ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitário: dirigir uma organização humanitária

Material do curso · Semana 9 : Recursos humanos estratégicos, dever de cuidado e salvaguarda

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-9/

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

Semana 9 : Recursos humanos estratégicos, dever de cuidado e salvaguarda

Objetivos

- Alinhar a gestão das pessoas com a estratégia: planeamento de efetivos, remuneração, desenvolvimento e sucessão, em particular do pessoal nacional.
- Compreender o dever de cuidado do empregador (duty of care) e as suas consequências jurídicas e práticas.
- Implementar um dispositivo sólido de salvaguarda e PSEA: prevenção, recrutamento seguro, denúncia, investigação e acompanhamento.

A função de RH como alavanca estratégica

Os salários representam muitas vezes a maior parte dos custos de uma ONG, e a qualidade da ajuda depende antes de mais das pessoas. Uma estratégia de RH responde a quatro perguntas: **de que competências precisaremos** daqui a três anos? **Onde encontrá-las** (recrutar, formar, estabelecer parcerias)? **Como retê-las** (remuneração, condições, sentido, desenvolvimento)? **Como preparar a sucessão** dos cargos-chave?

O **planeamento de efetivos** parte dos cenários de financiamento. Para cada cenário, calculam-se os efetivos necessários, as lacunas e os custos de transição (recrutamento, indemnizações de fim de contrato segundo o direito do trabalho local). Os contratos devem estar alinhados com a duração dos financiamentos, respeitando a lei: a sucessão de contratos a termo é regulada em muitos países, e as indemnizações de fim de contrato devem ser provisionadas.

A **remuneração** assenta numa grelha baseada numa classificação de funções, num inquérito salarial ao mercado local (muitas vezes realizado em conjunto entre ONG) e numa política clara de ajustamento à inflação. Uma grelha opaca ou incoerente é uma das primeiras causas de conflitos laborais e de saídas.

> Indicadores de RH para a direção: taxa de rotação por categoria, prazo médio de recrutamento dos cargos-chave, parte dos cargos de direção ocupados por pessoal nacional, taxa de vagas, absentismo e resultados dos inquéritos de bem-estar.

Desenvolver as pessoas e preparar a sucessão

O modelo **70-20-10** lembra que cerca de 70 % da aprendizagem vem da experiência (missões, projetos com responsabilidade), 20 % das relações (mentoria, coaching, pares) e 10 % da formação formal. Um plano de desenvolvimento eficaz combina, portanto, afetações exigentes, acompanhamento e formações direcionadas.

A **gestão do desempenho** fixa objetivos claros, pontos de situação regulares e uma avaliação anual baseada nos resultados e nos comportamentos esperados (um referencial de

competências, por exemplo o quadro de competências humanitárias essenciais da CHS Alliance). Os problemas de desempenho tratam-se cedo, com um plano de melhoria escrito, apoio e prazos, antes de qualquer procedimento disciplinar.

O **plano de sucessão** identifica para cada cargo-chave (diretor de país, responsável financeiro, responsável de segurança) pelo menos um sucessor potencial e o seu plano de preparação. É também uma alavanca concreta de localização: passar um cargo de direção do pessoal internacional para o pessoal nacional pressupõe dois a três anos de preparação deliberada, e não uma simples decisão de substituição.

O dever de cuidado do empregador (duty of care)

O **dever de cuidado** é a obrigação do empregador de tomar todas as medidas razoáveis para proteger o seu pessoal contra riscos previsíveis, incluindo em missão. Abrange a segurança, a saúde física e mental, as condições de trabalho e de alojamento, o seguro, a evacuação e o apoio após um incidente. Aplica-se ao pessoal nacional tal como ao internacional, ainda que os riscos e os meios possam diferir.

O caso **Dennis contra o Conselho Norueguês para os Refugiados** (tribunal de Oslo, 2015) marcou o setor: um funcionário raptado durante um ataque no campo de Dadaab (Quénia) em 2012 obteve indemnização, tendo o tribunal considerado que a organização fora gravemente negligente ao não agir perante riscos conhecidos. As lições: um risco conhecido deve ser **analisado**, as medidas devem ser **efetivamente aplicadas** e as decisões devem ser **documentadas**.

Concretamente, o dever de cuidado exige: análises de risco atualizadas e partilhadas com o pessoal, um briefing de segurança antes de qualquer afetação, **informação clara e consentimento informado** sobre os riscos, um seguro adequado (incluindo para o pessoal nacional), acesso a cuidados de saúde e a apoio psicológico, tempos de descanso e uma gestão de incidentes que cuide das pessoas afetadas.

> Desigualdade frequente e perigosa: medidas de evacuação, seguro ou apoio psicológico reservadas ao pessoal internacional. A organização deve poder explicar e defender cada diferença de tratamento à luz dos riscos reais.

Salvaguarda e PSEA: a responsabilidade dos dirigentes

A **salvaguarda** designa o conjunto de medidas para que nem o pessoal, nem os programas, nem os parceiros causem danos às pessoas, em particular a exploração, o abuso e o assédio sexuais. O Comité Permanente Interagências (IASC) fixou **seis princípios fundamentais** relativos à proteção contra a exploração e o abuso sexuais (PSEA), entre os quais: a exploração e o abuso sexuais constituem faltas graves que justificam o despedimento; qualquer atividade sexual com menores de 18 anos é proibida, seja qual for a idade de consentimento local; é proibido trocar dinheiro, emprego, bens ou serviços por relações sexuais, incluindo a assistência devida; as relações sexuais com beneficiários são fortemente desaconselhadas por assentarem numa dinâmica de poder desigual; qualquer suspeita deve ser denunciada; os responsáveis devem criar e manter um ambiente que previna esses abusos.

O dispositivo inclui: uma política assinada por todo o pessoal e pelos parceiros, um **recrutamento seguro** (verificação de referências com perguntas explícitas sobre faltas de conduta, participação no **Misconduct Disclosure Scheme**, que permite às organizações membros partilhar informação sobre faltas comprovadas), formações, mecanismos de denúncia acessíveis às comunidades e uma capacidade de investigação especializada.

A **abordagem centrada na sobrevivente** orienta qualquer resposta: segurança, confidencialidade, respeito pelas escolhas da pessoa, não discriminação e encaminhamento para os serviços (saúde, apoio psicossocial, apoio jurídico) mesmo que a pessoa não deseje uma investigação.

Cultura organizacional, bem-estar e diversidade

A cultura vê-se naquilo que os dirigentes **toleram**. Um diretor que protege um colaborador eficaz mas abusivo destrói numa só decisão anos de políticas. Os inquéritos ao setor (por exemplo o relatório da comissão independente criada pela Oxfam sobre condutas sexuais impróprias, prestação de contas e mudança cultural, publicado em 2019) mostraram que os abusos prosperam onde a hierarquia é forte, a palavra é difícil e os mecanismos de denúncia são pouco fiáveis.

O **bem-estar** gere-se com medidas estruturais e não com slogans: carga de trabalho realista, efetivos suficientes, férias efetivamente gozadas, apoio psicossocial confidencial, apoio entre pares e formação dos gestores para detetar sinais de esgotamento (o modelo de Maslach descreve três dimensões: exaustão emocional, despersonalização ou cinismo, e sentimento de ineficácia).

A **diversidade, equidade e inclusão** dizem respeito ao género, à nacionalidade, à deficiência, à idade e à origem. Indicadores úteis: distribuição por género e por estatuto nos diferentes níveis de responsabilidade, diferenças salariais para funções iguais, acessibilidade dos locais de trabalho e resultados dos inquéritos de inclusão. As mulheres continuam sub-representadas nos cargos de direção de país de muitas organizações: medidas concretas (mentoria, condições de trabalho compatíveis com a vida familiar, critérios de seleção transparentes) produzem mais efeito do que declarações.

Exercício: plano de RH num cenário de redução e alerta de salvaguarda

Parte 1. A sua missão conta com 140 trabalhadores. O cenário de financiamento mais provável implica uma redução de 25 % da massa salarial dentro de seis meses. A lei local impõe uma indemnização de um mês de salário por ano de antiguidade para os despedimentos por motivos económicos e um pré-aviso de um mês. Descreva a sua abordagem em seis etapas, da análise à comunicação, e indique que critérios de seleção são objetivos, legais e não discriminatórios.

Parte 2. Um membro de um comité de distribuição informa-o de que um supervisor estaria a pedir «favores» a mulheres para as inscrever nas listas. Este supervisor é um dos mais eficazes da equipa. Descreva as suas ações nas 48 horas seguintes.

Elementos de correção. Parte 1: analisar os cenários e os cargos, consultar os representantes do pessoal segundo a lei, explorar alternativas (fim natural de contratos, congelamento de recrutamentos, redução voluntária do tempo de trabalho), aplicar critérios objetivos e publicados (competências exigidas pelos cargos mantidos, resultados documentados e depois antiguidade segundo a lei), provisionar as indemnizações, acompanhar as pessoas afetadas. Parte 2: não investigar pessoalmente nem confrontar o supervisor; transmitir imediata e confidencialmente ao ponto focal de PSEA ou à unidade de investigação; medidas de proteção (afastar o supervisor de qualquer contacto com as listas e os beneficiários durante a investigação, sem prejulgar); garantir o acesso das pessoas afetadas aos serviços; notificar o doador segundo as cláusulas do contrato. O desempenho do supervisor não é tido em conta.

A reter

- Estratégia de RH: competências futuras, fontes, retenção, sucessão; grelha salarial transparente baseada no mercado.
- 70-20-10: a experiência e o acompanhamento desenvolvem mais do que a formação sozinha.
- Dever de cuidado: riscos analisados, medidas aplicadas, decisões documentadas (caso Dennis contra NRC, 2015).
- Seis princípios do IASC sobre PSEA; recrutamento seguro e Misconduct Disclosure Scheme; abordagem centrada na sobrevivente.
- A cultura mede-se pelo que os dirigentes toleram.

Quiz

1. Segundo os princípios do IASC, uma relação sexual entre um funcionário e uma pessoa de 17 anos, num país onde a idade de consentimento é de 16 anos, é:
   A. Autorizada pela lei local
   B. Proibida: qualquer atividade sexual com uma pessoa com menos de 18 anos é proibida, seja qual for a idade legal local
   C. Tolerada se for consentida
   D. Um assunto privado

2. O principal ensinamento do caso Dennis contra NRC (2015) para os empregadores humanitários é:
   A. É preciso evitar as zonas perigosas
   B. Um risco conhecido deve ser analisado, as medidas efetivamente aplicadas e as decisões documentadas; caso contrário, a organização pode ser considerada responsável
   C. Só o pessoal internacional está protegido
   D. Os seguros bastam

3. Ao verificar as referências para um cargo em contacto com beneficiários, é essencial:
   A. Contentar-se com as referências fornecidas pelo candidato
   B. Perguntar explicitamente sobre faltas de conduta e investigações em curso, e utilizar os dispositivos de partilha de informação como o Misconduct Disclosure Scheme
   C. Verificar apenas os diplomas
   D. Evitar perguntas sobre a conduta para respeitar a vida privada

4. Uma sobrevivente de abusos não deseja que seja aberta uma investigação. Numa abordagem centrada na sobrevivente, a organização:
   A. Abre mesmo assim uma investigação pública
   B. Arquiva o processo sem fazer nada
   C. Respeita tanto quanto possível a sua escolha, garante-lhe o acesso aos serviços e cumpre as suas obrigações de denúncia interna protegendo a sua identidade
   D. Pede ao superior do alegado autor que resolva a situação

5. No modelo 70-20-10, a mentoria de um futuro diretor de país enquadra-se sobretudo em:
   A. 70 %: a experiência
   B. 20 %: as relações e o acompanhamento
   C. 10 %: a formação formal
   D. Nenhuma destas categorias

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