de Conflitos da CEDEAO p. 12.

## Introdução ao ERPF

O ERPF fornece uma ferramenta de planeamento para que a CEDEAO desenvolva opções de resposta. O processo compreende três passos. **Passo I: Enquadrar o Problema** sintetiza os produtos EWD existentes e as observações do pessoal relevantes para o contexto. **Passo II: Desenvolver e Analisar Opções de Resposta** utilizam os conhecimentos do Passo I para avaliar possíveis opções em termos do seu provável reembolso e sensibilidade para fazer recomendações à liderança. **Passo III: Desenvolver um Plano de Implementação** mapeia como garantir que as opções de resposta recomendadas sejam recursos, implementadas, avaliadas e comunicadas. Juntos, os passos fornecem uma estrutura de planeamento que pode ser escalonada ao tempo e contingência, permitindo respostas rápidas, bem como intervenções mais deliberadas e ajustadas.

Passo I: Enquadramento do problema	
Descrição do Ambiente	<input type="checkbox"/> Consultar produtos de avaliação e análise EWD (por exemplo, HSRVA e Relatórios Mensais de Segurança Humana) para identificar os principais motores e tendências <input type="checkbox"/> Identificar lacunas no conhecimento sobre a situação presente <input type="checkbox"/> Procurar informações para colmatar estas lacunas de informação em toda a CEDEAO e através das agências no terreno <input type="checkbox"/> Gerar uma avaliação da situação a partir destas fontes descrevendo o ambiente de segurança humana e as causas a partir de fontes como o HSAF (Quadro de Análise de Segurança Humana) <input type="checkbox"/> Avaliar a posição estratégica da CEDEAO
Avaliar a posição estratégica da CEDEAO	
Passo 2: Desenvolver e Analisar Opções de Resposta	
Criar Opções	<input type="checkbox"/> Brainstorming opções possíveis <input type="checkbox"/> Analisar e aperfeiçoar as opções <input type="checkbox"/> Desenvolver um plano coordenado de opções de resposta <input type="checkbox"/> Analisar e aprimorar o plano <input type="checkbox"/> Presente à liderança
Análise de Sensibilidade	
Passo 3: Desenvolver um Plano de Implementação	
Desenvolver um Plano de Implementação	<input type="checkbox"/> Identificar tarefas-chave <input type="checkbox"/> Desenvolver mecanismos de sincronização <input type="checkbox"/> Desenvolver um plano de recursos <input type="checkbox"/> Produzir um plano de M&E (Monitorização E Avaliação) <input type="checkbox"/> Desenvolver pontos de discussão <input type="checkbox"/> Produzir uma estratégia de comunicação
Desenvolver uma Estratégia de Comunicação	

## Passo 1: Enquadramento do Problema

A resposta a crises da segurança humana começa com a compreensão do problema subjacente. De surtos de doenças a choques comunitários alimentados pelas mudanças climáticas e pela migração, a maioria dos incidentes são sintomas de problemas maiores que emergem de fatores ambientais, padrões sociais de longo prazo e relações de poder desiguais. Sem uma compreensão suficiente das crises de segurança humana emergentes em termos destas vulnerabilidades estruturais subjacentes, dos riscos induzidos pelos eventos, das resistências sociais e institucionais e dos principais intervenientes e limitações de resposta, qualquer tentativa de prevenir, gerir ou mitigar uma emergência será limitada na sua eficácia. Portanto, o **enquadramento de problemas é o centro do planeamento da resposta**. A compreensão de um problema requer ver as questões sob múltiplas perspetivas e utilizar uma ampla gama de produtos analíticos para avaliar as possíveis opções de resposta. **Esse entendimento deve incluir uma cuidadosa consideração de género e inclusão social, bem como a multiplicidade de formas como os grupos marginalizam os outros e perpetuam a insegurança humana.**

Contribuições	Resultados
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Produtos EWD</li><li>✓ Consultas com base em falhas de informação identificadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Descrição do ambiente</li><li>➤ Avaliação da situação</li><li>➤ Avaliação da Posição Estratégica da CEDEAO</li></ul>

### A. Descrição do Ambiente da Segurança Humana

Como parte do enquadramento de problemas, o primeiro passo é descrever o ambiente. Este passo implica colaborar com toda a CEDEAO para produzir uma breve descrição do ambiente e dos fatores que geram uma crise de segurança humana e a mitigação da mesma.

**1. A equipa do ERPF, designada pelo Comité Diretor Interno (ISC) do ECPF, utiliza os produtos EWD existentes** juntamente com a orientação de um representante da EWD. A equipa do ERPF é composta pelas Direções de Assuntos Políticos, Planeamento Estratégico, Relações Externas, Alerta Precoce, Assuntos Humanitários, Livre Movimento e Comunicação. Como foi dito acima, uma análise usando o HSAF deve ser o ponto de partida. Se uma análise utilizando o HSAF ainda não tiver sido concluída sobre a crise, deverá ser solicitada à EWD. Idealmente, a análise informada pelo HSAF será feita em colaboração com as FPDs relevantes que podem fornecer contributos críticos.

#### Passos para descrever o ambiente de segurança humana

1. Reunir os produtos de avaliação e análise existentes da CEDEAO, bem como outras avaliações das direções e principais perceções da rede estratégica da CEDEAO e das missões de averiguação;
2. Identificar lacunas de informação com um olhar atento sobre como a desigualdade de género e a exclusão social se manifestam na situação;
3. Procurar informações entre direções e locais para abordar estas falhas;
4. Consolidar os relatórios numa avaliação da situação.

2. A equipa do ERPF formula perguntas com base em quaisquer lacunas identificadas na revisão da análise informada pelo HSAF. Deste ponto de vista, os membros da equipa procuram obter informações locais do campo, bem como de outras partes interessadas com acesso a informações relevantes. As perspetivas locais são importantes para estabelecer o contexto e, mais tarde no processo de planeamento, gerar opções de resposta.

**Note:** Liderança frequentemente combina esta avaliação de nível do pessoal com material mais sensível e insígnias de redes confidenciais. Esta informação pode ou não estar presente no relatório, dada a sua natureza sensível.



### Dicas úteis

1. Todos os produtos EWD que informam a análise HSAF devem ser considerados "documentos vivos". Eles estão sujeitos a mudanças à medida que o ambiente muda e novos fatores alteram o equilíbrio de interesses e a forma como os atores-chave respondem ao sistema
2. O pessoal que retorna das missões de averiguação e avaliações técnicas deve ser explorado para obter informações sobre como as perspetivas dos principais atores podem ter mudado.
3. Outra fonte de informação chave para cartografar estas perspetivas em mudança é a **média local**. Embora a média local possa e muitas vezes seja politizada ou atenta a interesses económicos, a forma como estes meios retratam os acontecimentos ilustra frequentemente a mudança de atitudes e as queixas latentes desencadeadas por uma linguagem inflamatória.

## B. Avaliação da Situação

A partir das informações recolhidas no terreno, da análise esclarecida do HSAF e de outros produtos EWD, pode ser criada uma avaliação da situação. A avaliação da situação descreve o problema que a equipa está a tentar resolver e/ou a oportunidade que está a tentar aproveitar. **A avaliação da situação forma a base da estrutura de planeamento.** Pode ser uma análise breve ou mais formal, dependendo do tempo e recursos disponíveis; pode ser tão curta quanto 2-3 páginas ou tão longa quanto um relatório formal.

Esta etapa permite que a equipa se concentre no problema ou oportunidade de modo a permitir à CEDEAO considerar respostas viáveis, nas fases sucessivas do processo. Também lista as lacunas e informação crítica para que a equipa possa coordenar com as FPDs e outros intervenientes, para abordar as lacunas de informação à medida que continuam a planear.

**Observação:** A Direção, geralmente combina essa avaliação ao nível do pessoal, com documentos e informações mais confidenciais, provenientes das redes confidenciais. Essas informações podem ou não aparecer nos relatórios, devido à sua natureza sensível.

**Documentação:** Todas as avaliações de situação devem ser ligadas a arquivos digitais acessíveis e organizadas de forma a favorecer o acesso e a gestão das informações entre

os funcionários e a direção. Quando documentos sensíveis estão envolvidos, o pessoal deve manuseá-los adequadamente e distribuí-los apenas com base na necessidade de conhecimento e conforme as instruções da autoridade classificadora original.

*Modelo de avaliação da situação*

Avaliação da Situação	
<b>Resumo</b>	
<b>Visão Principal do HSAF</b>	
Fatos e Contexto:	
Hipótese:	
Padrões e tendências que servem de catalisador:	
Principais Atores, Recursos e Motivações:	
Cenários:	
<b>Outras Indicações sobre o produto da CEDEAO<sup>2</sup></b>	
<input type="checkbox"/> Produto 1 Principais Indicações: <input type="checkbox"/> Produto 2 Principais Indicações: <input type="checkbox"/> Produto 3 Principais Indicações:	
<b>Lacunas de Informação</b>	
Lacuna 1:	Ação Tomada para Discussão: 1. Texto 2. Texto
Lacuna 2:	Ação Tomada para Discussão: 1. Texto 2. Texto
Lacuna 3:	Ação Tomada para Discussão: 1. Texto 2. Texto

<sup>2</sup> Se os produtos EWD atualizados estiverem indisponíveis ou insuficientes, os planificadores de resposta devem recolher relatórios de outras fontes respeitáveis.

## C. Avaliar a Posição Estratégica da CEDEAO

Ao desenvolver opções de resposta, o pessoal deve considerar a posição estratégica da sua organização. Onde a descrição do ambiente aborda as causas fundamentais da insegurança humana, **a posição estratégica identifica como maximizar os pontos fortes organizacionais e minimizar os pontos fracos para resolver o problema em questão.** Toda organização tem um conjunto inerente de vantagens e limitações em relação a crises emergentes. Estes atributos ligam os tipos de respostas disponíveis para a organização. Ao fazer esta avaliação, o pessoal deve sempre enquadrar os seus pontos fortes e fracos relativos à abordagem do desafio de segurança humana inerente.

Depois de descrever o ambiente e elaborar uma avaliação da situação, a equipa centra a sua atenção internamente:

### Questões-chave para ajudar o pessoal a pensar na posição estratégica

- Qual é o quadro político e jurídico que envolve a situação (mandatos da CEDEAO, autoridades)?
- Quais são as limitações existentes?
- Quais são os principais objetivos em matéria de liderança?
- Que potenciais atores de resposta estão envolvidos e qual é a relação atual da CEDEAO com eles?
- Que experiência e capacidades pode a CEDEAO aproveitar para resolver esta situação?

1. **Avaliar como o mandato, autoridades, objetivos de liderança e recursos da CEDEAO estão formando a sua capacidade de resposta.** Este passo é crítico na medida em que ajuda a orientar a equipa para as principais limitações que afetam a capacidade de resposta da CEDEAO, em colaboração com parceiros locais e internacionais.
2. **Com base na análise das partes interessadas do HSAF, identificar a gama de possíveis atores de resposta.** A descrição da rede de intervenientes inclui a identificação daqueles que podem influenciar positiva e negativamente a situação, as atuais relações formais e informais da CEDEAO, e a política da CEDEAO em relação a estes grupos. Isto inclui a avaliação tanto da posição estratégica interna como uma análise da rede social do universo mais amplo de atores de resposta.
3. **Compilar uma lista de recursos disponíveis na CEDEAO.** Ao compreender os recursos disponíveis, os planificadores podem avaliar melhor as opções de resposta e estabelecer prioridades. A equipa deve ter em conta os recursos de mão-de-obra e financeiros disponíveis, bem como as prioridades concorrentes para esses recursos.

Uma vez que a equipa tem uma descrição do ambiente e uma compreensão do posicionamento estratégico da CEDEAO que abrange questões políticas e de mandato, eles **geram uma "avaliação da posição estratégica"**. Esta avaliação fornece uma breve visão geral que engloba os principais desafios, oportunidades e riscos. As avaliações ideais compreenderão uma articulação clara das vantagens e desvantagens inerentes à intervenção em relação ao problema em questão.

A visão geral deve partir diretamente da descrição do ambiente e da avaliação da situação e pode ser tão curta como um e-mail ou tão longa quanto um relatório formal, dependendo do tempo e do pessoal disponível. Em resposta a crises sensíveis ao tempo, a avaliação pode ser um resumo informal. Independentemente do tempo, o documento deve ser claramente identificado e integrado com um sistema de gestão do conhecimento para garantir que os planejadores da resposta possam ter acesso à avaliação e compreender os resultados.

O objetivo da avaliação da posição estratégica é apresentar informações suficientes aos líderes para que eles, ou o(s) seu(s) representante(s) designado(s), possam emitir orientações de planejamento. Esta orientação diz à equipa o que deve ser priorizado no seu planejamento de resposta. Pode também designar, quando apropriado, qual FPD deve estar na liderança e nas principais relações de apoio e considerações de recursos.

Qualquer que seja o comprimento, a avaliação da posição estratégica, deve ter as seguintes seções:

<b>Avaliação da Posição Estratégica</b>	
<b>Situação</b>	
<b>Breve visão geral</b>	<i>A breve apresentação deve resumir a situação em termos dos principais desafios, oportunidades e riscos. Ela recolhe os desafios da segurança humana em termos da sua causa e os principais fatores contextuais para incluir as forças motrizes. Esta visão geral deve estar ligada ao HSAF e a outros produtos centrais do EWD ou da direção que descrevem o ambiente. A visão geral deve incluir a consideração de como as políticas de género e identidade e as dinâmicas de conflito se manifestam na situação.</i>
<b>Desafios Principais</b>	<i>A avaliação deve incluir uma declaração clara dos desafios que são 1) inerentes à crise de segurança humana dado o contexto em que ela emerge e dada a análise conduzida como parte do Passo I; e 2) exclusivos da CEDEAO dado o seu mandato, recursos e limitações. A definição de desafios ajuda a liderança e o pessoal a priorizar como responder ao mesmo tempo que gere compromissos simultâneos e riscos estratégicos maiores.</i>
<b>Oportunidades Principais</b>	<i>A avaliação deve incluir uma declaração clara das oportunidades que os líderes e o pessoal precisam de saber enquanto pensam sobre as possíveis opções de resposta. Essas oportunidades devem considerar janelas de oportunidade sensíveis ao tempo e maior resiliência inerente ao sistema social e ao conjunto de atores envolvidos. Amplificar a resiliência no sistema é muitas vezes uma forma de resposta de baixo custo e de alto impacto, que não perturba as instituições locais e as relações complexas.</i>

<b>Riscos Principais</b>	<i>A avaliação deve articular os principais riscos inerentes à situação. Ao declarar os riscos, a equipa deve considerar tanto os riscos para a CEDEAO como os riscos para as principais partes interessadas locais.</i>
<b>Orientação de planeamento de parte da liderança</b>	
<b>Prioridades de planeamento</b>	<i>A avaliação deve incluir o feedback inicial da liderança e das prioridades permanentes, uma vez que se relacionam com mandatos mais amplos. Esta declaração ajuda a equipa a desenvolver opções mais viáveis. Na ausência de orientações da liderança, a equipa deve basear a sua avaliação das prioridades de planeamento nos mandatos e autoridades da CEDEAO existentes, bem como nos principais contributos e reações da FPD das suas respetivas áreas de competência.</i>
<b>Instruções de Coordenação</b>	<i>A avaliação deve incluir uma lista das principais FPDs e uma FPD principal designada. No caso de a liderança não ter designado uma FPD principal, a equipa recomendará uma baseada na questão da segurança humana em questão. Ao listar quais FPDs poderiam ajudar a desenvolver opções de resposta viáveis, a equipa deve coordenar com as FPDs para obter um ponto de contato. A avaliação deve enumerar este ponto de contato. As instruções de coordenação devem também conter outras informações relevantes para aumentar a colaboração entre as direções. Esta informação inclui considerações chave de gestão do conhecimento, tais como onde os ficheiros relevantes serão publicados, protocolos de partilha e uma lista de contatos. Além disso, caso a equipa o considere necessário, as instruções de coordenação devem especificar a periodicidade das atualizações da comunidade de interesse e o formato (ou seja; chamadas, e-mails, workshops, etc.).</i>
<b>Considerações sobre recursos e tempo</b>	<i>A avaliação também deve incluir uma declaração clara dos recursos disponíveis e considerações de tempo. Os recursos não são simplesmente dinheiro ou pessoal. Eles incluem autoridades e mandatos, bem como relações chave que dão à CEDEAO uma vantagem estratégica. A equipa deve enumerar estes recursos e declarar quaisquer discrepâncias significativas de recursos a fim de ajudar a liderança a priorizar a sua resposta em relação a outras contingências. Em segundo lugar, a avaliação deve ser clara sobre os prazos, elencando eventos chave no horizonte que determinam o planeamento da resposta.</i>

É relevante notar que as avaliações da posição estratégica a nível de pessoal são o ponto de partida. Muitas vezes, a administração da CEDEAO tem informação chave e acesso a informações sensíveis sobre as considerações políticas dos bastidores que alteram esta avaliação. Estas considerações políticas são críticas à medida que a direção responde à situação e fornece orientações que atualizam os documentos vivos produzidos no Passo 1.

*Modelo de Avaliação de Posição Estratégica*

<b>Avaliação da Posição Estratégica</b>	
<b>Situação</b>	
Visão geral:	
Desafios Principais:	
Oportunidades Principais:	
Riscos Principais:	
<b>Orientação para o Planeamento</b>	
Prioridades de planeamento:	
Instruções de coordenação:	
Recursos e cronogramas:	

## Passo II: Desenvolvimento e Análise das Opções de Resposta

O segundo passo do processo de planeamento da resposta envolve a transição do enquadramento de problemas para o desenvolvimento de opções. O propósito desta etapa é **desenvolver uma gama de opções de resposta viáveis e fazer recomendações à liderança**. Em primeiro lugar, as equipas geram opções de resposta que abordam as causas da insegurança humana identificadas nos passos anteriores, dados os recursos existentes e a posição estratégica da organização. Segundo, a equipa analisa e aperfeiçoa as opções de resposta. Por último, a equipa apresenta-as à liderança para a tomada de decisões.

Contribuições	Resultados
✓ Descrição do Ambiente	➤ Opções do Plano de Resposta
✓ Avaliação da Posição Estratégica	➤ Análise de Risco

### A. Produzir as Opções de Resposta

A primeira tarefa é **alistar possíveis opções de resposta à medida que se relacionam com a descrição do ambiente e a avaliação** da posição estratégica do Passo 1: Enquadre o Problema. Ao gerar as opções iniciais, a equipa enumera todas as opções disponíveis. Este processo é melhor conduzido em uma sessão de brainstorming para garantir entradas diversas e um ambiente aberto e criativo. O ideal é que o processo envolva representantes de várias FPDs. Se não estiverem disponíveis, a equipa deve fazer todos os esforços - quer pessoalmente ou virtualmente - para reunir a sua perspetiva e contributos para facilitar uma resposta conjunta.

As opções devem ter em conta as capacidades centrais da CEDEAO, que estão listadas no Apêndice I. Ao listar as opções, a equipa considera fatores temporais (imediate, curto e longo prazo), se a opção é orientada para a prevenção operacional ou estrutural, e a gama de potenciais parceiros em termos dos seus interesses, recursos e relações chave. **Estes três fatores - interesses, recursos e relações chave - ajudam a equipa a determinar quais parceiros estão melhor posicionados para ajudar na implementação das opções de resposta.** A equipa deve recorrer tanto aos produtos da EWD como a outros conhecimentos do pessoal, incluindo a análise das partes interessadas do Passo I, para fazer esta determinação. Uma vez que a equipa tenha uma série de opções, pode iniciar o processo de as reduzir de "todas as opções disponíveis" para aquelas consideradas mais viáveis e organizá-las num plano de resposta consequente.

Estes planos devem conter múltiplas opções organizadas em uma estratégia de resposta coerente. A estratégia de resposta deve ilustrar como estas opções estão ligadas e quaisquer questões chave de sequência associadas à sua implementação. Por exemplo, existem opções que devem ser completadas antes que uma opção adicional no plano possa ser considerada? Existem pontos-chave de decisão nos quais, dependendo de

como uma determinada opção se desdobra, a equipa tem de alterar a próxima opção de resposta?

O produto resultante deve ser uma lista de opções disponíveis que inclui o seguinte:

### Situação Inicial

- **Apresentação dos Problemas.** O plano da opção de resposta deve ter uma breve apresentação que resume a descrição do ambiente e a avaliação da posição estratégica. Esta apresentação ajuda a concentrar a equipa de planeamento da resposta.
- **Lista das situações.** A equipa deve desfazer o problema global num conjunto de desafios e/ou oportunidades distintas. Por exemplo, a situação inicial pode ser uma agitação crescente e/ou incluir uma resiliência chave, tal como a presença de uma rede de consolidação da paz, de intervenientes da sociedade civil. Cada desafio/oportunidade é usado para organizar diferentes opções de resposta. As opções devem resolver a situação inicial.

### Situação desejada

- **Teoria da Declaração de Mudança.** O plano de opção de resposta deve conter a forma como os planos de resposta preveem a mudança da situação para criar condições mais favoráveis. Uma Teoria da Mudança (ToC) é uma declaração "se ..., então ..." que explicita como uma intervenção específica levará à mudança desejada, tal como prevenir ou mitigar conflitos. Ela expressa a lógica da opção de resposta. Geralmente é expressa desta forma:

*"Se fizermos X..., então Y... é provável que aconteça porque Z...."*

Um ToC forte cria uma ponte entre a análise e uma intervenção de resposta. Ele identifica os fatores críticos que serão abordados e articula como a intervenção os abordará e como alcançará o resultado pretendido. Ele também pode fornecer indicadores chave para o plano de monitoramento e avaliação (M&E) que será desenvolvido. Aqui está um exemplo de um TOC que a CEDEAO poderá utilizar numa situação hipotética:

**"Se** a CEDEAO se juntar aos parceiros da comunidade internacional no apelo a um cessar-fogo e proporcionar uma oportunidade realista para as partes se empenharem numa solução mediada para o conflito, **então** a violência diminuirá e o cessar-fogo será mais provável que se mantenha".

Este TOC fornece dois indicadores fundamentais para avaliar o sucesso da intervenção que podem informar um plano de M&E: 1) uma diminuição da violência e 2) a durabilidade do cessar-fogo. Também é importante notar que se o TOC não incluísse a provisão "e

proporcionasse uma oportunidade realista para as partes se engajarem numa solução mediada para o conflito", então os resultados (indicadores) não seriam logicamente alcançáveis.

- **Lista de situações Desejadas.** Cada situação inicial deve ser ligada a uma situação desejada. Uma condição desejada é uma simples declaração sobre o que a equipa de planeamento da resposta quer ver no ambiente. Por exemplo, usando o exemplo TOC acima, se a condição inicial estiver aumentando a violência, a condição desejada pode ser um declínio ou a cessação da violência.

**Opções.** O plano deve ter uma declaração clara definindo cada opção. Esta declaração deve especificar 1) **quem** toma a ação; 2) **que** ação; 3) **onde** a ação toma lugar; 4) **quando** a ação toma lugar; e, 5) o efeito desejado da ação (i.e., **porque**, o propósito). Em conjunto, estes atributos são as "5 questões".



#### Dicas úteis

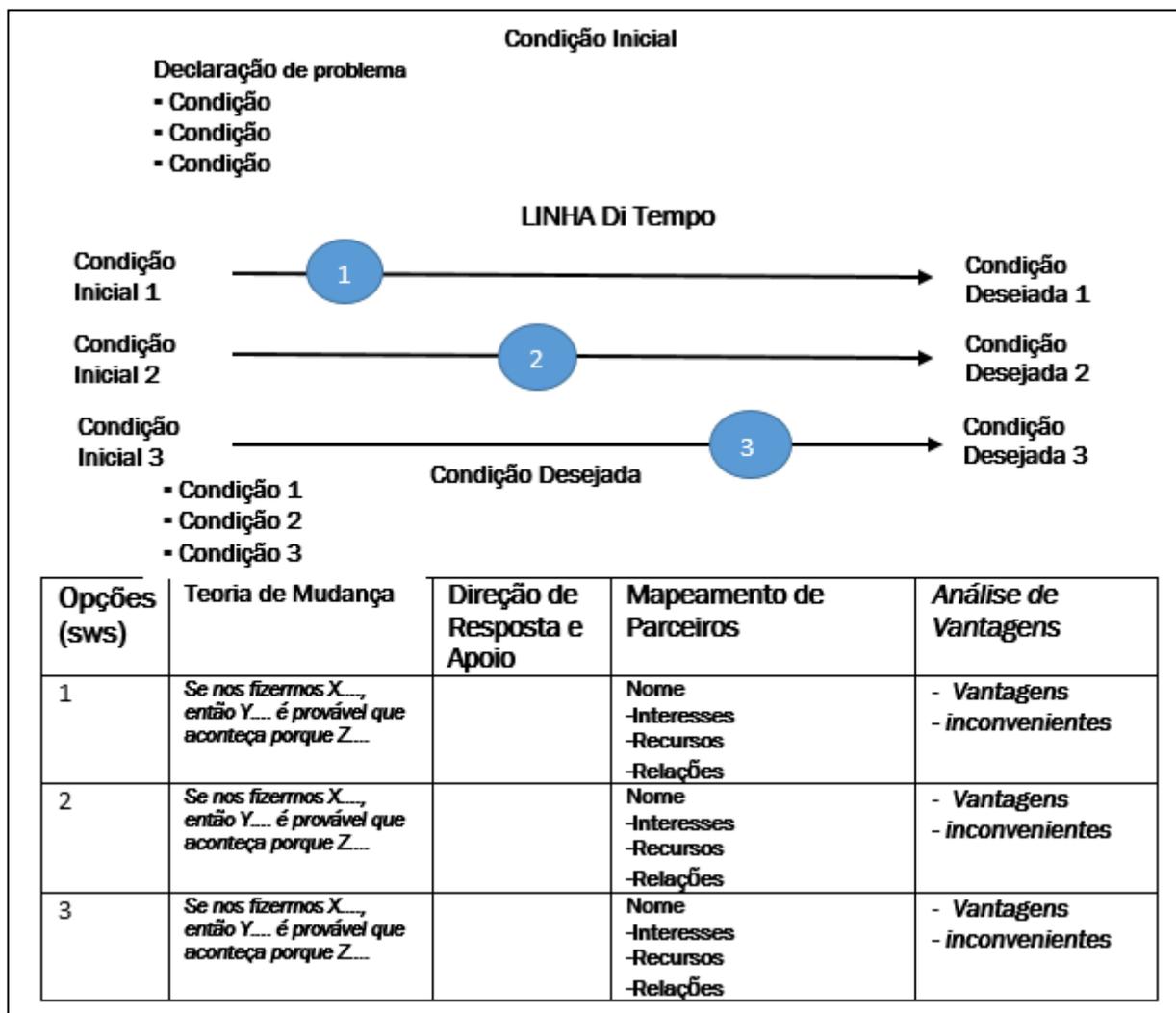
Ao declarar considerações temporais (**Quando** a ação ocorrer), diferencie entre opções **imediatas** (próximo mês), de **curto prazo** (próximo ano) e **de longo prazo** (mais de 1 ano). O tempo deve ser considerado em relação ao tempo que pode levar para se alcançar a situação desejada.

Cada opção disponível também deve conter as seguintes informações adicionais:

- **Consulta à Direção de Resposta.** Ao declarar uma opção, a equipa deve especificar a direção de resposta que consultou e como as opções disponíveis impactam os seus programas a longo prazo. As equipas têm de garantir que estão a trabalhar com as FPD para assegurar a sincronização e uma compreensão clara das opções viáveis, tendo em conta os programas e compromissos em curso na CEDEAO.
- **Inventário de Parceiros Potenciais.** Além de pensar em todas as direções de resposta da CEDEAO, a equipa deve listar os parceiros locais, nacionais, regionais e internacionais em termos dos seus interesses, recursos e relações importantes. O objetivo é fazer uma triangulação do planeamento da resposta e avaliar como as opções podem interagir com outras iniciativas, principalmente para evitar a duplicação de esforços e para alavancar outras iniciativas para aumentar o impacto. A equipa de resposta deve especificar os principais recursos, interesses e relacionamentos ligados a cada parceiro.
- **Análise de Vantagens.** A equipa deve analisar as vantagens e desvantagens, considerando os custos e benefícios associados às opções. Os custos devem ser baseados tanto em recursos monetários e pessoais como em intangíveis, como o risco de reputação e acesso. Da mesma forma, os benefícios são tanto tangíveis como intangíveis. Uma estimativa orçamental e potenciais fontes de financiamento devem

ser incluídas. Os benefícios devem ser declarados na medida em que estejam relacionados com uma mudança observável no ambiente e/ou no comportamento dos principais atores.

*Modelo de Plano de Opção de Resposta*



## B. Análise de Sensibilidade

Uma vez que a equipa tenha produzido um plano de opção de resposta, deve realizar uma análise de sensibilidade. Esta análise procura determinar 1) a viabilidade do plano de opção de resposta global e 2) quaisquer riscos ou consequências não intencionais. A análise de sensibilidade tem quatro componentes principais listadas abaixo. A equipa de planeamento deve conduzir uma análise de sensibilidade e utilizar os resultados para modificar o plano de opção de resposta apresentado à liderança. Este plano de resposta recomendado está então sujeito à aprovação.

### Três Passos para uma Análise de Sensibilidade a Conflitos para o Planeamento da Resposta:

- 1) Entenda o **contexto** no qual você está planificando a sua intervenção.
- 2) Entenda a **interação** da sua intervenção e o contexto.
- 3) Agir com base nestes entendimentos para **minimizar os impactos negativos e maximizar os impactos positivos** da intervenção de resposta.<sup>1</sup>.

- **Análise SWOT/FOFA.** Uma análise SWOT delinea os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças associadas com o plano de opção de resposta. Como parte da análise SWOT, considere os riscos de uma perspectiva de segurança humana, incluindo fatores geopolíticos regionais, choques económicos, desigualdade persistente, e considerações de saúde pública. Ao pensar nas ameaças no quadro SWOT de uma perspectiva de segurança humana, os analistas visualizam e descrevem os efeitos em cascata em todo o sistema que afetam as vidas humanas e as opções de resposta.
- **Sensibilidade ao conflito/Não causar prejuízo.** Uma análise de sensibilidade ao conflito procura evitar consequências negativas e não intencionais. Analisa como uma intervenção pode ser implementada de uma forma que, no mínimo, não agrave involuntariamente o conflito e apoie potencialmente a capacidade das comunidades locais para a paz. Uma forma importante de pôr em prática o princípio de "não causar danos" é consultar e envolver diversos intervenientes locais no processo de planeamento da resposta
- **A integração do género.** A integração do Género implica ter em conta as normas, relações e desigualdades do género que condicionam as experiências e perceções de homens e mulheres. No planeamento da resposta, é o processo de avaliar as implicações para mulheres e homens de qualquer ação planeada. A integração do género está intimamente ligada à equidade do género, na medida em que muitas vezes procura ter em consideração e compensar os preconceitos históricos ou sistémicos.
- **Inclusão Social.** A inclusão social no planeamento da resposta envolve a criação de oportunidades para todos aqueles que têm interesse numa paz duradoura para a concretizar. Trata-se de analisar o papel que a identidade desempenha num contexto específico e utilizar esse entendimento para reduzir a marginalização e a exclusão, bem como para aproveitar os benefícios da inclusão. Esses benefícios incluem maior acesso, oportunidade e equidade para grupos tradicionalmente marginalizados/excluídos, reduzindo assim as principais queixas que podem contribuir para o conflito.

- **Avaliação de Sustentabilidade.** A equipa deve avaliar a sustentabilidade do plano de opção de resposta recomendado, tendo em conta tanto os custos em termos monetários e de idoneidade, como o impacto mais amplo no ambiente de segurança humana.

A análise de sensibilidade torna um plano mais viável em situações complexas. Também ajuda a equipa antecipar possíveis fraquezas e enfrentá-las antes de apresentar o plano à liderança.

**Ao planejar a resposta, a inclusão pode ser apoiada por:**

- ✓ Assegurar que a resposta de planeamento da equipa seja diversificada.
- ✓ Compreender os fatores que levam à exclusão de determinados grupos no contexto em que a resposta está sendo planeada e encontrar formas criativas e sensíveis de superar os obstáculos à inclusão sem alienar outros grupos-chave de partes interessadas.
- ✓ Planejar a capacitação de certos grupos de intervenientes no âmbito do plano de resposta, se a falta de capacidade impedir a sua inclusão.
- ✓ Criar uma agenda conjunta para a mudança, assegurando que não seja dada prioridade à agenda de nenhum grupo.
- ✓ Identificar oportunidades de inclusão em cada etapa de uma intervenção de resposta e monitorar a inclusão através da implementação e avaliação.

*Modelo de Análise de Sensibilidade*

Análise de Sensibilidade	
SWOT/FOFA	
Pontos fortes	
Pontos fracos	
Oportunidades	
Ameaças	
Sensibilidade ao Conflito/ Não causar prejuízo	
Inclusão Social e Integração do Género	

Avaliação da Sustentabilidade	
Custos	
Reputação	
Ambiente de Segurança Humana	

### C. Apresentação do Plano de Opção de Resposta

Após ajustar o plano de opção de resposta com base na análise de sensibilidade, a equipa está pronta para se apresentar à liderança. Ao apresentar o plano de opção de resposta requintado à liderança, a equipa deve incluir os seguintes elementos<sup>3</sup>

- Avaliação da situação.** O sumário para a liderança deve resumir as conclusões do Passo 1: Enquadramento do Problema. A seção deve incluir quaisquer atualizações com base nas falhas de informação identificadas anteriormente.
- Plano de Opção de Resposta.** O resumo deve incluir o plano de opção de resposta especificando as condições iniciais, as condições desejadas e as opções de resposta coordenadas, com horas extraordinárias.
- Análise de Risco de Resposta.** O resumo deve incluir um breve resumo dos principais resultados da análise de sensibilidade e como a equipa melhorou o plano da opção de resposta para abordar estas questões.
- Decisões Principais Necessárias.** A equipa deve indicar as decisões fundamentais necessárias antes da transição para a implementação. A lista deve ser transformada em um rastreador de tarefas após a aprovação da liderança e socializada em todas as direções para facilitar a conclusão.

Quando a liderança não está disponível para uma apresentação presencial, um relatório formal pode ser enviado. As apresentações presenciais são preferidas porque permitem um diálogo mais substancial. A equipa deve estar preparada para tratar o feedback da Direção como sensível, com base na situação. Por último, a equipa deve estar preparada para apresentar um memorando de acompanhamento à Direção, confirmando 1) a orientação da liderança e 2) como a equipa alterou o plano para abordar essa orientação. Este documento ajuda a garantir que a equipa esteja sincronizada.

<sup>3</sup> Para uma visão geral de processo simplificado, consulte o apêndice.

## Passo III: Desenvolvimento de um Plano de Implementação

O terceiro passo enrola a **consolidação da orientação de implementação da Direção e o desenvolvimento de ferramentas e processos para administrar a resposta**. O objetivo desta etapa é apoiar a transição do planeamento para a execução de uma forma que garanta a sincronização em toda a CEDEAO, bem como a monitorização e avaliação, comunicações e recursos de longo prazo.

Contribuições	Resultados
✓ Plano de Opção de Resposta Coordenada	➤ Plano de implementação
✓ Análise de Sensibilidade	➤ Plano de Comunicação
✓ Orientação da liderança	

### A. Desenvolver um Plano de Implementação

Após receber orientação da liderança, a equipa elabora um plano de implementação. Este plano baseia-se na opção de resposta recomendada e em qualquer contribuição adicional da Direção. As principais componentes incluem a atribuição de tarefas-chave em toda a CEDEAO, a identificação de mecanismos de sincronização, o desenvolvimento de uma estrutura de monitoramento e avaliação e o levantamento de considerações de recursos. Os mecanismos de sincronização são idealmente construídos a partir dos processos atuais da CEDEAO para reduzir reuniões e relatórios adicionais. Estes mecanismos incluem a gestão do conhecimento e a criação de listas de e-mail, bem como, unidades conjuntas para facilitar o intercâmbio de documentos. Combinados, estes mecanismos ajudam a garantir que a CEDEAO possa coordenar a resposta através das FPD. O planeamento de recursos implica assegurar que o plano considera os recursos presentes e futuros esperados, bem como, informa como é que a FPD e outros grupos da CEDEAO vão desenvolver pedidos de recursos maiores. A equipa deve também apresentar um plano de gestão de risco. Este plano deve identificar os riscos em termos de probabilidade e consequências e delinear formas de reduzir ambos, empregando a gestão de risco composta. Por último, a equipa deve desenvolver um plano de monitorização e avaliação abrangente para orientar a implementação e ajudá-los a determinar onde as opções de resposta estão a cumprir os seus objetivos e a desenvolver as condições desejadas.

- **Tarefas Principais.** O plano de implementação deve enumerar as principais tarefas da FPD e de outros atores. Estas tarefas devem incluir 1) qual é a tarefa; 2) critérios de sucesso; 3) a opção a que está ligada; 4) quando a tarefa deve ser concluída; e, 5) o estado atual. O objetivo é assegurar que a liderança e o pessoal da CEDEAO tenham uma lista de atividades que possam ser socializadas em toda a organização e com os principais parceiros externos.
- **Mecanismos de Sincronização.** As orientações de implementação devem especificar as principais reuniões e ferramentas de gestão do conhecimento (isto é, listas de distribuição, dispositivos compartilhados) utilizadas para coordenar o plano de resposta. Estes mecanismos ajudam a dar à liderança ou ao seu delegado a capacidade de gerir a resposta. Deve incluir mecanismos de comunicação claros que ajudem a gestão e a liderança a orientar a implementação do plano de resposta através dos responsáveis pelo programa.

- **Planeamento de Recursos.** As orientações de implementação devem incluir um inventário de 1) um orçamento detalhado; 2) recursos atuais disponíveis para apoiar a resposta; 3) recursos futuros projetados; e 4) uma lista de ações necessárias para assegurar os recursos projetados. O estatuto do planeamento de recursos deve ser uma característica chave para sincronizar as reuniões. O planeamento de recursos ajuda a equipa a considerar tanto os recursos monetários atuais como os recursos humanos necessários para enfrentar a situação, bem como as projeções a longo prazo.
- **Plano de Gestão de Riscos.** A equipa deve desenvolver um plano de gestão de risco que 1) forneça uma visão geral dos principais riscos em termos da sua probabilidade e consequência e 2) identifique tarefas chave para mitigar esses riscos.
- **Quadro de Monitorização e Avaliação.** As orientações de implementação devem incluir um plano detalhado de M&E desenvolvido em consulta com o departamento de monitorização e avaliação da CEDEAO. Os principais atributos desse plano devem ser incluídos nas reuniões de sincronização através da listagem de indicadores-chave e do seu estado, com base em instrumentos de mediação especificados. É importante notar que as considerações políticas afetam os relatórios de M & A. As informações sensíveis das consultas de gestão da CEDEAO com a sua rede estratégica e o diálogo nos bastidores podem ser utilizadas para as Revisões Pós-Ação (AARs) internas, bem como, para a M&A, mas mantidas internas e de distribuição limitada. Quer não classificados ou classificados, os indicadores de M&A respondem a critérios de sucesso associados a cada tarefa.

#### *Modelo do Plano de Implementação*

Tarefas principais			
FPD	Task	Data limite/Prazo	Status
Departamento principal Direção	<input type="checkbox"/> Tarefa 1 <input type="checkbox"/> Tarefa 2 <input type="checkbox"/> Tarefa 3	<input type="checkbox"/> Data <input type="checkbox"/> Data <input type="checkbox"/> Data	<input type="checkbox"/> Não iniciado <input type="checkbox"/> Em andamento <input type="checkbox"/> Completo
Departamento principal/ Direção	<input type="checkbox"/> Tarefa 1 <input type="checkbox"/> Tarefa 2 <input type="checkbox"/> Tarefa 3	<input type="checkbox"/> Data <input type="checkbox"/> Data <input type="checkbox"/> Data	<input type="checkbox"/> Não iniciado <input type="checkbox"/> Em andamento <input type="checkbox"/> Completo
Direção Departamento principal/ Direção	<input type="checkbox"/> Tarefa 1 <input type="checkbox"/> Tarefa 2 <input type="checkbox"/> Tarefa 3	<input type="checkbox"/> Data <input type="checkbox"/> Data <input type="checkbox"/> Data	<input type="checkbox"/> Não iniciado <input type="checkbox"/> Em andamento <input type="checkbox"/> Completo
Mecanismos de Sincronização			
Encontros			
Listas de Distritos			
Ações compartilhadas			

Planeamento de Recursos			
Corrente			
Projetado			
Ação Requerida			
Gestão de Risco			
Risco	Impacto	Mitigação	Avaliação
Risco 1	<input type="checkbox"/> - Probabilidade <input type="checkbox"/> - Consequência	<input type="checkbox"/> Ação 1 <input type="checkbox"/> Ação 2	<input type="checkbox"/> Nova Probabilidade <input type="checkbox"/> Nova Consequência
Risco 2	<input type="checkbox"/> - Probabilidade <input type="checkbox"/> - Consequência	<input type="checkbox"/> Ação 1 <input type="checkbox"/> Ação 2	<input type="checkbox"/> Nova Probabilidade <input type="checkbox"/> Nova Consequência
Monitorização e Avaliação <sup>4</sup>			
Teoria da Mudança			
Indicadores principais	<input type="checkbox"/> Indicador 1 <input type="checkbox"/> Indicador 2 <input type="checkbox"/> Indicador 3	Como medir	<input type="checkbox"/> Instrumento 1 <input type="checkbox"/> Instrumento 2 <input type="checkbox"/> Instrumento 3

## B. Desenvolver um Plano de Comunicação

Todas as opções de resposta estão sujeitas a efeitos informativos. Num mundo interligado, rumores, propaganda e até mesmo cobertura da média inadvertida podem causar o fracasso de um plano de resposta. Portanto, as equipas precisam de desenvolver um plano de comunicação robusto que ajude a assegurar que informam os principais círculos eleitorais e contrarie o envio de mensagens negativas. A informação deve fluir da CEDEAO para os centros nacionais e tirar partido dos mecanismos existentes como o Conselho de Mediação e Segurança para incluir os representantes dos Estados Membros. Este plano de comunicação deve ter os seguintes atributos:

- Lista de influenciadores.** A equipa deve desenvolver uma lista de principais influenciadores, tanto positivos como negativos, uma vez que está relacionada com o plano de opções de resposta a nível local, regional e internacional. Esta lista de influenciadores também deve listar quais redes de comunicação estes influenciadores utilizam. Esta lista deve ser informada pelo levantamento e análise das relações chave nas etapas anteriores. Por exemplo, numa iniciativa de mediação, os participantes podem incluir aqueles que estão na mesa de mediação, bem como aqueles que não estão presentes, mas fornecem recursos ou exercem influência ou controlo sobre as partes.

<sup>4</sup> Deve ser desenvolvido um plano de M&A completo. Esse plano deve ser resumido nas orientações de implementação.

- Pontos de Conversa.** A equipa deve desenvolver pontos de discussão fundamentais descrevendo a opção de resposta e assegurar que estão sincronizados com a missão, mandato e autoridades da CEDEAO, bem como, com as estratégias de comunicação existentes das FPDs associadas. Estes pontos de discussão devem ser distribuídos para assegurar o envio de mensagens constituintes entre a CEDEAO e os seus parceiros. Cada ponto de discussão deve ter uma intenção declarada que ligue a mensagem a uma opção de resposta, ferramenta de mitigação de riscos, ou outro aspeto do plano.
- Mensagens Externas.** A equipa deve descrever como adaptar os pontos de conversa para os principais influenciadores e eleitorados (considerações sobre mensagens), como também como divulgar a mensagem (ou seja, entrevista, meios de comunicação social, jornal, etc.).

A Direção do Ponto Focal de Comunicação será um parceiro-chave no desenvolvimento de um plano de comunicação. Combinando a sua compreensão da média local com as perspetivas dos líderes seniores, seja a partir de missões de busca de fatos ou do diálogo nos bastidores - a equipa desenvolve um sentido de mensagens chave juntamente com o canal adequado através do qual se pode disseminar estes pontos de discussão. A equipa deve aproveitar as melhores práticas, como a análise de redes sociais, para identificar redes de influência e adaptar a sua mensagem.

#### *Modelo de Estratégia de Comunicação*

<b>Estratégia de Comunicação</b>			
<b>Influenciador (Constituinte)</b>	<b>Nível</b>	<b>Rede</b>	
<b>Positiva</b>	<input type="checkbox"/> Nome. Constituinte. <input type="checkbox"/> Nome. Constituinte. <input type="checkbox"/> Nome. Circunscrição eleitoral.	<input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Internacional	<input type="checkbox"/> Rádio <input type="checkbox"/> Jornal <input type="checkbox"/> Comunicação Social
<b>Negativa</b>	<input type="checkbox"/> Nome. Constituinte. <input type="checkbox"/> Nome. Constituinte.	<input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Internacional	<input type="checkbox"/> Rádio <input type="checkbox"/> Jornal <input type="checkbox"/> Comunicação Social
<b>Neutra</b>	<input type="checkbox"/> Nome. Constituinte. <input type="checkbox"/> Nome. Constituinte. <input type="checkbox"/> Nome. Constituinte.	<input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Internacional	<input type="checkbox"/> Rádio <input type="checkbox"/> Jornal <input type="checkbox"/> Comunicação Social

Pontos de Conversa		
<input type="checkbox"/> Pontos de Conversa 1 (intenção) <input type="checkbox"/> Pontos de Conversa 2 (intenção) <input type="checkbox"/> Pontos de Conversa 3 (intenção)		
Pontos de Conversa		
Pontos de Conversa	Pontos de Conversa/Discussão	Pontos de Conversa
<input type="checkbox"/> Ponto de Conversa 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ponto de Conversa 2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ponto de Conversa 3	<input type="checkbox"/> Influenciador engajado; como adaptar o ponto de conversa <input type="checkbox"/> Circunscrição eleitoral engajada; como adaptar o ponto de discussão	<input type="checkbox"/> Rádio <input type="checkbox"/> Jornal <input type="checkbox"/> Comunicação Social

## Anexo

### Diretrizes para Resposta à Crises e Planejamento Simplificado

O tempo disponível para planejar é uma função do ambiente predominante e das pressões que este produz para os decisores. Como resultado, os planejadores precisam de um processo simplificado que lhes permita criar rapidamente opções viáveis para a Direção.

No ERPF, o processo simplificado centra-se no plano da opção de resposta no Passo II. As equipas que enfrentam uma situação onde os eventos no terreno ou a dinâmica interna na CEDEAO limitam o tempo disponível devem utilizar o seguinte processo:

- Reúna as contribuições. A contribuição principal, se disponível, deve ser uma HSAF. As equipas não precisam de produzir uma estimativa formal, mas ainda têm uma compreensão clara 1) dos fatores de segurança humana que condicionam o ambiente e 2) da posição estratégica da CEDEAO.
- Desenvolver opções de resposta. Semelhante à etapa formal, a equipa deve listar as opções e avalia-las.

#### Modelo de Planejamento da Resposta Simplificada da resposta, a intenção da Direção

Declaração de Problemas			
Hipótese de Segurança Humana	<input type="checkbox"/>	A	
	<input type="checkbox"/>	A	
Hipótese de Posição Estratégica	<input type="checkbox"/>	A	
	<input type="checkbox"/>	A	
Opções de Resposta			
Opção (5 questões)	FPD	Parceiros	Custo/Benefício
Opção 1			<input type="checkbox"/> Custo <input type="checkbox"/> Benefício
Opção 2			<input type="checkbox"/> Custo <input type="checkbox"/> Benefício
Gestão de Risco			
Risco	Efeito	Mitigação	Efeito resultante
<input type="checkbox"/> Risco 1	<input type="checkbox"/> Probabilidade	<input type="checkbox"/> Ação 1	Probabilidade
<input type="checkbox"/> Risco 2	<input type="checkbox"/> Consequência	<input type="checkbox"/> Ação 2	Consequência
Estratégia de Comunicação			
Ponto de Conversa 1 (Opção 1)	<input type="checkbox"/> Circunscrição <input type="checkbox"/> Rede (rádio, notícias, redes sociais)		
Ponto de Conversa 2 (Opção 2)	<input type="checkbox"/> Circunscrição <input type="checkbox"/> Rede (rádio, notícias, redes sociais)		

## Anexo

### CAIXA DE FERRAMENTAS DA OPÇÃO DE RESPOSTA DA CEDEAO

As seguintes opções de resposta são classificadas em termos de prevenção operacional e prevenção estrutural. A ECPF define a prevenção operacional como medidas aplicáveis face a crises iminentes. Estas geralmente têm um horizonte de curto prazo. A prevenção estrutural refere-se a medidas que abordam mais questões sistémicas para garantir que as crises não surjam em primeiro lugar, ou, se surgirem, que não voltem a ocorrer. Estas geralmente têm um foco a médio e longo prazo. Em alguns casos, as medidas da tabela abaixo podem ser utilizadas tanto para a prevenção operacional como estrutural.

Esta lista é fornecida como um recurso para os planificadores de resposta, mas não deve ser considerada exaustiva, nem os planificadores se devem limitar a estas opções. O planeamento das respostas não deve ser orientado apenas por uma análise sólida, pela consideração das melhores práticas atuais e da experiência e pontos fortes da CEDEAO, mas também por um espírito de criatividade e inovação. Além disso, devem ser ativamente solicitadas as ideias de um leque diversificado de parceiros no Estado-Membro, em questão sobre como a CEDEAO pode responder melhor a uma determinada situação.

Algumas perguntas orientadoras a considerar no processo de seleção de opções podem conter:

- Como é que a intervenção tenta gerir ou dissolver as questões de conflito levantadas na análise do HSAF?
- De que maneira a intervenção envolve as principais partes interessadas?
- Como isso afeta as atitudes de conflito das partes e as relações entre elas?

Tipos de Ferramentas	Opções de Resposta Operacional de Prevenção	Prevenção Estrutural Opções de Resposta
<b>Comunicação</b>	Relatórios de alerta precoce (divulgação direcionada) Declarações públicas / comunicados de imprensa Formação para a imprensa	Relatórios de alerta precoce
<b>Iniciativas transfronteiriças</b>	Governança da segurança transfronteiriça e desenvolvimento socioeconómico	Capacitação para Comissões transfronteiriças mistas.
<b>Diplomático / Político</b>	Mediação Negociação Diálogo político Bons serviços Missão de reconhecimento / observação Diplomacia pública/pressão Ameaça/utilização de sanções diplomáticas Reconhecimento/normalização Mecanismos de controlo:	Capacitação com base no Manual de Diálogo e Mediação da CEDEAO

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlo partilhado (redefinição dos limites territoriais para conflitos fundiários)</li> <li>- Comércio de cavalos (trocar uma edição por outra)</li> <li>- Controlo partilhado (partilha de poder)</li> <li>- Deixar o controlo para outros (protetorado internacional)</li> </ul>	
<b>Educação e Formação</b>	Formação em resolução de conflitos	Educação para a paz nas escolas
<b>Governança e Estado de Direito</b>	<p>Apoio Eleitoral Prevenção da violência eleitoral Promover a utilização adequada das estruturas judiciais nacionais</p>	<p>Apoio Eleitoral Reforma constitucional Mecanismos formais de partilha de poder Medidas anticorrupção Reforço do Estado de direito O reforço dos partidos políticos Defesa e educação em direitos humanos Reforçar a prestação de serviços Mecanismos de justiça transitórios</p>
<b>Assistência Humanitária</b>	Ajuda de emergência	Relatórios de avaliação de ameaças humanitárias
<b>Militar / Segurança</b>	<p>Garantias de segurança Medidas de confiança Embargos de armas Desdobramento preventivo militar/policial Ameaça de força/derrota</p>	<p>Desarmamento, Desmobilização e Reintegração (DDR) Reforma do Setor de Segurança (SSR)</p>
<b>Socioeconómico</b>	<p>Diálogo entre as diversas partes interessadas Aproveitamento dos mecanismos locais de resolução de disputas Aproveitar os líderes tradicionais e religiosos</p>	<p>Empoderamento da juventude O empoderamento das mulheres Empoderamento das minorias marginalizadas desenvolvimento económico</p>