ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitário: dirigir uma organização humanitária

Material do curso · Semana 1 : Liderança humanitária e gestão de equipas em crise

Programa de direção de exatamente 3 meses (12 semanas, 144 horas): liderança, estratégia, ciclo de projeto, MEAL, finanças e orçamentos de doadores, conformidade e fraude, mobilização de recursos, cadeia de abastecimento, RH e salvaguarda, riscos e segurança, negociação e advocacia, mudança e governação. Exercícios numéricos corrigidos, três exames mensais exigentes com estudos de caso e um diploma verificável da Academia Humanitária.

https://humanitairejobs.org/pt/academia/mini-mba-humanitaire/semaine-1/

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

Semana 1 : Liderança humanitária e gestão de equipas em crise

Objetivos

- Distinguir gestão e liderança, e escolher um estilo de direção adaptado à maturidade da equipa e ao nível de urgência.
- Construir e fazer funcionar uma equipa multicultural sob pressão: papéis, delegação, segurança psicológica, gestão de conflitos.
- Tomar decisões sólidas na incerteza e prestar contas delas, sem sacrificar a saúde da equipa.

Gestor, líder, chefe de missão: o que realmente se espera de si

Numa organização humanitária, a **gestão** consiste em obter resultados previsíveis com recursos limitados: planear, organizar, controlar, prestar contas. A **liderança** consiste em dar uma direção quando os planos já não bastam: dar sentido, mobilizar, arbitrar entre valores em tensão. Um chefe de projeto ou de missão precisa de ambas, mas não nas mesmas proporções consoante a fase da crise.

Os estudos da rede ALNAP sobre liderança operacional (Buchanan-Smith e Scriven, 2011) mostraram que os responsáveis considerados eficazes pelas suas equipas não são os que melhor dominam a técnica, mas os que combinam quatro qualidades: uma **visão clara das prioridades**, a **capacidade de decidir** sem informação completa, a **atenção às pessoas** e a **capacidade de trabalhar com outras organizações**. A liderança humanitária é, portanto, antes de mais relacional e coletiva.

Dimensão	Gestão	Liderança
Pergunta central	Como fazer?	Porquê e em que direção?
Horizonte	Plano de trabalho, orçamento do ano	Mandato, estratégia, reputação a longo prazo
Ferramentas	Planeamento, procedimentos, painéis de controlo, controlos	Visão, narrativa, exemplo, rede, arbitragem
Risco se faltar	Desordem, desperdício, incumprimento	Equipa desmotivada, perda de sentido, desvio da missão

Nível de exigência: um bom gestor humanitário sabe dizer o que não fará. Recusar uma atividade fora do mandato, um financiamento contrário aos princípios ou um alargamento de zona sem meios de segurança é um ato de liderança, não falta de ambição.

Escolher o estilo: liderança situacional e contexto de urgência

O modelo de **liderança situacional** (Hersey e Blanchard) propõe adaptar o estilo ao grau de competência e de empenho de cada colaborador numa tarefa concreta, e não à pessoa em geral:

- **Dirigir** (E1): instruções precisas e controlo apertado, para uma pessoa motivada mas principiante na tarefa.
- **Treinar** (E2): instruções e explicações, para uma pessoa que progride mas desanima.
- **Apoiar** (E3): escuta e decisão partilhada, para uma pessoa competente mas hesitante.
- **Delegar** (E4): objetivos e confiança, para uma pessoa competente e autónoma.

O contexto humanitário acrescenta uma segunda variável: o **nível de urgência**. Nas primeiras 72 horas de uma crise súbita, um estilo diretivo é muitas vezes necessário e esperado (quem faz o quê, onde, antes desta noite). Mas continuar diretivo depois da fase aguda esgota a equipa e bloqueia as iniciativas. O modelo de Goleman (2000) ajuda a nomear estas mudanças: o estilo **coercivo** é útil perante um perigo imediato, o estilo **visionário** numa mudança de estratégia, o estilo **coach** para desenvolver o pessoal nacional que assumirá o testemunho, o estilo **democrático** quando a equipa detém informação que o responsável não tem.

> Erro frequente: confundir urgência com precipitação. Mesmo numa fase aguda, reserve dez minutos para partilhar a análise: uma equipa que compreende porque age comete menos erros e toma melhores decisões quando o responsável não está presente.

Construir uma equipa de alto desempenho sob pressão

O modelo de **Tuckman** (formação, tensão, normalização, desempenho) descreve as etapas de uma equipa. No trabalho humanitário, a elevada rotação do pessoal, sobretudo internacional, em contextos difíceis faz com que uma equipa regresse regularmente à fase de tensão. O trabalho do responsável é encurtar estas fases através de **rituais**: acolhimento estruturado, passagem de testemunho por escrito, reunião semanal curta, revisão pós-ação.

A investigação de Amy Edmondson sobre a **segurança psicológica** (e o projeto Aristóteles da Google, 2015) mostra que o primeiro fator de desempenho de uma equipa é a convicção de que se pode assinalar um erro, fazer uma pergunta ou contestar uma decisão sem ser punido. Numa ONG, é também uma condição da segurança e da proteção: uma equipa que não se atreve a transmitir um rumor, um incidente ou uma suspeita de abuso põe vidas em perigo.

- **Clarificar os papéis** com uma matriz RACI (quem executa, quem é responsável final, quem é consultado, quem é informado) para cada processo crítico: compras, segurança, recrutamento, relatórios aos doadores.
- **Delegar de verdade**: delegar um resultado, não uma tarefa; fixar o nível de autoridade («decides tu e informas-me» ou «propões tu e eu decido»).
- **Equilibrar pessoal nacional e internacional**: o pessoal nacional representa mais de 90 % da força de trabalho humanitária; os cargos de decisão devem passar progressivamente para as suas mãos, com um plano de desenvolvimento explícito.

Conflitos, diversidade e comunicação intercultural

As equipas humanitárias reúnem nacionalidades, estatutos (nacional, internacional, contrato local, consultor), gerações e relações com a hierarquia muito diferentes. As dimensões de **Erin Meyer** (The Culture Map) são úteis para descodificar mal-entendidos: comunicação explícita ou implícita, crítica direta ou indireta, decisão por consenso ou pelo chefe, confiança baseada na tarefa ou na relação.

Perante um conflito, o modelo **Thomas-Kilmann** distingue cinco atitudes: competição, colaboração, compromisso, evitamento, acomodação. Nenhuma é boa em si mesma. A colaboração exige tempo e convém a questões importantes e duradouras; o compromisso convém à partilha de recursos; o evitamento pode ser sensato quando o que está em jogo é menor ou as emoções estão demasiado intensas.

Método de mediação em cinco etapas, aplicável entre dois colegas:

1. Entrevistas separadas: ouvir os factos, os sentimentos, as necessidades.
2. Verificar que não se trata de uma situação abrangida por um procedimento formal (assédio, abuso, fraude): nesse caso não há mediação e encaminha-se para o mecanismo de denúncia.
3. Reunião conjunta com regras: cada um fala sem ser interrompido; descrevem-se comportamentos, não pessoas.
4. Procura de opções e acordo escrito simples: quem faz o quê, a partir de quando.
5. Ponto de acompanhamento ao fim de duas ou três semanas.

Decidir na incerteza e cuidar da equipa

O quadro **Cynefin** (Snowden e Boone, 2007) ajuda a escolher uma forma de decidir. Num domínio **simples** (uma distribuição padrão), aplica-se o procedimento. Num domínio **complicado** (o dimensionamento de uma rede de água), consultam-se especialistas. Num domínio **complexo** (a evolução de um conflito, a aceitação por uma comunidade), testa-se em pequena escala, observa-se e ajusta-se. No **caos** (um ataque, uma epidemia explosiva), age-se primeiro para estabilizar e depois analisa-se.

Para as decisões importantes, uma nota de decisão de uma página protege a organização e quem decide: contexto, opções (pelo menos três, incluindo «não fazer nada»), critérios, riscos, decisão, condições de revisão. Permite depois uma **revisão pós-ação** honesta: a qualidade da decisão é avaliada à luz da informação disponível no momento, e não apenas pelo seu resultado.

Por fim, um líder humanitário é responsável pela saúde da sua equipa. O estudo da Fundação Antares e dos CDC (Lopes Cardozo et al., 2012) mostrou que cerca de um em cada cinco trabalhadores humanitários apresentava sintomas de depressão após a missão, e que o apoio da equipa e da organização reduzia claramente esse risco. As medidas que realmente protegem são conhecidas: descanso e férias efetivamente gozados (R&R), carga de trabalho realista, apoio entre pares, acesso a apoio psicológico confidencial, reconhecimento, e um responsável que dá o exemplo respeitando os seus próprios limites.

Referência: se a sua equipa trabalha mais de 60 horas por semana durante mais de quatro semanas, já não é uma fase de emergência, é um problema de dimensionamento a levar à direção e aos doadores.

Exercício: diagnóstico de liderança de uma base de terreno

Situação. Chega como chefe de base a uma zona onde a organização intervém há 18 meses. A equipa conta 26 pessoas: 3 internacionais e 23 nacionais. Em seis meses sucederam-se dois chefes de base, três incidentes de segurança não foram comunicados a tempo, a taxa de execução do principal financiamento é de 41 % a meio do período, e dois supervisores nacionais deixaram de se falar após um desacordo sobre recrutamentos.

Trabalho pedido (2 páginas). 1) Classifique os problemas segundo o Cynefin (simples, complicado, complexo, caos) e justifique. 2) Para cada um dos cinco membros-chave da equipa (adjunto de logística experiente, nova responsável MEAL, os dois supervisores em conflito, contabilista de base muito autónomo), indique o estilo situacional adequado. 3) Proponha o seu plano dos primeiros 30 dias: três rituais de equipa, uma matriz RACI para a comunicação de incidentes e a abordagem de mediação entre os supervisores.

Elementos de correção. A não comunicação dos incidentes é antes de mais um problema de segurança psicológica e de clareza de papéis (complexo), e não apenas a falta de um procedimento. A subexecução orçamental é um problema complicado: análise linha a linha com as finanças e o chefe de projeto. O conflito entre supervisores deve primeiro ser verificado: se envolver suspeitas de favoritismo no recrutamento, é abrangido por um procedimento formal e não por uma mediação.

A reter

- A gestão produz resultados previsíveis; a liderança dá uma direção quando os planos já não bastam.
- O estilo escolhe-se por tarefa e por pessoa (Hersey e Blanchard), e consoante a fase da crise.
- A segurança psicológica é um fator de desempenho e uma condição da segurança e da proteção.
- Antes de qualquer mediação, verificar que o conflito não é abrangido por um procedimento formal (abuso, assédio, fraude).
- Decidir segundo o domínio Cynefin, documentar a decisão e proteger a saúde da equipa como um resultado em si mesmo.

Quiz

1. Uma logística nacional muito experiente assume pela primeira vez um concurso internacional segundo as regras de um novo doador. Segundo a liderança situacional, para esta tarefa concreta o estilo mais adequado é:
   A. Delegar, porque é experiente
   B. Treinar: explicar as regras e acompanhar de perto, porque a sua competência nesta tarefa é baixa, ainda que o seu empenho seja elevado
   C. Apoiar apenas através da escuta
   D. Não mudar nada na sua descrição de funções

2. Uma equipa raramente assinala os seus erros e os incidentes chegam tarde. A alavanca mais eficaz a longo prazo é:
   A. Sancionar sistematicamente os atrasos na comunicação
   B. Acrescentar mais um formulário
   C. Construir a segurança psicológica: agradecer as comunicações, analisar sem procurar culpados, dar o exemplo
   D. Centralizar todas as decisões no chefe de base

3. Dois supervisores opõem-se; um acusa o outro de ter recrutado membros da sua família. Qual é a abordagem correta?
   A. Organizar uma mediação para que se reconciliem
   B. Encaminhar para o procedimento formal de denúncia (potencial conflito de interesses) e não tratar o caso como um simples conflito relacional
   C. Transferir um dos dois imediatamente
   D. Deixar que o tempo resolva o desacordo

4. A evolução da aceitação da sua organização pelas comunidades de uma zona recentemente acessível pertence, no quadro Cynefin, ao domínio:
   A. Simples: aplicar o procedimento
   B. Complicado: pedir a um especialista
   C. Complexo: testar em pequena escala, observar e ajustar
   D. Caótico: agir sem analisar

5. Que afirmação sobre a nota de decisão é correta?
   A. Só é útil se a decisão for bem-sucedida
   B. Permite avaliar a qualidade de uma decisão segundo a informação disponível no momento de decidir, e deve incluir a opção «não fazer nada»
   C. Substitui a consulta da equipa
   D. Só diz respeito a decisões financeiras

Respostas do quiz : 1. B · 2. C · 3. B · 4. C · 5. B