

## 'O CAPÍTULO QUE FALTAVA'

# *Reconstruindo a liderança das ONGs*



*"Pare de chutar a bola pela estrada"*

James Crowley  
em colaboração com Morgana Ryan e Patricia Mugeke

Nov de 2024, DRAFT - Versão 1

# ÍNDICE

*Prefácio*

*Uma nota de agradecimento*

## **Introdução**

**Parte 1:** Fazendo um balanço

**Parte 2:** Pilares de um sistema de liderança de alto desempenho

**Parte 3:** Líderes individuais e liderança individual

**Parte 4:** O que fazer? Criar um plano de ação de liderança para 2025-2035

**Anexo A:** Citações de entrevistas organizadas de acordo com os doze principais temas.

**Anexo B:** Citações de líderes políticos notáveis, acadêmicos e do mundo esportivo.

**Anexo C:** Ferramentas de autoavaliação (*trabalho em andamento*)

## Prefácio

*Em 2 de abril de 2024, um ataque aéreo israelense a um comboio de ajuda humanitária no norte de Gaza matou sete trabalhadores da organização beneficente World Food Kitchen. Esse foi outro marco revelador na guerra inútil, desesperada e, segundo alguns, sinistra entre Israel e o Hamas. A série de tragédias nessa triste guerra já está começando a desaparecer das manchetes dos noticiários, mas, de alguma forma, essa foi marcante. Talvez porque não se tratava de trabalhadores humanitários locais, mas de uma combinação de britânicos, poloneses, australianos, norte-americanos e canadenses, além de cidadãos palestinos. Mais de 196 trabalhadores humanitários já haviam sido mortos em Gaza nesse último conflito.*

*Esse anúncio também foi marcante porque nos lembrou do trabalho essencial e altruísta dos trabalhadores humanitários em centenas de situações em todo o mundo, algumas delas, de forma fugaz, aparecem nas notícias - muitas vezes, pelo menos, não por muito tempo. Crises na Ucrânia, Palestina, Mianmar, Sudão do Sul, Nigéria, Somália, República Democrática do Congo, Chade, Níger, Mali, República Centro-Africana, Haiti +++ ... essa lista (ordenada por 2023 vítimas) é longa! Profissionais de ajuda altamente qualificados e dedicados arriscam suas próprias vidas para fazer o que for possível, muitas vezes longe de suas casas, no verdadeiro espírito do humanitarismo, para ajudar as comunidades locais afetadas a lidar com a ameaça de fome, inanição, ferimentos, injustiça e discriminação.*

*Este documento NÃO é sobre os esforços incríveis desses trabalhadores dedicados na linha de frente. Em vez disso, queremos dar uma olhada nas entidades incomuns, complexas e altamente carregadas de tensão que coordenam e gerenciam esses esforços. Queremos nos concentrar especificamente no tópico da liderança das ONGs internacionais e em como podemos fortalecer e reconstruir as capacidades de liderança dessas organizações. Em termos de rotulagem, às vezes elas são chamadas de agências humanitárias e de desenvolvimento, mas geralmente, de forma abreviada, são chamadas de iNGOs [organizações internacionais não governamentais]. Esse é o rótulo que usaremos neste documento.*

*Este documento<sup>1</sup> é, inevitavelmente, uma crítica. Somos honestos e diretos em nossas observações, críticas e reflexões, fortemente informados por nosso trabalho com mais de trinta dessas grandes organizações nos últimos dezoito anos. Também ouvimos atentamente as opiniões sinceras de amigos e colegas de todo o setor. No entanto, as conclusões finais são nossas opiniões sinceras, e todas as culpas e críticas devem ser dirigidas somente a nós. Fizemos o possível para sermos construtivos... procurando oferecer sugestões e um caminho para cada desafio. Este é um setor vital para o nosso mundo conturbado. No entanto, há muito trabalho a ser feito para reconstruir a liderança e a capacidade de liderança nessas entidades para que possam contribuir efetivamente nas próximas décadas.*

---

<sup>1</sup> As origens deste documento foram uma cocriação com Tosca Bruno-van Vijfeijken, Morgana Ryan e Patricia Mugeke.... Tosca realizou algumas entrevistas iniciais também na fase inicial, mas teve de parar de contribuir durante a Covid devido a outras prioridades de trabalho. Posteriormente, ela foi uma das muitas comentaristas de várias versões preliminares do documento.

## *Uma nota de agradecimento*

Gostaríamos de expressar nossos sinceros agradecimentos a um grupo de pessoas que foram muito generosas com seu tempo e forneceram um conjunto fascinante de reflexões, ideias e, muitas vezes, autocríticas. Somos extremamente gratos por essa contribuição sincera e construtiva. Essas pessoas ocupam, ou ocuparam recentemente, cargos importantes em uma variedade de organizações humanitárias e de desenvolvimento, no norte e no sul. Em termos de seleção, todos eles são pessoas que conhecemos pessoalmente por meio de nosso trabalho no setor na última década e em quem sabíamos que poderíamos confiar para fazer contribuições bem fundamentadas, honestas e sinceras. Você deve ter notado uma pequena seleção de citações ao longo do documento, especialmente na Parte 1, em que apresentamos as descobertas em doze temas. Um conjunto maior de citações organizadas de acordo com esses mesmos doze temas está incluído no Anexo A.

Aproximadamente em ordem alfabética. Agradecimentos a: **Amitabh Behar**, diretor executivo interino da Oxfam International, ex-diretor executivo da National Foundation of India, vice-presidente da CIVICUS. **Michael Duggan**, Diretor da Salesforce, ex-CIO e COO Adjunto da Oxfam International; anteriormente CIO da Trocaire. **Maja Daruwala**, diretora executiva da Commonwealth Human Rights Initiative, Índia; curadora da Oxfam GB. **Jim Emerson**, CEO interino, The Power of Nutrition; 29 anos na Plan International (CD, RD, COO e CEO); mais recentemente, também ocupou diversos cargos como Conselheiro do SG na SOS Children's Villages Intl; CEO na VSO e INTRAC, S.G. na ChildFund Alliance; Conselheiro de Estratégia na BRAC, bem como Diretor Regional na Save the Children - África Ocidental. **Matt Foster**, Diretor de Desenvolvimento Internacional da Open University, anteriormente Diretor de Estratégia e Desempenho da VSO. **Mark Goldring**, Diretor da Asylum Welcome; anteriormente - CEO da Oxfam GB; CEO da Mencap; CEO da Voluntary Services Overseas. **Ian Gray**, Gray Dot Catalyst; ex-Diretor de Programas Internacionais da Toybox; ex-Diretor da WorldVision UK - Diretor de Assuntos Humanitários e de Emergência, Diretor Associado de Estratégia, Diretor Associado de Política e Inovação de Programas. Professor **John Hailey**, Centre for Charity Effectiveness, City University of London; ex-fundador e diretor do INTRAC. O falecido **Jeremy Hobbs** (RIP), diretor administrativo da Development Essentials Pty Ltd; ex-diretor executivo da Oxfam International; diretor executivo da Oxfam Austrália. **Ray Jordan**, um desregulador do setor confesso e ex-CEO de ONGs internacionais do Gorta Group e da Self-Help Africa. **Penny Lawrence**, Coach Executiva; Presidente da Refugee Action e ex-Diretora Executiva Adjunta da Oxfam GB; anteriormente Diretora de Programas Internacionais da VSO. **Siobhan McGee**, Diretora Adjunta da Unidade de Avaliação e Auditoria do Departamento de Relações Exteriores da Irlanda. Foi CEO da ActionAid Irlanda e membro da Equipe de Liderança da Federação Internacional da ActionAid. **Jonathan Mitchell**, líder sênior do setor de iNGOs, que ocupou diversos cargos executivos na CARE USA e CARE International e, mais recentemente, na Plan International, ODI e Oxfam. **Patricia Mugeke**, líder de transformação da Action Aid International. **Vivian Omari**, líder de implementação da estrutura de desempenho da Action Aid International. **Yeshe Smith** e **Shannon Shultz** da AusAID. **Danny Sriskandarajah**, CEO da Oxfam GB; ex-chefe da CIVICUS e Diretor Geral da Royal Commonwealth Society. **Tosca Bruno-van Vijfeijken**, Five Oaks Consulting e autora de *Between Power and Legitimacy: The Future of Transnational NGOs*. **Emmah Wandere**, Compartilhamento de Serviços Internacionais na Action Aid International. **James Wangombe**, Captação de Recursos Internacionais na Action Aid International. **Bharath YJ**, Country Model Transformation na Action Aid International, Ásia.

Por fim, agradeço a algumas pessoas importantes nessa longa jornada de descobertas, começando por **Gib Bulloch**, empreendedor, fundador da Craigberoch, fundador e ex-líder da Accenture Development Partnerships (ADP). Agradecemos também a **Louise Mackerson-Sandbach**, **Mary Woodgate**, **Lionel Bodin**, **Roger Ford** e à equipe que continua a liderar essa organização inovadora na Accenture. Obrigado a **John Downie**, da Accenture. Ao autor **Larok**, recentemente nomeado

Secretário Geral da Action Aid International. Um agradecimento especial ao infatigável e inspirador **Paddy Maguinness**, que agora está ajudando a reiniciar o processo de paz no Haiti, e que trabalhou por 27 anos na Concern e foi diretor executivo da Traidlinks. Por último, mas não menos importante, à nossa paciente e sofrida equipe de revisão e edição, Deborah, Aisling e Rebecca Crowley.

## INTRODUÇÃO

Morgana e eu temos observado, estudado e refletido sobre os desafios da liderança em grandes ONGs há mais de 18 anos. Em nosso trabalho para desenvolver nossas duas publicações anteriores, "Building a better international NGO" (2013) e "Navigating change for international NGOs" (2016), a questão da liderança - em seu sentido mais amplo - permaneceu desconfortável.

Neste documento, estamos tentando abordar algumas questões muito complicadas em um setor em que vivemos e amamos, por exemplo: *Por que as ONGs são tão difíceis de liderar? A capacidade de liderança existente atualmente está à altura do trabalho? Quais são os ingredientes mais importantes de uma liderança forte em uma ONG? Como as mudanças no ambiente externo estão afetando o tipo de líderes e a liderança necessária para uma ONG moderna? Como começamos a jornada para chegar a um lugar melhor?*

---

### Publicações anteriores (2013 e 2016)

---



É claro que, ao longo dos anos, observamos alguns exemplos impressionantes de liderança forte... Lembro-me dos esforços de toda a equipe de liderança da AMREF em 2006/07, quando se propuseram a aumentar sua contribuição para fortalecer os sistemas de saúde em toda a África. Essa foi a primeira tentativa séria que encontrei de repensar fundamentalmente uma teoria da mudança (*embora, naquela época, eles não usassem essa linguagem*). Pouco tempo depois, Morgana e eu ficamos extremamente impressionados com os esforços da CRS para turbinar a exploração de novas tecnologias para extrair insights de informações para inovação de programas, aprendizado e gerenciamento adaptativo. A injeção de um executivo sênior de tecnologia do setor privado provou ser um grande catalisador em seu próprio sistema de liderança e, em seguida, tornou-se um farol para o setor mais amplo desde 2010, por meio da conferência anual ICT4D (*Information Communication Technology for Development*). E, em tempos muito recentes, estamos observando com esperança e otimismo o impressionante progresso da Action Aid International, sob a administração do novo secretário-geral, Arthur Larok, em seus esforços determinados para incutir uma cultura de alto desempenho em todos os cantos dessa ambiciosa federação.

No entanto, uma liderança forte muitas vezes parece ser ilusória! Ao deliberarmos sobre a preparação dessas duas publicações anteriores, muitas vezes debatemos sobre o que estava motivando o quê. Nos últimos anos, iniciamos a jornada para explorar esse enigma da liderança, refletindo sobre nossas experiências práticas, analisando uma série de literaturas sobre liderança e conversando em profundidade com diversas pessoas que ocupam, ou ocuparam recentemente, cargos importantes em uma variedade de organizações humanitárias e de desenvolvimento, no norte e no sul do país.

A intenção deste documento é simplesmente fornecer um conjunto de perspectivas, ideias e ferramentas para ajudar a fortalecer a liderança individual e coletiva para a próxima década. O documento está dividido em quatro partes:

**A Parte 1, Fazendo um balanço**, tenta avaliar o estado atual da liderança em nossas ONGs internacionais. Essa análise se baseia em três fontes: nossas próprias observações nos últimos dezoito anos; o que ouvimos em mais de 20 entrevistas fascinantes e, por fim, o que podemos extrair de algumas das mais importantes mudanças estratégicas ou megatendências que moldarão nosso futuro.

**Na Parte 2**, tentamos juntar as peças de um "sistema de liderança" sólido, delineando o que consideramos os pilares mais importantes.

**Na Parte 3**, abordamos a questão central da seleção e desenvolvimento de indivíduos e, especialmente, como podemos construir um canal mais forte de líderes individuais para o futuro.

**Finalmente, na Parte 4** - O que fazer? ...., tentamos reunir tudo isso para criar um plano de ação.

Agradecemos imensamente a todos os nossos entrevistados, por seu tempo e, principalmente, por suas perspectivas abertas e sinceras. Suas contribuições foram de grande ajuda para moldar nossa análise e pensamento. Incluímos muitas de suas citações diretas, especialmente na Parte 1, que dão muita vida e cor a este documento.

O documento apresenta um conjunto de conclusões no final de cada seção. Entretanto, se tivéssemos que resumir nossas conclusões em algumas mensagens centrais, elas seriam as seguintes:

- A. A liderança é um "sistema" amplo com muitas peças interligadas e muito mais do que alguns indivíduos de alto nível, embora, é claro, os líderes individuais em todos os níveis sejam componentes importantes de qualquer "**sistema de liderança**".
- B. Os "sistemas de liderança" de muitas ONGs de grande porte são **frágeis, sobrecarregados, cansados e, em alguns casos, simplesmente quebrados**. Acreditamos que alguns já estejam quebrados há algum tempo. As diretorias, os executivos e os líderes de todo o mundo precisam se unir para reconstruir esses sistemas de liderança.
- C. Um "sistema de liderança" fraco ou quebrado pode permitir que as organizações caiam no que chamamos de "cultura **de baixo desempenho**", que pode ser paralisante e contagiosa. Uma cultura de baixo desempenho pode minar todos os pilares de seu sistema de liderança. Cuidado, cada nomeação que você faz pode reforçar ou prejudicar sua cultura de desempenho.
- D. Não se deixe enganar pela tentação de buscar soluções rápidas, nomeações externas heroicas, para cobrir as rachaduras em seu sistema de liderança. Em vez disso, crie um sólido **canal** de talentos de liderança de baixo para cima. .... Sugerimos uma "pirâmide de atributos de liderança" de baixo para cima na Parte 3.
- E. A necessidade do que fazemos é enorme: pobreza, conflito, injustiça, desigualdade, fome. Entretanto, o **papel das grandes ONGs está sendo mais desafiado** e examinado do que nunca. Precisamos de uma liderança forte e de sistemas de liderança para navegar por um caminho e uma contribuição, para termos alguma chance de realizar o que é necessário nas próximas décadas.

# PARTE 1 - FAZENDO UM BALANÇO - PASSADO, PRESENTE E FUTURO

## Nossas próprias reflexões

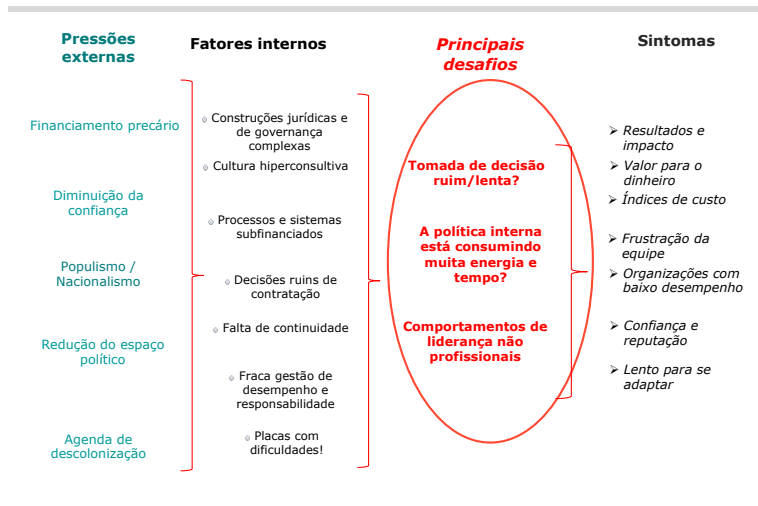
Começamos refletindo sobre nossa própria experiência, aprendizado e frustrações em nosso trabalho no setor - coisas com as quais nos deparamos repetidas vezes. Questionamos por que vemos uma tomada de decisão deficiente/lenta, por que a política interna parece estar sugando tanta energia e tempo; por que alguns dos comportamentos de liderança que às vezes vemos estão muito abaixo do que se poderia esperar e, surpreendentemente, podem parecer bem abaixo do que se poderia observar no setor privado.

Será que esses desafios de liderança são uma consequência natural das consideráveis pressões e demandas externas - financiamento precário, declínio da confiança, aumento do populismo e do nacionalismo, redução do "espaço político", agenda de descolonização e o impulso cada vez maior para uma maior localização da ajuda? Talvez esses desafios de liderança também estejam ligados às características internas que parecem permear muitas dessas organizações, tópicos que abordamos em nossas publicações anteriores: construções jurídicas e de governança extremamente complexas, culturas hiperconsultivas, processos e sistemas subfinanciados, estruturas de desempenho e responsabilidade fracas e diretorias com dificuldades para acompanhar o que realmente está acontecendo.

Ou talvez as fragilidades da liderança estejam tornando essas questões mais exigentes do que realmente precisam ser, ou seja, trata-se de uma questão de líderes e liderança individuais ou o problema é mais sistêmico nessas organizações e no setor em que nos encontramos hoje?

Nossas reflexões iniciais nos levaram à primeira hipótese simples: a de que a liderança em qualquer organização não se refere apenas a um ou dois indivíduos. Acreditamos que a liderança é um tópico mais amplo, que inclui indivíduos e equipes, além de aspectos como hábitos, normas, comportamentos, padrões, políticas e até mesmo processos e sistemas. Começamos a nos referir a isso como o "sistema de liderança", nos moldes do conhecido modelo

## O que observamos nos últimos 18 anos!



## Not just about individual leaders - but a broader 'leadership system'



dos "Sete S"<sup>2</sup>. Como presidente e membro do Conselho, você faz parte desse sistema, quer queira ou não! Obviamente, seu CEO ou Secretário Geral é uma parte muito importante desse sistema, assim como a "Equipe de Liderança Sênior" e todas as outras equipes importantes em nível internacional, nacional e de campo. As camadas de políticas e processos relacionados a recrutamento, desenvolvimento de carreira, gerenciamento de desempenho e tomada de decisões também são partes importantes da estrutura de seu sistema de liderança mais amplo.

### *O que ouvimos de colaboradores externos*

Conversamos com um conjunto diversificado de líderes do setor, do "Norte" e do "Sul" do mundo, e obtivemos algumas opiniões diretas e profundas. Essas são pessoas que ocupam (ou ocuparam recentemente) alguns dos cargos de liderança mais desafiadores do nosso setor. Somos extremamente gratos por seu tempo e, principalmente, por suas opiniões sinceras. Como um aparte, gostaríamos de registrar que, apesar do tom desafiador e autocrítico das contribuições e citações abaixo, todos os entrevistados mantêm um enorme senso de paixão e compromisso com o setor.

Resumimos o que ouvimos em doze temas principais.

As três primeiras estão relacionadas ao contexto formidável do setor atualmente. Ouvimos repetidas vezes que essas funções sênior se tornaram praticamente impossíveis. Como o professor John Hailey<sup>1</sup> afirmou com elegância, *"a complexidade e as demandas conflitantes estão tornando cada vez mais difícil liderar essas organizações. Serão necessárias pessoas incríveis em termos de comprometimento e resiliência para fazer a diferença - eu não gostaria de fazer isso"*. Vivian Omari<sup>1</sup>, da ActionAid, colocou a questão de forma um pouco diferente: *"As ONGs são difíceis de liderar - são enganosas, não são empresas, mas, em sua essência, são muito empresariais - podem parecer muito difíceis - para serem bem-sucedidas - é preciso muito para empacotar em uma pessoa"*. Mark Goldring<sup>1</sup> expressou sentimentos semelhantes... *"os líderes estão ficando cada vez mais presos... o medo de cometer um erro domina cada vez mais... a liberdade de sair e fazer uma diferença real não existe como antes"*. E quando olhamos para além dos limites das organizações individuais, o desafio se torna mais complexo - como Bharath YJ<sup>1</sup> disse sucintamente: *"A liderança multipolar é necessária, especialmente se os movimentos sociais forem bem-sucedidos"*.

---

<sup>2</sup> Desenvolvido no final dos anos 70 por Thomas J. Peters e Robert H. Waterman, consultores da empresa de consultoria McKinsey. Acredita-se que tenha sido baseado em um "Modelo Estrela" anterior de Jay Galbraith na década de 1960.

<sup>1</sup>Consulte "Uma nota de agradecimento" para obter uma lista dos entrevistados



---

## Os 12 principais temas das entrevistas externas

---

Contexto formidável

1. Trabalhos impossíveis
2. Questionamento da liderança nas últimas décadas
3. Dúvida sobre o futuro "valor agregado" das grandes ONGs

Estrutura e poder

4. Desespero por simplificação
5. Projeto de estruturas e equipes
6. Informal, potência dissipada

Mudança

7. Cola de habilitação fraca
8. Desempenho e responsabilidade
9. Membros da diretoria com dificuldades para desempenhar funções
10. Mudança quase impossível

Pessoas

11. Seleção das pessoas certas
  12. Continuidade de indivíduos/talentos
- 

Talvez, diante desse cenário, não devêssemos nos surpreender com o fato de que a avaliação sobre o desempenho da liderança na última década não seja nada brilhante. *Como disse sem rodeios um líder muito experiente do setor, "os últimos 10 a 15 anos de liderança não foram bons para o setor".* Mas acreditamos que esses sentimentos autocríticos (*e foram muitos*) precisam ser colocados em contexto - como mencionado acima, essas funções se tornaram extremamente difíceis.

Para agravar esse contexto desafiador, há o debate sobre o futuro real ou o "valor agregado" de algumas dessas grandes organizações internacionais, especialmente as mais generalistas. Como Mark Goldring<sup>1</sup> observou, *"o papel das ONGs está sendo mais questionado do que nunca... a contribuição não é nem de longe tão significativa quanto pensamos"*. Penny Lawrence<sup>1</sup> foi mais longe: *"talvez a ajuda como resposta neocolonial à desigualdade tenha chegado ao fim"*. Outro entrevistado falou sobre um *"contexto de confiança muito prejudicado"* e ponderou se, talvez, *"o Sul simplesmente não precisa de nós"*.

Os Temas 4, 5 e 6 abordam a complexidade das estruturas e da tomada de decisões, bem como a importância crucial do soft power para qualquer pessoa que esteja pensando seriamente em assumir uma função de liderança. Jeremy Hobbs<sup>1</sup> simplificou: *"o modelo da grande federação não é sustentável - é complicado demais"*. Siobhan McGee<sup>1</sup>, atualmente no Departamento de Relações Exteriores da Irlanda, com vasta experiência em várias ONGs, elaborou: *"A estrutura e a composição das equipes de Liderança Internacional em Federações ou Alianças são necessariamente um 'fudge'; elas devem refletir a ampla base de membros, a complexidade dos relacionamentos e interdependências da rede e fatores como a contribuição financeira; é um cenário completamente*

---

<sup>1</sup>Consulte "Uma nota de agradecimento" para obter uma lista dos entrevistados

diferente daquele de uma estrutura singular ou de um sistema menor". Ian <sup>Gray1</sup>, com base em sua experiência com algumas grandes ONGs internacionais, falou com entusiasmo sobre o desafio de "se afogar em políticas e burocracia". Outro veterano do setor, Jim <sup>Emerson1</sup>, colocou a questão de forma muito simples: "a atual estrutura de liderança é suficiente para manter as rodas na estrada, para sobreviver". Ele continuou: "muito do que acontece na liderança sênior e no nível da diretoria é superficial". Devido a essa complexidade, existe o risco de que muitas funções se tornem cada vez menos significativas, como Ray <sup>Jordan1</sup> expressou sem rodeios: "o foco principal está nos relatórios e na conformidade, em vez de fazer um trabalho de verdade".

Jim Emerson falou com entusiasmo sobre a "importância da liderança informal e formal (autoridade)". Outro executivo sugeriu que "bons líderes são aqueles que se sentem confortáveis com a incerteza, a complexidade e os baixos diferenciais de poder - capazes de navegar em estruturas planas". E Penny Lawrence continuou "precisamos mudar para um modelo de liderança distribuída - evitando a grande burocracia, com uma rede de líderes trabalhando juntos para atingir as metas". Jonathan <sup>Mitchel1</sup> reforçou essa ideia e alertou: "O poder informal é extremamente importante nesse setor - nomear líderes de fora, sem essas habilidades, provavelmente não terá sucesso - há muitos exemplos em que a nomeação de pessoas de fora erradas quase levou à falência".

Houve muitos comentários relacionados aos desafios de criar uma cultura sólida de desempenho e responsabilidade (tema 8), um tópico que abordaremos novamente na Parte 2. Um entrevistado falou sobre a existência de uma "cultura flácida e de baixo desempenho em vários níveis, desde o topo até o campo". Penny Lawrence deu um toque equilibrado a esse tema: "Sim, precisamos de organizações orientadas por princípios e propósitos, mas precisamos ser capazes de operar de forma prática e eficaz". John Hailey complementou com a qualificação "o gerenciamento de desempenho é um ponto fraco importante, não porque as pessoas não queiram, mas porque simplesmente não têm as habilidades necessárias para fazê-lo adequadamente - precisamos investir". Patricia <sup>Mugeke1</sup> enfatizou o valor da criação de uma "estrutura de desempenho e responsabilidade como uma ferramenta essencial para ajudar a promover mudanças na cultura e na disciplina"... no entanto, ela ressaltou que isso precisa ser feito com muito cuidado, pois "países que parecem fracos ou fortes à distância podem não refletir a realidade do trabalho de programação ou o impacto no local".

O tema 9 fala do papel crucial dos conselhos de administração e de suas dificuldades para cumprir seu mandato de liderança. Matt <sup>Foster1</sup> comentou de forma pragmática "Os conselhos de administração têm como principal objetivo a sobrevivência, ou seja, garantir que não estraguem nada; identificar problemas óbvios; na verdade, não estão expostos o suficiente para realmente ter uma boa noção do que está acontecendo - como poderiam?". Ray <sup>Jordan1</sup> questionou: "os conselheiros estão alinhados com a missão ou são meros guardiões do passado?". Ian Gray comentou: "A maioria está com medo - muito na defensiva - apenas para não ter problemas". Siobhan McGee elaborou que "a competência do conselho e a contribuição dos membros podem ser 'saco de sorte'; com um ou dois passos errados, é muito fácil obter um efeito líquido negativo em vez da supervisão estratégica pretendida, da responsabilidade e da função de gerenciamento de riscos que um conselho deve cumprir". Por fim, em alguns países do programa, pode haver uma complexidade adicional, como observou um entrevistado em relação à: "questão do nepotismo nas diretorias, que

---

<sup>1</sup> Consulte o Anexo A para obter a lista de entrevistados da Fase 1

<sup>1</sup> Consulte "Uma nota de agradecimento" para obter uma lista dos entrevistados

*faz com que elas queiram se concentrar apenas em suas comunidades, sem serem estratégicas... alguns veem as ONGs como uma fonte de renda, apesar de terem se inscrito para trabalhar como voluntários e, portanto, pressionam para que sejam realizadas reuniões desnecessárias, para que possam reivindicar diárias, transporte e acomodação em hotel".*

Quase todos falaram sobre a dificuldade de realizar mudanças reais, especialmente quando se tenta fortalecer a cola propícia dessas organizações incomuns. Peter<sup>Walton1</sup>, da Care Australia, comentou: *"O status quo reina supremo - esforce-se um pouco mais fazendo o que você sempre fez e espere que isso seja suficiente"*. Johnathan Mitchell comentou: *"A liderança das ONGs tem falado sobre mudanças fundamentais há mais de 10 anos, mas há pouca ação para mostrar"... acrescentando que "... as forças naturais de impulso, autopreservação e pressões dos doadores significam que mudanças fundamentais são muito difíceis"*. Ian Gray comentou, provavelmente com algumas cicatrizes de batalha baseadas em sua experiência com algumas grandes ONGs internacionais: *"Absolutamente nenhum incentivo para mudar... risco/recompensa fora de sintonia... a sobrevivência é o objetivo"*, acrescentando com um pouco de desaprovação: *"Tudo é uma negociação - batalha após batalha"*.

Os temas 11 e 12 abordam o desafio de selecionar as pessoas certas, bem como a questão da continuidade de pessoas e ideias. Emmah Wandere trouxe esse tópico de volta às qualidades atemporais de comunicação, consistência e adaptabilidade; *"Comunicação... e a capacidade de se comunicar é muito importante"... "Não é possível enfatizar o suficiente a importância da consistência" ...." e da adaptabilidade - especialmente em um mundo onde o contexto está em constante mudança"*. James Wangombe acrescentou de forma semelhante: *"transparência e consistência são vitais - dão confiança - a verdade é importante, a voz precisa corresponder aos atos"*. Ele prosseguiu: *"as organizações que parecem funcionar têm um líder que lidera de trás para frente e apóia os outros para que assumam os holofotes... falam sobre 'nós' e não sobre 'eu'"*. Vivian Omari complementou: *"Os bons líderes tendem a não ser desordenados em termos de pensamento, nem desordenados em termos de quem são"*. No entanto, ela continuou a enfatizar que *"a adequação ao contexto é muito importante - um líder pode ser bom em uma situação, mas não em outra .... Os bons líderes conseguem ler os ambientes e trazer à tona o que importa"*. Yeshe Smith e Shannon Shultz falaram sobre o risco de racismo inerente, por exemplo, na *"priorização excessiva de conjuntos de habilidades ocidentais (como boa gramática e gerenciamento de documentos) em relação a percepções políticas e culturais "*<sup>2</sup>. Tudo isso está fortemente ligado à importância da continuidade, como Jim Emerson enfatizou: *"a continuidade é essencial em um contexto em que uma rede de relacionamentos é tão importante"*. Falaremos mais sobre isso mais tarde, quando abordarmos líderes individuais e liderança individual na Parte 3.

No Anexo A, incluímos um conjunto mais longo de citações de nossos colaboradores externos, alinhadas com cada um dos 12 temas acima. Elas permitirão que você se aprofunde nessas respostas e aprecie melhor o nível de emoção e de autodesafio que permeou essas discussões.

## ***Mudanças estratégicas e megatendências***

Ao olharmos para o futuro, sabemos que o mundo não está parado. Tentamos selecionar algumas das mudanças ou megatendências mais importantes que podem afetar o tipo de líderes e conhecimentos necessários na próxima década. Acreditamos que as seis seguintes merecem uma menção especial, rotuladas de forma atrevida como os seis Ds: Digitalização, Descarbonização,

---

<sup>2</sup> Pode ser útil consultar o Mythical Paper de Tema Okun sobre "White Supremacy Culture" (2021):

Descolonização, Desglobalização, Desdemocracia e Desinformação. Alguns deles apresentam oportunidades importantes, embora também tragam desafios consideráveis!

A digitalização e a IA oferecem oportunidades para programas mais criativos e eficazes. Potencialmente, também pode oferecer alguns caminhos para que os países em desenvolvimento reinventem suas economias para recuperar o atraso e, quem sabe, até mesmo ultrapassar as economias mais estabelecidas. No entanto, será que as ONGs estão preparadas para essa tarefa? - Especificamente, será que o quadro atual de liderança das ONGs tem o conhecimento especializado, sem falar no espaço mental, para se envolver de forma eficaz nessa arena?

A descarbonização e as oportunidades associadas da "revolução industrial verde". Essa mudança, de forma otimista, poderia oferecer uma oportunidade para alguns países em desenvolvimento darem um salto, especialmente onde eles têm vantagens naturais importantes - um exemplo óbvio é a energia solar. Entretanto, sabemos muito bem que muitos dos efeitos da mudança climática lançarão uma sombra particularmente escura sobre muitos desses países. As equipes de liderança das ONGs estão preparadas para lidar com as vantagens e os desafios dessa importante tendência?

A agenda da descolonização, e tudo o que ela implica, oferece uma janela para que as equipes locais dos países em desenvolvimento se apropriem mais profundamente de sua própria agenda, sem esperar por soluções, conhecimentos e dinheiro do norte. Mas será que a liderança e a governança das filiais do sul das ONGs internacionais têm a confiança, a ambição e a capacidade de aproveitar essa oportunidade? O júri ainda não decidiu! - especialmente porque grande parte do poder ainda vem, implícita ou explicitamente, com o fluxo de dinheiro do chamado "norte". E os esforços para construir uma governança local forte e capaz em vários países em desenvolvimento não estão isentos de desafios.

Democracia - ou, talvez, melhor dizendo, "Desdemocracia", uma tendência preocupante, com a ascensão do populismo e de tendências autocráticas em países que eram considerados, até recentemente, como bastiões da democracia e da liberdade de expressão - como Índia, Brasil, Turquia, Hungria +++ ... são muitos!!! ... sem dúvida, os EUA e o Reino Unido não estão imunes às facções que apresentam essas tendências. Isso continuará a reduzir ainda mais o espaço para a sociedade civil operar. Um bom exemplo é a Índia, onde a Oxfam e a Anistia estão entre as muitas ONGs internacionais cujas licenças não foram renovadas porque recebem fundos do exterior. Desde 2018, as licenças de quase 20.000 ONGs foram canceladas, como parte de uma campanha do Partido Bharatiya Janata (BJP) contra ONGs e ativistas sociais, especialmente aqueles que trabalham com questões de desigualdade com os pobres da zona rural, as castas baixas e os marginalizados.

Desglobalização - a reversão bastante recente e significativa da tendência de globalização que vivenciamos por várias décadas, a qual, até recentemente, era vista como um importante impulsionador do crescimento, da riqueza econômica e da prosperidade. O comércio internacional era visto como algo vantajoso para todos, em que todos se beneficiavam de um bolo global

---

## Mudanças estratégicas e megatendências - os 6 Ds

---

**D-igitalização** - Tecnologia e IA

**Descarbonização** - Mudança climática e revolução industrial verde

**Descolonização** - da ajuda e do poder

**Desglobalização** - Nacionalismo /Populismo/Protecionismo

**Desdemocracia** - sob a ameaça do populismo e da autocracia

**Desinformação** - notícias falsas, manipulação e interferência estrangeira

*Oportunidades e desafios*

---

crescente. O inverso, ilustrado pelo trumpismo, Brexit, tendências populistas/nacionalistas, problemas com cadeias de suprimentos globais e uma falta de confiança no crescimento global levam a uma filosofia de "jogo de soma zero"... "Eu ganho se você perder". Essa é uma notícia preocupante para o espírito de humanitarismo - ajudar os necessitados onde quer que eles estejam e seja qual for a causa. Tudo isso aumentará o estresse sobre os sistemas de liderança internacional e, especialmente, sobre a captação de recursos internacionais, a força vital de todas as ONGs internacionais.

A desinformação é uma tendência preocupante, que dificulta a comunicação e turva a compreensão do público sobre os problemas globais e as possíveis soluções. Ela também é uma ameaça significativa ao processo de boa democracia, facilitada pela proliferação das mídias sociais, e é cada vez mais usada como arma internacional por Estados desonestos.

Finalmente, se houvesse um sétimo D, talvez não no mesmo nível dos 6 anteriores, poderíamos pensar na grande mudança para o trabalho remoto ou De-Camping. Essa mudança, significativamente estimulada pela Covid, surpreendeu a muitos em termos de escala e longevidade, e parece ter mudado o jogo em vários setores. Para as ONGs internacionais, ela pode apresentar oportunidades em termos de flexibilidade, equipes horizontais e trabalho em equipe (dentro e fora das fronteiras organizacionais e nacionais), bem como acesso a talentos e know-how escassos. No entanto, ainda não sabemos onde essa mudança chegará - dado o crescente debate sobre produtividade, formação de equipes, processo criativo e o problema muito significativo da solidão quando se trabalha em casa por longos períodos.

Como essas mudanças afetarão a liderança das ONGs internacionais na próxima década? Respostas adequadas estão além do escopo deste documento. Entretanto, sabemos com certeza que os tipos de líderes, equipes de liderança e conhecimentos especializados de que precisamos podem ser um pouco diferentes dos que estamos acostumados.

## **Conclusões da Parte 1 - Fazendo um balanço**

Analisando nossa própria experiência, análise e aprendizado, e os resultados de um conjunto fascinante de entrevistas, quais são, em nossa opinião, as conclusões mais importantes? Chegamos a cinco.

A conclusão 1 coloca os holofotes diretamente sobre os "sistemas de liderança, reafirmando o que havíamos imaginado desde o início - que a liderança é um sistema complexo e de base ampla com muitos componentes interligados - e muito mais do que alguns indivíduos de alto nível. Esses indivíduos importantes são, obviamente, uma parte central de qualquer sistema de liderança, mas, ainda assim, são apenas uma parte. Na Parte 2, reuniremos o que consideramos os pilares mais importantes da estrutura de um bom sistema de liderança.

Conclusão 2: Os "sistemas de liderança" de muitas ONGs de grande porte são frágeis, sobrecarregados, cansados e, em alguns casos, simplesmente quebrados. Acreditamos que alguns já estejam

---

### **Parte 1 Reflexões / Conclusões**

---

1. **Sistemas de liderança** - não se trata de um ou dois indivíduos
  2. **Sistemas de liderança** - fracos/esticados/cansados/quebrados (Parte 2)
  3. **Afogamento na complexidade da governança/estruturas/prioridades/políticas+**
  4. **Cultura de baixo desempenho bloqueada**
  5. **Preocupações sobre função/contribuição e estratégia**
-

quebrados há algum tempo. Nesse caso, as diretorias, os presidentes, os executivos-chefes e os líderes de cada ONG precisam se unir para reconstruir esses sistemas de liderança e ter a chance de cumprir a missão e os objetivos. Não há absolutamente nenhum sentido em bater em indivíduos bem-intencionados e, na maioria dos casos, talentosos e dedicados, que lutam contra os complexos e desafiadores "sistemas de liderança" nessas organizações grandes e sobrecarregadas.

*Conclusão 3:* Acreditamos que algumas ONGs estão simplesmente se afogando em complexidade - algumas inevitáveis, outras não. Complexidade nas estruturas e na governança; complexidade nas políticas, princípios, prioridades, temas, linguagem; complexidade na estratégia e nas abordagens programáticas. Cada nova ideia ou iniciativa tende a adicionar camada sobre camada e, em pouco tempo, torna-se difícil para qualquer pessoa ver a "*madeira das árvores*". Por fim, somente aqueles que conseguirem navegar por essa complexidade organizacional interna conseguirão sobreviver e prosperar. Infelizmente, algumas pessoas excelentes podem não gostar desse ambiente e buscarão oportunidades em outros lugares.

*Conclusão 4:* Um "sistema de liderança" fraco ou quebrado pode permitir que as organizações caiam no que chamamos de cultura de baixo desempenho, que pode ser paralisante e contagiosa. Acreditamos firmemente que uma cultura de alto desempenho (*comportamentos, atitudes, hábitos, expectativas*, etc.) é um pilar fundamental do "tecido macio" de qualquer sistema de liderança. Por outro lado, uma cultura de baixo desempenho pode minar todos os outros pilares de seu sistema de liderança. Cuidado, cada nomeação que você faz tem a oportunidade de reforçar ou prejudicar sua cultura de desempenho. Na Parte 2, exploraremos melhor esse tópico e apresentaremos alguns dos sintomas típicos, com os quais nos deparamos com mais frequência do que gostaríamos de admitir nos últimos dezoito anos. Será que você será capaz de reconhecer algum deles em sua própria organização?

*Conclusão 5:* Algumas ONGs estão começando a experimentar (ou, em alguns casos, já experimentaram) uma crise iminente em termos de seu papel e contribuição. Essa foi uma opinião retumbante de muitos dos líderes seniores experientes com quem conversamos durante as entrevistas. E esse desafio será agravado pelas mudanças estratégicas emergentes e pelas megatendências que estão mudando ainda mais o cenário, cada uma delas apresentando oportunidades e também novos desafios significativos. Para alguns, há uma necessidade urgente de recuperar o ímpeto do que chamamos de "*volante de contribuição*", que está desacelerando ou, em alguns casos, estagnando - um conceito que será aprofundado na Parte 2. Essa é uma abordagem da ideia de "*volante econômico*" originalmente introduzida por Jim Collins em seu livro muito lido "Good to Great"<sup>3</sup> ... [*também recomendo fortemente sua publicação derivada "Good to Great and the Social Sectors* ]<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> *De bom para ótimo: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* é um livro de gerenciamento escrito por [Jim C. Collins](#) que descreve como as empresas fazem a transição de boas empresas para grandes empresas e como a maioria das empresas não consegue fazer essa transição. O livro foi um best-seller, vendendo quatro milhões de cópias e foi publicado em outubro de 2001.

<sup>4</sup> **GOOD TO GREAT AND THE SOCIAL SECTORS** Why Business Thinking Is Not the Answer, de Jim Collins, novembro de 2005.

Quais são as implicações dessas conclusões?

*Implicação A:* ... Precisamos trabalhar arduamente para atualizar, fortalecer ou, em alguns casos, reconstruir esses "sistemas de liderança". Se estiverem quebrados, não há absolutamente nenhum sentido em perseguir indivíduos talentosos com metas irracionais ou inatingíveis... Este é um ponto de partida para o assunto da Parte 2, em que detalharemos o que consideramos os pilares mais importantes de um sistema de liderança forte.

*Implicação B:* Dado o escopo e a escala do desafio, precisamos de pessoas excepcionais nas principais funções para sobreviver, atuar e, ao mesmo tempo, liderar a transformação desses frágeis sistemas de liderança. Elas precisam ser pacientes, respeitadas, visionárias, práticas e resilientes. De fato, nas organizações em que os sistemas de liderança são sempre suscetíveis a serem esticados e frágeis, o calibre, o estilo e a substância dos

indivíduos que ocupam cargos importantes são ainda mais importantes. Outra grande implicação dessas descobertas iniciais, mesmo com líderes individuais excepcionais, é a importância de excelentes equipes e trabalho em equipe em todos os níveis. Precisamos de um excelente trabalho em equipe para superar a complexidade que mencionamos acima. E sabemos que um bom trabalho em equipe é a pedra fundamental de todos os ambientes de alto desempenho. Esse é o assunto da Parte 3.

*Implicação C:* Por fim, precisamos parar de chutar a bola pela estrada. - Sim, questione honestamente onde está seu sistema de liderança, os tipos de líderes individuais e o canal de talentos que você tem hoje e reflita sobre o que você precisará para ter sucesso no futuro. Prepare um plano de ação prático para reunir tudo isso e começar a fortalecer seu sistema de liderança para a próxima década. Esse é o assunto da Parte 4.

---

## Implicações para a próxima década

---

*Implicação (A) - Reconstruir os sistemas de liderança - parar de bater em líderes individuais talentosos*

→ Assunto da Parte 2

*Implicação (B) - Necessidade de pessoas excepcionais em funções-chave; e excelentes equipes e trabalho em equipe*

→ Assunto da Parte 3

*Implicação (C) - Parar de chutar a bola na estrada - Um plano de ação*

→ Assunto da Parte 4

---

## PARTE 2 - PILARES DE UM "SISTEMA DE LIDERANÇA" FORTE

Chegamos ao conceito de um "sistema de liderança" como uma forma de pensar sobre os desafios que vemos em nosso setor e para evitar a armadilha de "focar demais" ou até mesmo "bater" em indivíduos talentosos que lideram ou lideraram essas organizações nos últimos anos. Com base em nossa análise e conclusões na Parte 1, tentamos identificar o que consideramos ser os pilares mais importantes de um "sistema de liderança" forte. Sim, a seleção, o apoio e a retenção de bons líderes individuais é um pilar muito importante, mas há vários outros. Simplificando, nossa tese é que um sistema de liderança forte é o produto de líderes individuais fortes e de um ambiente de alto desempenho. Um ambiente de alto desempenho tem muitos ingredientes ou pilares. Nos diagramas ao lado, selecionamos os pilares que consideramos particularmente importantes. Eles podem ser agrupados livremente em três áreas. As quatro primeiras referem-se ao "tecido macio" em torno da cultura, dos valores, do trabalho em equipe e da especialização. Os três seguintes abrangem o "tecido facilitador" mais tangível - estruturas, processos e sistemas, desempenho e responsabilidade. Por fim, temos o "tecido estratégico" crucial - alinhamento estratégico sobre função, propósito e abordagem e, finalmente, o que chamamos de "volante de contribuição".

Alguns breves comentários sobre cada um desses pilares. Começamos, mais ou menos na ordem inversa, com os pilares do "tecido estratégico", depois definimos os pilares do "tecido facilitador" e terminamos com o que acreditamos ser os pilares mais importantes de todos - o "tecido flexível" inegociável. Encerraremos com o Pilar 1, que se tornará o tópico principal da próxima seção (Parte 3). Acho que você pensou que nunca chegaríamos lá!

### Pilares de um "sistema de liderança" de alto desempenho



### Pilares do tecido estratégico

**Pilar 10 - Alinhamento estratégico quanto ao objetivo, à contribuição e à abordagem.** Qualquer boa estratégia requer uma análise rigorosa das realidades externas, bem como das crenças e capacidades internas, com escolhas claras sendo feitas e aceitas por todos. No entanto, a peça-chave, muitas vezes tão esquiva, é o desafio do alinhamento profundo, não apenas em relação ao propósito e ao foco, mas também às crenças sobre como a mudança ocorre de forma mais eficaz, o que geralmente é chamado de "teoria da mudança". Às vezes, é mais fácil falar do que fazer na cultura política e opinativa de algumas dessas organizações! Com muita frequência, vemos desalinhamentos profundos que confundem a tomada de decisões e o desempenho no dia a dia. Esse tópico é discutido em profundidade no Capítulo 5 de nossa publicação anterior "Building a Better international NGO". Lá, apresentamos uma abordagem pragmática para ajudar as ONGs a



trabalhar no processo de reflexão, fazer escolhas claras e obter alinhamento para criar um plano estratégico pragmático, significativo e implementável.

#### Pilar 9 - Volante de contribuição.

Enquanto o Pilar 10 trata principalmente de clareza e alinhamento internos, este pilar é mais orientado para o exterior. Estamos testando se a combinação dessa estratégia com a qualidade de sua implementação tem tração genuína. Para descrever esse pilar, gostaríamos de introduzir o conceito de "Volante de contribuição". Um flywheel positivo é definido por um **impulso** cada vez maior em termos de resultados, credibilidade e recursos disponíveis. Simplificando: bons **projetos** criam maior **capacidade**, bem como **resultados** positivos (*partes interessadas satisfeitas*), o que gera **credibilidade** que, por sua vez, atrairá

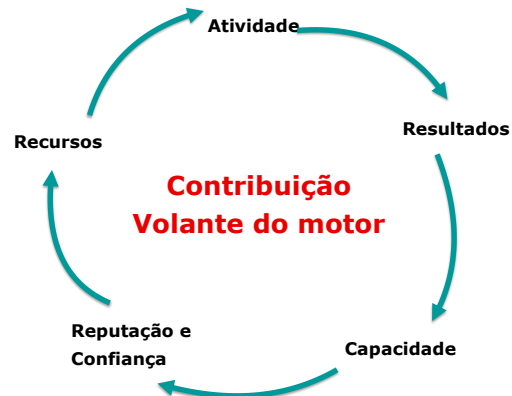
mais **recursos** (fundos e conhecimento especializado) que apoiarão mais projetos, mais capacidade, mais resultados e assim por diante. Na realidade, isso não é muito diferente de qualquer negócio. O impulso do flywheel gera confiança coletiva... que, por sua vez, melhora o desempenho, os resultados e o impacto. Acreditamos que esse flywheel de contribuição pode ficar um pouco "preso", talvez até mesmo em nível setorial, mas definitivamente para algumas organizações individuais. Essa deve ser uma grande preocupação para todos os conselhos e equipes de liderança. Quando olhamos para o futuro, as equipes de liderança sênior e os conselhos de administração precisam se desafiar para ver se o ímpeto do passado se manterá, especialmente considerando as grandes mudanças e megatendências que já podemos observar. Um entrevistado comentou: "*Estou absolutamente surpreso com o fato de que houve tão pouca inovação real em nosso setor na última década*". E, como enfatizou Penny Lawrence, Presidente da Refugee Action e ex-Diretora Executiva Adjunta da Oxfam GB: "*Na prática, a maior parte da atenção da liderança parece ser atraída para falar sobre como lidar com a descolonização, a prática antirracista, a proteção, em vez de promover novas soluções e ideias mais radicais para mudar as direções e as abordagens*".

#### Pilares da estrutura de capacitação

**Pilar 8 - Estruturas e governança (inclusive processo de tomada de decisão).** Projetar estruturas e governança eficazes não é fácil, quando se abrange tantos contextos diferentes, muitas vezes em cinquenta a cem estados nacionais e, às vezes, em uma ampla gama de áreas programáticas. Sabemos que todas as opções estruturais têm seus próprios prós e contras e, portanto, precisam ser cuidadosamente combinadas para cada situação específica e conjunto de prioridades. Esse é um tópico que exploramos em profundidade no Capítulo 3 de nossa publicação anterior "Building a Better International NGO". Lá, discutimos os principais problemas e motivadores e analisamos os prós e contras de uma variedade de opções estruturais diferentes.

**Pilar 7 - Sistemas e processos.** Esses são ingredientes essenciais para o funcionamento eficiente de qualquer organização. Isso parece ser um verdadeiro desafio para alguns - dificultado pela complexidade da governança, bem como pelo escopo diversificado de países incluídos em muitas organizações e federações. Estamos nos referindo aqui aos processos e sistemas padrão que sustentam qualquer organização de grande porte, como finanças, RH, TI, M&A, gestão do

#### Momento de contribuição



conhecimento, planejamento e gestão do desempenho. Embora existam alguns doadores dispostos a investir nessas áreas, o financiamento e a conclusão desses projetos podem ser uma verdadeira luta, exigindo muita disciplina e determinação.

**Pilar 6 - Desempenho e responsabilidade.** Quando as ONGs ultrapassam um determinado tamanho, acreditamos que é quase impossível manter uma organização de alto desempenho sem uma "estrutura de desempenho e responsabilidade" consistente, completa e pragmática. Peço desculpas pelo rótulo, mas é isso mesmo! Essa tem sido uma das conclusões consistentes de quase todas as ONGs internacionais com as quais trabalhamos nos últimos 18 anos. Essa é uma etapa prática para qualquer organização que esteja buscando estabelecer uma cultura de alto desempenho. (Consulte o Pilar 2 abaixo). Como um aparte, a responsabilidade externa, um termo muito usado e discutido, tem pouca credibilidade a menos que esteja fundamentada em uma estrutura interna eficaz de desempenho e responsabilidade. Esse tópico é explorado em detalhes no capítulo 6 de nossa publicação anterior, "*Building a Better international NGO*". Muitas fizeram um bom progresso nessa área na última década, embora outras estejam apenas começando a estabelecer esse pilar crucial.

### ***Pilares do tecido macio***

**Pilar 5 - Equipes e trabalho em equipe.** Seja qual for a estrutura, o modelo de governança ou a estratégia, nunca é demais enfatizar a importância das equipes de alto desempenho e do bom trabalho em equipe. Precisamos de equipes bem projetadas, motivadas e de alto desempenho para podermos operar com eficácia no mundo complexo e dinâmico em que trabalhamos. A representação adequada das partes interessadas importantes (e não o tokenismo), a participação genuína/honesta, os mandatos claros para a tomada de decisões e a disciplina são marcas registradas de qualquer organização de alto desempenho. Esses ingredientes podem ser ilusórios no caldeirão político cotidiano de algumas de nossas grandes ONGs.

**Pilar 4 - Habilidades, especialização e capacidade.** Em que somos bons? Na realidade, no que somos realmente bons? Nossas habilidades e capacidade estão alinhadas com nossa abordagem programática desejada? Muitas organizações falam sobre "*uma abordagem baseada em direitos*", "*trabalho em parcerias*", "*capacitação de organizações comunitárias locais*" (CBOs) e "*apoio a movimentos sociais*". No entanto, às vezes é possível questionar se isso está alinhado com a competência real em nível local e internacional. Talvez, em algumas organizações, a maior parte do know-how ainda esteja mais alinhada ao trabalho tradicional de prestação de serviços, por exemplo, ajudando a financiar e construir salas de aula e clínicas? Além disso, se realmente quisermos trabalhar com e por meio de parceiros, uma abordagem lógica e muito favorecida, como, na prática, garantiremos que continuaremos a aprender e a manter conhecimentos e know-how significativos? Da mesma forma, quando falamos em capacitação de nossos parceiros, essas são palavras bem-intencionadas ou realmente temos a experiência necessária para realizar isso? O tópico da competência essencial é discutido no Capítulo 4 de nossa publicação anterior - "*Building a Better international NGO*".

**Pilar 3 - Valores compartilhados.** Ao elaborarmos as primeiras versões deste documento, resistimos a incluir os valores como um pilar explícito, embora acreditemos plenamente no papel que os valores compartilhados desempenham no DNA de todas as organizações de alto desempenho, sejam elas grandes ou pequenas. Quando trabalhei na Accenture, estava muito ciente da ênfase nos valores compartilhados - inseridos em todos os treinamentos e incorporados em todas as avaliações de desempenho; valores como administração, atendimento ao cliente e aqueles que não tinham nomes claros - como trabalhar a noite toda ou o fim de semana todo para cumprir o prazo de um cliente. No entanto, no conjunto de ONGs com as quais trabalhamos desde 2006, sentimos que, de vez em quando, o conceito de valores e valores compartilhados às vezes era abusado, às vezes se

perdia na linguagem e nos chavões e nem sempre parecia autêntico. Como resultado, hesitamos em incluí-lo até esta última versão. Mas, no fundo, sabemos que ele é essencial... e precisa ser um pilar explícito de qualquer bom sistema de liderança.

**Pilar 2 - Uma cultura de alto desempenho.** Gostaríamos de enfatizar a importância crucial desse pilar crítico, que chamamos de "Cultura de alto desempenho". Esse é um pilar do qual eu estava intuitivamente ciente durante minha carreira na Accenture - embora tenha ficado obcecado por ele durante visitas regulares a uma pequena, mas movimentada, loja de tintas local há mais de 35 anos, perto de onde moramos no norte de Londres. Toda vez que eu visitava a loja - ano após ano - observava o mesmo padrão e as mesmas normas. Quando cada cliente (muitas vezes confuso e hesitante) entrava na loja, um membro de uma

equipe de assistentes vestidos de forma bastante elegante imediatamente se oferecia para ajudar, com calma e rapidez, entendendo exatamente o que era necessário, orientando o cliente para a ilha correta, fornecendo alguns esclarecimentos e conselhos e guiando-o até o balcão para o pagamento. Antes que você percebesse, já estava na porta com tudo o que precisava, até mesmo os itens que você não sabia que eram necessários. Fiquei constantemente surpreso com o fato de cada um desses indivíduos, sem exceção, ano após ano, ter conseguido desenvolver a atitude, a urgência, o conhecimento e, principalmente, a empatia para atuar de forma tão consistente e impressionante. Um dia farei um estudo de caso adequado, já que a loja ainda opera com os mesmos padrões até hoje.

Conforme ilustrado no diagrama acima, uma cultura de alto desempenho tem várias dimensões: atitudes, comportamentos, hábitos, confiança, disciplina e aprendizado. Essa lista não é definitiva. E, é claro, esse pilar afeta e é afetado pela saúde dos outros pilares. De fato, uma cultura de desempenho forte pode ajudar as organizações a sobreviverem com uma série de pontos fracos em outras áreas.

Por outro lado, quando falamos de uma cultura de baixo desempenho, o que exatamente queremos dizer? Os sintomas práticos a seguir são alguns exemplos ilustrativos (não é uma lista exaustiva), embora sejam sintomas que já testemunhamos em muitas situações. Por exemplo,

*... Não há problema em alocar/ocultar custos fixos ou indiretos como despesas do programa!*

*... Não há problema em querer fazer parte de uma equipe, mas não em sinceramente fazer parte dessa equipe!*

*... Não há problema em falar da boca para fora sobre metas, prioridades e iniciativas coletivas, enquanto continuo em meu próprio país ou funciono de acordo com o que acho melhor!*

*... Não há problema em tolerar indivíduos ou funções de baixo desempenho sem que ninguém pareça se importar ou estar disposto a agir!*

*... É normal que desalinhamentos graves em crenças e abordagens não sejam resolvidos e permaneçam, causando muito esforço desperdiçado e confusão!*

### Uma cultura de alto desempenho é um pilar fundamental



*.... Não há problema em administrar um escritório no país onde sobram poucos ou nenhum dinheiro, depois das despesas gerais e dos salários, para realizar qualquer trabalho substancial no programa!*

Talvez você já tenha vivenciado algumas dessas situações? Tosca Bruno-van Vijfeijken falou francamente sobre esse amplo tópico e *"questionou se não haveria algo implícito no contrato psicológico que muitos funcionários de ONGs parecem achar que têm com seus empregadores: desde que eu tenha paixão pela causa e esteja disposto a trabalhar longas horas por um salário relativamente baixo (ou seja, menor do que o que eu poderia ganhar no setor privado), terei um emprego. Nenhuma menção aos resultados reais. Tosca prosseguiu perguntando se a atitude/ações dos doadores não ajudam quando eles abraçam a \*sensação\* de que algo bom está sendo feito com seu dinheiro, mesmo que saibam muito bem que não há muito a ser feito"*

-----

**Pilar 1 - Bons líderes individuais.** Por fim, no centro do sistema de liderança, a tarefa de selecionar, desenvolver, cultivar e reter líderes individuais, não apenas no nível C, mas em todas as funções importantes de liderança nessas organizações grandes e complexas. A realidade desses sistemas de liderança frágeis e sobrecarregados, em muitas de nossas ONGs, cria um contexto extremamente exigente para qualquer indivíduo. Acreditamos que bons líderes individuais podem, por meio de suas ações, inações e decisões, reforçar/construir ou, alternativamente, minar uma cultura de alto desempenho. Esse é o tópico da Parte 3 deste documento.

## **Conclusões da Parte 2**

Quando analisamos a totalidade dos pilares de qualquer sistema de liderança, que conclusões podemos tirar? ... *(observe que a numeração se baseia nas conclusões da Parte 1)*

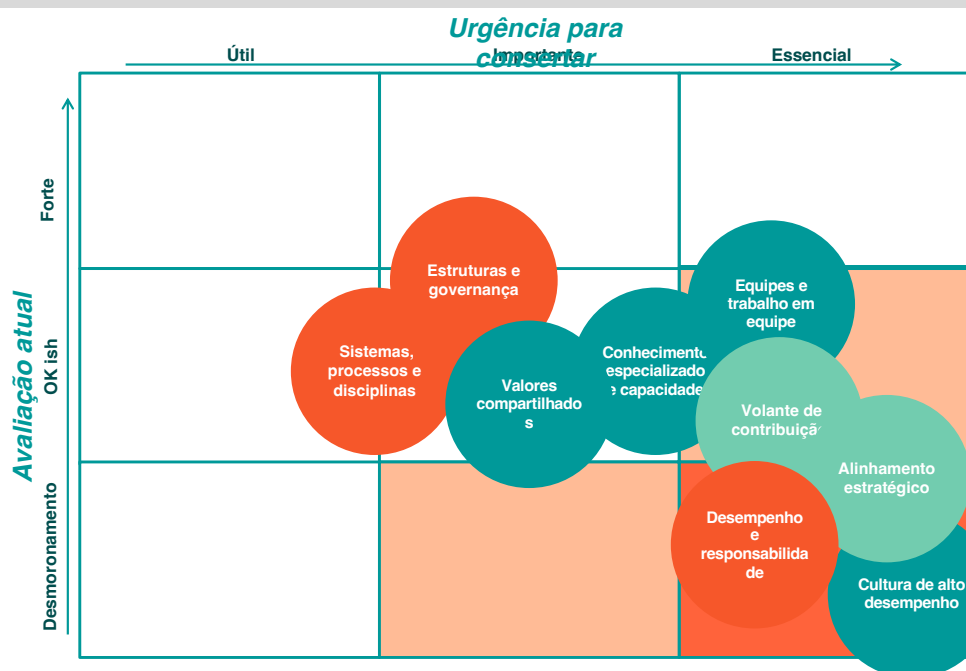
**Conclusão 6: PRIORITIZE: SEJA HONESTO, PRAGMÁTICO E REALISTA:** É inevitável que alguns dos pilares de seu sistema de liderança sejam mais fracos ou mais fortes do que outros. Sim - desenvolva seus pontos fortes. Mas se alguns dos pilares estiverem desmoronando, reconheça o que precisa ser feito, junte-se a eles e comece a jornada para um lugar melhor. Na Parte 4, forneceremos algumas sugestões para ajudar em sua autoavaliação e priorização para essa importante jornada, como a grade de priorização (ilustrativa) mostrada abaixo.

**Conclusão 7: REGRAS DO TECIDO SUAVE:** A saúde dos pilares do tecido flexível é vital para qualquer organização e especialmente importante, dada a natureza do nosso setor, pois é muito provável que alguns dos pilares capacitadores sejam esticados e privados do investimento de que idealmente precisam.

**Conclusão 8: CULTURA DE ALTO DESEMPENHO:** Acreditamos que uma cultura de alto desempenho é o pilar mais importante de todos. Se ela não for forte, o progresso em qualquer frente será quase impossível.

Conforme mencionado anteriormente, sua cultura de desempenho alimenta e é alimentada por todos os outros pilares. Uma cultura de alto desempenho encontrará uma maneira de trabalhar com desalinhamentos estratégicos. Ela pode facilitar o fortalecimento gradual da estrutura de capacitação. Uma estrutura sólida de desempenho e responsabilidade pode ajudar sua cultura de desempenho, mas provavelmente não pode criá-la! .... A menos, é claro, que os líderes individuais tenham o apetite e a determinação de manter o curso.

## Priorização dos pilares que precisam ser fortalecidos



## PARTE 3 - LÍDERES INDIVIDUAIS E LIDERANÇA INDIVIDUAL

Por fim, ao Pilar 1, o núcleo de qualquer sistema de liderança. Líderes individuais fortes e boas capacidades e comportamentos de liderança são frequentemente mencionados como fatores importantes para o sucesso de qualquer organização, pequena ou grande. Bons líderes podem fazer uma enorme diferença. Eles fornecem uma direção clara e transmitem confiança - interna e externamente. Eles têm uma influência importante na atmosfera de trabalho, de modo que os indivíduos e as equipes possam ter o melhor desempenho possível. Isso é tão verdadeiro para as organizações da área humanitária e de desenvolvimento internacional quanto para qualquer outro setor.

A maioria de nós consegue se lembrar de algumas pessoas específicas que demonstraram uma liderança extraordinária em algum momento de nossas vidas, aquelas com quem trabalhamos diretamente, ou talvez um ou mais níveis acima. Os bons líderes cuidam de nós, confiam em nós, nos desafiam e nos estimulam, nos treinam, fazem com que nos sintamos seguros para sermos nós mesmos e darmos o melhor de nós, fazem com que queiramos dar o máximo de nós mesmos. Eles não têm grandes egos, mas, em vez disso, criam espaço para que os indivíduos e as equipes possam emergir e atuar. É provável que sejam respeitadas em seu domínio técnico, embora nem sempre sejam as mais dotadas tecnicamente. No entanto, elas têm aquele algo a mais, que é difícil de definir com precisão, mas que você sabe quando experimenta.

No entanto, em nosso setor, - acreditamos que uma liderança forte e inspiradora não é tão comum quanto esperamos. Poderíamos esperar que as pessoas que decidiram dedicar seus talentos a esforços tão nobres, muitas vezes com recompensas financeiras que são uma fração do que poderiam conseguir em outros lugares, fossem indivíduos e líderes realmente inspiradores. Sim, é claro que existem alguns exemplos de líderes maravilhosos, não apenas em nível executivo, mas em vários níveis e cantos de muitas agências. Mas... às vezes podemos nos surpreender, até mesmo nos decepcionar, e de vez em quando... !!!

## Atributos de líderes individuais fortes

Como podemos escolher, cultivar e manter líderes individuais em nosso setor que possam fazer uma diferença real? Para começar este tópico, achamos que seria útil sair do espaço das ONGs e

**What can we glean from some impressive individual leaders?**

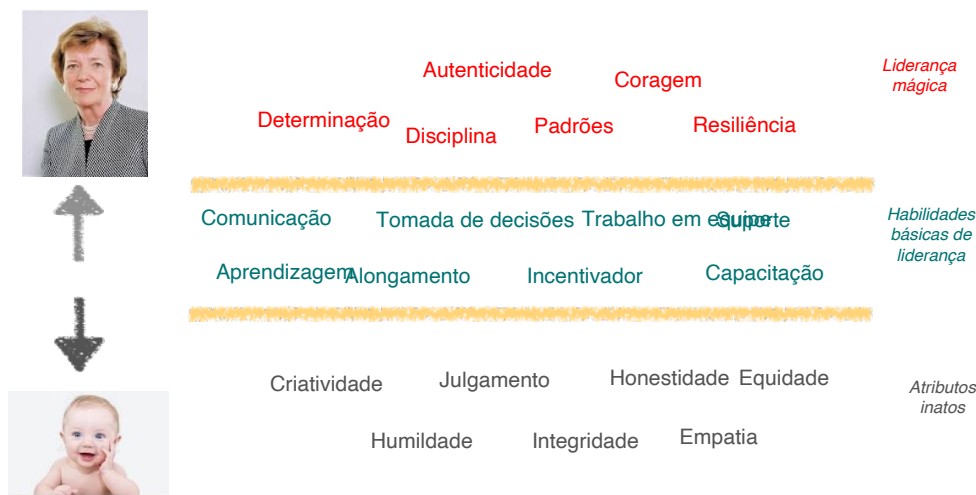
Mahatma Gandhi "The future depends on what we do in the present." - Gandhi <i>discipline &amp; resilience</i>	Greta Thunberg <i>bravery &amp; authenticity</i>	Kamala Bhasin <i>commitment &amp; determination</i>	Simon Sinek <i>teamwork</i>	Jim Collins <i>The right people</i>	Alex Ferguson <i>principles</i>
Martin Luther King <i>determination</i>	Ngozi Okonjo-Iweala <i>empowerment</i>	Jacinda Ardern <i>basic human principles</i>	John C. Maxwell <i>Learning</i>	Sally Helgeson <i>inclusion &amp; connection</i>	Brian Cody <i>standards</i>
Nelson Mandela <i>courage &amp; optimism</i>	Shanta Sinha <i>commitment</i>	Indra Nooyi <i>inclusivity</i>	C Y Wakeman <i>empowerment</i>	Goffee/Jones <i>authenticity</i>	Pep Guardiola <i>teamwork</i>

explorar as mensagens e os insights de alguns líderes heroicos do passado, de alguns líderes impressionantes da atualidade, do mundo acadêmico da liderança e também de alguns líderes bem-sucedidos do mundo do esporte. Que percepções e ideias podemos obter?

Uma coisa que nos chamou a atenção foi: a) a simplicidade e b) o alinhamento - em muitos dos temas. Mahatma Gandhi é conhecido por "*disciplina e resiliência*"; Martin Luther King - "*determinação*"; Nelson Mandela - "*coragem e otimismo*". Kamala Bhasin, feminista e autora do sul da Ásia, fala muito sobre "*compromisso e determinação*"; Jacinda Arden demonstrou os méritos dos "*princípios humanos básicos*"; Greta Thunberg, "*bravura e autenticidade*". A Dra. Shanta Sinha, ativista dos direitos da criança, enfatiza o "*compromisso*"; a Dra. Ngozi Okonjo-Iweala - "*capacitação*". Mary Robinson destaca o valor do "*carisma e de uma bússola moral interna*". No meio acadêmico, Simon Sinek fala muito sobre "*trabalho em equipe*"; John C. Maxwell - "*aprendizado*"; C Y Wakeman - "*capacitação*"; Gareth Jones - "*autenticidade*", Sally Helgeson - "*inclusão e conexão*"; Jim Collins - "*ter as pessoas certas no ônibus*". Vemos muitos dos mesmos temas no mundo do esporte. Alex Ferguson gosta de enfatizar a importância dos "*princípios*"; Pep Guardiola - "*trabalho em equipe*" e Brian Cody - "*trabalho em equipe*".

Quando analisamos nossas descobertas, encontramos alguns temas muito fortes e repetitivos, o que levou a um conjunto interessante de atributos. O que nos chamou a atenção foi o fato de eles se enquadrarem, de forma muito vaga, em três grandes grupos. O primeiro, que chamamos de "*atributos inatos*", faz parte de quem somos, talvez tenhamos nascido com eles ou, pelo menos, eles se tornam evidentes durante a infância, como humildade, empatia e integridade. Durante os anos de escola e no início da carreira, se formos inclinados a isso, começamos a construir o próximo nível de atributos, que chamamos de "*habilidades básicas de liderança*", como trabalho em equipe, comunicação, tomada de decisões, apoio e capacitação de outras pessoas. No nível mais alto, sob o rótulo "*magia da liderança*", podemos ver alguns atributos muito especiais, como coragem, padrões, determinação, resiliência e autenticidade, aos quais Gareth Jones se refere sutilmente como "*a capacidade de ser você mesmo, mas com habilidade*".

## Atributos de liderança frequentemente mencionados



É provável que os bons líderes desenvolvam sua própria forma de "*magia da liderança*" ao longo de suas carreiras, embora alguns atributos só se tornem proeminentes com experiência e maturidade significativas.

Para completar nossa pirâmide de atributos, precisamos acrescentar duas outras camadas ou ingredientes importantes que rotulamos como: "*Técnica*" e "*Ajuste*". A competência técnica e a credibilidade são quase sempre importantes, o que pode incluir conhecimento do setor, experiência técnica em programas/funções ou habilidades gerenciais. A adequação é simplesmente o alinhamento das crenças e prioridades de um indivíduo com a organização. Juntando tudo isso, elaboramos a "pirâmide de atributos de liderança" abaixo como uma forma prática de combinar esses níveis, para que possamos começar a entender o que é necessário para se tornar um bom líder.

Além disso, não estamos sugerindo que este seja um conjunto definitivo ou exaustivo de atributos. Os leitores podem achar que há outros que deveriam ser incluídos ou que um atributo específico deveria estar em um nível mais alto ou mais baixo do que em nossa pirâmide sugerida. Não

discutiremos isso. No entanto, você pode ver que estamos começando a estruturar um tipo de hierarquia - semelhante à lógica por trás da Hierarquia das Necessidades de Maslow -, ou seja, os níveis superiores só são importantes se os atributos nos níveis inferiores forem sólidos.

Portanto, para resumir, os cinco níveis em nossa pirâmide, começando pela base, são:

- A. **Atributos inatos...** como integridade, humildade, empatia, que estabelecemos durante a infância, embora, é claro, possamos desenvolver e aprimorar por meio de trabalho árduo e experiência. As deficiências nesse nível podem ser prejudiciais e podem levar a um ambiente de trabalho corrosivo e excessivamente politizado.
- B. **Habilidades básicas de liderança ...** como comunicação, trabalho em equipe, tomada de decisões, aprendizado e uma tendência a apoiar e capacitar outras pessoas. Essas são habilidades que desenvolvemos no início de nossas carreiras e continuamos a fortalecer ao longo de nossas vidas. As deficiências nessas áreas provavelmente criarão problemas significativos e prejudicarão os esforços para criar uma cultura de alto desempenho e um sistema de liderança forte.

---

### Sugestão de pirâmide de atributos de liderança

---



- C. **Competência técnica ...** adquirida ao longo do tempo por meio de educação e experiência. Isso pode incluir conhecimento do setor, habilidades técnicas e funcionais, bem como habilidades gerenciais. Também pode incluir conhecimento cultural e contextual local. As deficiências nesse nível podem levar a um ritmo e desempenho mais fracos e representar um risco para a reputação e a credibilidade.
- D. **Ajuste ...** do indivíduo às necessidades e prioridades da organização. Se os níveis A, B e C forem fortes, sabemos que um bom ajuste entre as preferências e a paixão de um líder individual e a estratégia e as prioridades de uma organização provavelmente será um importante determinante do sucesso. A situação pessoal do indivíduo (prioridades pessoais/família/saúde)



está alinhada com as demandas da função no momento? O indivíduo está disposto e é capaz de se dedicar completamente à função? As incompatibilidades podem levar à frustração e ao insucesso, à alta rotatividade e à inevitável perda de continuidade. No entanto, de vez em quando, a ênfase excessiva na adequação pode ser uma faca de dois gumes, como enfatizou Tosca Bruno-van Vijfeijken: "*algumas INGOs contratam um número excessivo de pessoas com uma forte adequação cultural, o que leva a um nível doentio de homogeneidade de pensamento e ideias*".

- E. **Magia de liderança.** Se os níveis de A a D forem fortes, será que o indivíduo tem o potencial mágico para ajudar a aumentar o desempenho e o impacto. Os líderes com essa magia especial têm a coragem de enfrentar, ver as coisas de uma maneira diferente, às vezes têm o dom de identificar uma rota diferente ou talvez de chamar a verdade desagradável; os líderes com essa magia têm a confiança de serem eles mesmos, conhecem seus próprios pontos fortes e fracos e são autênticos. Deficiências significativas nesse nível para os principais indivíduos provavelmente resultarão em uma organização mais monótona (talvez ainda sólida), embora possivelmente em um ambiente de trabalho menos inspirador. Esse nível é, de longe, o mais difícil de definir, já que a magia pode se apresentar de várias formas (*observe o interessante contraste de estilos na Apple quando Tim Cook, "o estável", assumiu o lugar do "extrovertido e carismático" Steve Jobs, sem problemas*).

Acreditamos que a disposição em camadas nessa pirâmide é importante. Líderes fortes, com longevidade e impacto, provavelmente possuem bons atributos inatos, fortes habilidades básicas de liderança, bem como razoável competência técnica. O tempo tem o hábito de revelar lacunas graves - mais cedo ou mais tarde. Os líderes que são inicialmente escolhidos por sua percepção de aptidão ou magia podem ter dificuldade em manter seu apoio por muito tempo se tiverem sérias deficiências nos níveis inferiores. Por outro lado, acreditamos que os líderes com uma base sólida e boas habilidades, mas talvez sem uma magia óbvia no início, podem continuar a construir seu próprio tipo de magia com o tempo. Conforme mencionado anteriormente, a magia pode assumir uma grande variedade de formas e formatos. Um exemplo interessante é Angela Merkel, a ex-chanceler alemã, que dificilmente é um farol de carisma, embora ainda seja muito respeitada após dezessete anos no cargo. Outro exemplo interessante é Jacinda Ardern, a (ex) primeira-ministra da Nova Zelândia, muito admirada. Um exemplo bem diferente é Greta Thunberg, a ativista ambiental que conseguiu se conectar de forma tão eficaz com a questão da mudança climática. No mundo esportivo, podemos pensar em líderes bem-sucedidos, como Alex Ferguson no Manchester United, Pep Guardiola no Barcelona, Bayern de Munique e Manchester City e Jurgen Klopp no Liverpool. Todos esses indivíduos parecem possuir atributos muito sólidos nos níveis mais baixos de nossa pirâmide de atributos.

Quando consideramos como essa estrutura se aplica ao nosso setor, é útil lembrar as realidades contextuais em que os líderes vivem. Não se trata de desculpas.

### Sintomas - se alguns desses níveis estiverem fracos!



Conforme discutido na Parte 1, trata-se de instruções muito desafiadoras e multidimensionais. Sabemos que a cultura de alto desempenho e o ambiente mais amplo nem sempre são os esperados - geralmente há uma série de pontos fracos significativos em vários dos pilares do sistema de liderança. E, com estruturas e construções de governança tão complexas, os líderes muito seniores geralmente têm poder unilateral limitado, dependendo muito do soft power para fazer as coisas acontecerem.

### **Conclusões da Parte 3**

*[A numeração continua a partir da estabelecida no final da Parte 2].*

**Conclusão 9: CUIDADO COM OS RECRUTADORES:** as entrevistas, apesar de todos os esforços, podem ser excessivamente influenciadas, às vezes com capuz, pelos atributos do topo da pirâmide (*ou seja, magia aparente e adequação*) em detrimento dos atributos dos níveis 1, 2 e 3 (a menos, é claro, que os entrevistadores sejam muito habilidosos ou tenham uma abordagem de entrevista muito estruturada).

**Conclusão 10: MAGIA DE LIDERANÇA CUIDADO:** A magia da liderança pode aparecer de várias formas e pode levar tempo. Às vezes, pode se tratar mais de excelência em alguns dos atributos básicos, em vez de algo totalmente exclusivo.

**Conclusão 11: A CONTINUIDADE** de indivíduos e ideias é de vital importância em nosso setor. Se não nos esforçarmos e investirmos em um pipeline de liderança/talentos de longo prazo, poderemos acabar fazendo muitas contratações externas para preencher funções importantes, apostando na adequação e na magia em detrimento de atributos inatos ou habilidades fundamentais de liderança na base da pirâmide. Sim, as contratações externas, estrategicamente posicionadas, podem ser inestimáveis para novas perspectivas e o know-how que está faltando. Porém, em nosso setor, em que o soft power e os relacionamentos são tão essenciais para que as coisas sejam feitas, a dependência excessiva de contratações externas, especialmente para cargos de CEO/SG, pode ser uma grande aposta.

**Conclusão 12: EQUIPES E COMBINAÇÕES:** Sim - embora precisemos de pessoas excepcionais em funções-chave, é altamente improvável encontrar, em um único indivíduo, todas as habilidades e conhecimentos desejados. Portanto, a escolha de combinações sinérgicas geralmente faz sentido. Um exemplo é a combinação CEO/COO, em que pode ser incomum encontrar, em uma única pessoa, todas as habilidades e atributos desejados. Uma combinação também pode ajudar a fornecer a largura de banda necessária para lidar com as demandas internas e externas dessas funções desafiadoras.

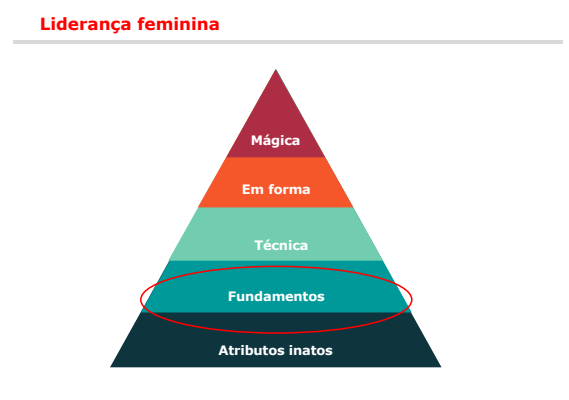
**Conclusão 13: COMPETÊNCIA TÉCNICA:** A competência técnica dos líderes individuais é importante e, muitas vezes, é subestimada. Os bons líderes não precisam ser os mais dotados tecnicamente em sua esfera, mas precisam ter credibilidade e ser respeitados. Boas habilidades técnicas aumentam a credibilidade e sinalizam para a organização como um todo que a competência técnica é uma etapa valiosa para progredir para cargos mais seniores. Por outro lado, trazer nomeados externos altamente remunerados, sem habilidades técnicas sólidas, sinalizará o contrário e provavelmente prejudicará o canal de talentos de liderança de longo prazo. Olhando para o futuro, prevemos que as principais mudanças e megatendências (apresentadas na Parte 1) provavelmente se refletirão nas habilidades e nos atributos que precisamos dos líderes em todos os níveis dessas organizações. As ramificações da agenda de descolonização, as oportunidades das tecnologias digitais e novas, os desafios e as oportunidades das mudanças climáticas e a revolução industrial verde têm implicações para a gama de habilidades de que precisaremos no futuro.

**Conclusão 14: NOVAS NOMEAÇÕES.** A seleção de líderes individuais tem um efeito significativo (direto e indireto) sobre a cultura de desempenho. Portanto, uma boa pergunta para qualquer nomeação importante é "isso ajudará ou prejudicará a criação de uma cultura de alto desempenho na organização?". Se a resposta for positiva, é improvável que você faça uma indicação ruim. Gostaríamos de enfatizar novamente que uma cultura de alto desempenho é o principal pilar do sistema de liderança mais amplo e permeia a saúde de todos os outros pilares.

**Conclusão 15: CUIDADO COM OS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO:** seus comportamentos, nomeações e decisões dão o tom! inclusive e especialmente suas nomeações para CEOs e funções de Secretário Geral. Como e quem você escolhe provavelmente será imitado em uma série de outras indicações de liderança mais adiante.

### **Tópicos que exigem reflexão adicional - (além do escopo deste documento)**

**Liderança feminista:** O debate e a adoção de princípios de liderança feminista ganharam grande impulso em nosso setor, conforme ilustrado pelos "Sete princípios da Coalizão de Feministas para a Mudança Social (COFEM) [ Equilíbrio de Poder, Transparência, Responsabilidade, Colaboração, Diversidade de pensamento e representação, Empatia, Cuidado próprio e da comunidade". Os princípios feministas foram adotados por várias agências, como a Oxfam, a ActionAid, entre outras. Não é de surpreender que, em nossas deliberações sobre este documento, tenha surgido a questão de como esses princípios se alinham com a pirâmide de liderança sugerida acima. Na prática, esses princípios atingem vários níveis dessa pirâmide. Entretanto, acreditamos que a estrutura dos princípios de liderança é uma maneira muito poderosa de ampliar o primeiro e o segundo níveis de nossa pirâmide e, especialmente, as "*Habilidades Básicas de Liderança*".



**Adaptação da liderança ao contexto:** Por fim, o que dizer do papel do contexto, especificamente do contexto geopolítico? A boa liderança é diferente em um contexto ou local do que em outro? Na verdade, este artigo foi escrito em laptops, principalmente em Londres, Melbourne e Nairóbi. Seria muito diferente se fosse escrito em Délhi, Kinshasa, Accra, Rio ou Kathmandu? Inicialmente, consideramos essa questão a partir de uma perspectiva simplista de "Norte" versus "Sul", explorando se os tipos de líderes e a liderança necessária são de alguma forma diferentes em cada cenário. Sinceramente, abordar essa questão de forma adequada está muito além do escopo deste documento. Entretanto, como Patricia <sup>Mugeke1</sup> da Action Aid afirmou com firmeza, "*a boa liderança não parece realmente diferente no 'Sul Global' do que em qualquer outro lugar .... O que acontece é que os líderes em qualquer contexto precisam entender profundamente esse contexto*". Refletindo sobre isso, percebemos que apreciar essas diferenças é muito mais complexo e sutil do que "Norte" versus "Sul". Patricia continuou com uma ilustração prática: - "*Alguns contextos, como a Somalilândia, por exemplo, têm fortes sistemas de clãs que se infiltram nos locais de trabalho. Ruanda é a mesma coisa. Portanto, não é possível agrupar o gerenciamento de países como Ruanda, RDC e Burundi devido à cultura e às questões contextuais relacionadas às relações políticas*". Outro exemplo: a liderança em ambientes profundamente socialistas ou comunistas pode parecer e ser muito diferente. Todas as agências que estão realmente baseadas nesses contextos precisarão se adaptar às realidades desse sistema cultural e de poder local.

<sup>1</sup> Consulte "Uma nota de agradecimento" para obter uma lista dos entrevistados

## PARTE 4 - ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE JORNADA DE LIDERANÇA PARA 2025-35

Para concluir, como podemos reunir tudo isso para começar a criar um plano de jornada de liderança para a próxima década, conectando as demandas de construção e fortalecimento do sistema de liderança em sua organização com a seleção, o desenvolvimento, o estímulo e a retenção de bons líderes? Para iniciar essa reflexão, propomos cinco perguntas fundamentais para equipes de liderança e conselhos.

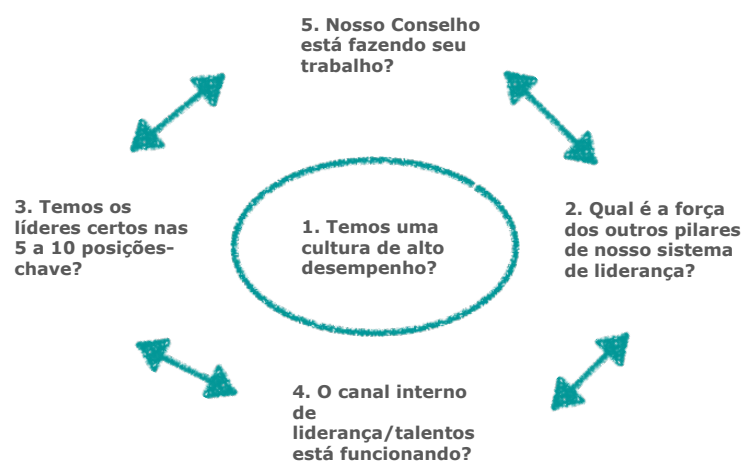
1. **TEMOS UMA CULTURA DE ALTO DESEMPENHO?** ... Toleramos grandes egos, feudos, politicagem interna? Há um foco honesto, sincero e tangível em resultados, conquistas e progresso? Qual é a qualidade do trabalho em equipe em toda a organização? Como estão os níveis de confiança e apoio mútuo? Que tipo de comportamento de liderança podemos observar todos os dias? A atitude de poder fazer é a força dominante ou estamos nos escondendo atrás de desculpas e complexidades? *(Consulte a autoavaliação 1 - Anexo C)*
2. **QUÃO FORTES SÃO OS OUTROS PILARES DE SEU SISTEMA DE LIDERANÇA?** Existe um alinhamento genuíno internamente em relação ao propósito, à contribuição pretendida e à abordagem programática? ... ou estamos escondendo nossas diferenças em uma linguagem confusa e em jargões que ninguém realmente entende? Temos habilidades e conhecimentos profundos nas áreas que são essenciais para nossas metas e prioridades estratégicas? Temos estruturas e governança que funcionam de forma eficaz? Nossos processos e sistemas são adequados à finalidade? Temos uma estrutura de desempenho e responsabilidade, tanto em nível organizacional quanto individual, que tenha tração genuína e incentive um conjunto de comportamentos voltados para o futuro e para o aprendizado? E, por fim, temos aquela coisa maravilhosa chamada "flywheel momentum", em que resultados crescentes geram mais recursos, mais programas, possibilitando uma capacidade e uma reputação cada vez mais fortes, e mais impacto gerando recursos cada vez maiores? *(Consulte a autoavaliação 2 - Anexo C)*
3. **TEMOS BONS LÍDERES NAS 5 a 10 POSIÇÕES PRINCIPAIS?** Convidamos você a refletir sobre seu quadro atual de líderes usando a pirâmide de atributos de liderança de baixo para cima sugerida na Parte 3. *(Consulte a autoavaliação 3 - Anexo C)*

4. **SEU PIPELINE INTERNO DE LIDERANÇA/TALENTOS ESTÁ FUNCIONANDO?** Seus melhores jovens talentos conseguem ver oportunidades e uma progressão que os mantenha comprometidos com a organização por um longo período? Quão forte é o sentimento de lealdade e camaradagem em toda a força de trabalho? Quão honestos somos com aqueles que não se encaixam ou cujos comportamentos e/ou desempenho não são os que precisamos? Estamos constantemente procurando fora porque

---

### Cinco perguntas : Elaboração de um plano de jornada de liderança para a próxima década

---



acreditamos que o talento é melhor em outro lugar? Nossa rotatividade é muito alta? Ou é muito baixa? Estamos levando em conta o gerenciamento do pipeline de talentos em todas as nossas tomadas de decisão?

5. **SEU CONSELHO ESTÁ FAZENDO SEU TRABALHO?** O conselho é parte integrante de qualquer sistema de liderança, definindo a estratégia e monitorando o desempenho. A diretoria tem a função secundária e crucial de ser a guardiã de todas as partes do seu sistema de liderança? Mas será que o seu conselho tem uma sólida compreensão do que realmente está acontecendo? Nossa experiência sugere que muitos conselhos estão à deriva, muitas vezes se afogando em papéis e relatórios, com pouca base sobre como a organização está realmente se saindo... tentando ficar longe de problemas, evitando riscos à reputação, protegendo o legado de ontem.

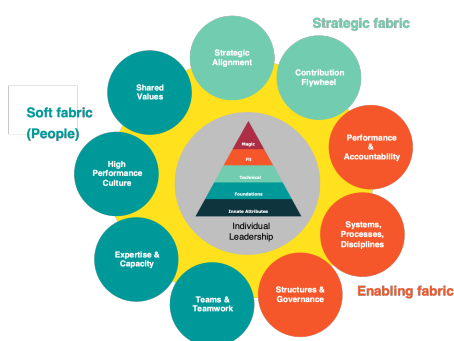
### ***Quem está em melhor posição para promover a mudança?***

A pergunta de um milhão de dólares! ... Quem está em melhor posição para liderar a tarefa de desbloquear a situação atual, para dar o pontapé inicial no trabalho de fortalecer ou reconstruir o sistema de liderança? Já debatemos várias vezes essa pergunta complicada! Trata-se de um desafio nada trivial. Apesar da conclusão 15 acima, pode-se argumentar que os conselhos de administração, apesar de suas próprias fragilidades, têm potencialmente a chave. Sem pressão! Os conselhos têm uma posição única no sistema de liderança, pois são participantes e guardiões ao mesmo tempo! Conselhos fortes e bem informados devem ter a oportunidade de se distanciar e entender os pontos fortes e fracos de todo o sistema de liderança. Talvez seja possível argumentar que o CEO ou o Secretário Geral deva ser o condutor - supondo, é claro, que ele não seja parte do problema! E quanto à equipe de liderança sênior? ... Talvez, de acordo com o tema BOTTOM-UP da Parte 3, possamos ver o impulso do espírito intraempreendedor e a ação interna? ... talvez seja mais fácil esperar que os doadores ou outras partes interessadas importantes identifiquem alguns dos desafios e comecem a agir!

---

## **Quem? ... está em melhor posição para dar o pontapé inicial na mudança?**

---



**A.A diretoria?**

**B.O CEO ou o secretário-geral?**

**C.A equipe de liderança sênior?**

**D.Espírito intraempreendedor e ação interna?**

**E. Esperar por pressões de doadores ou partes interessadas externas?**

---

## COMENTÁRIOS FINAIS

O subtítulo deste documento diz: "*Stop kicking the ball down the road*" (*Pare de chutar a bola pela estrada*); essa é uma expressão irlandesa comum que fala da essência do que vemos com frequência nas ONGs internacionais. Novos projetos são iniciados com um grau otimista de esperança e entusiasmo. Podem ser novas revisões estratégicas, estratégias de programas, revisões de governança, estratégias de TI, novos sistemas, para citar alguns exemplos. Não estamos sugerindo que esses projetos não sejam úteis e muito necessários. O que estamos dizendo é que, às vezes, eles são iniciados como uma forma de dizer que estamos fazendo algo, embora muitas vezes a determinação de levar esses projetos até o fim possa ser pouco convincente.

Talvez, de vez em quando, alguns desses projetos sejam apenas uma tática de distração para ganhar tempo e evitar lidar com a questão mais importante - desenvolver e fortalecer sua cultura de alto desempenho. Chamamos isso de "*chutar a bola pela estrada*". E, para enfatizar um tema central deste documento, consideramos esse tipo de comportamento de desvio a antítese de uma "cultura de alto desempenho".

Se você acredita que tem uma cultura de baixo desempenho, lide com ela! ... Identifique e elimine as peças que estão permitindo que ela sobreviva - as práticas, os hábitos e, talvez, as pessoas!

-----

Oferecemos essas reflexões e sugestões com humildade. Estamos cientes de que esse é um assunto extremamente complexo e que cada agência individual terá sua própria história, nuances e dinâmica. Nossa intenção não é oferecer a você uma solução mágica. De fato, a mensagem implícita em todo o texto é que não existe... NENHUMA BALA DE PRATA. Tampouco... nossa intenção é acrescentar novos ângulos exclusivos ao grande acervo de literatura sobre liderança. Nosso objetivo é simplesmente acrescentar algumas reflexões, sugestões e estruturas práticas, adaptadas ao nosso setor - e talvez... incentivá-lo a começar a fortalecer seus sistemas de liderança para a próxima década.

## Anexo C - Ferramentas de autoavaliação.

### Autoavaliação 1: Sua cultura de alto desempenho

A primeira autoavaliação foi criada para examinar esse pilar crucial de seu sistema de liderança. Convidamos você e sua equipe a se desafiarem a refletir se você tem (ou não) uma cultura de alto desempenho em sua organização. Usamos os critérios que consideramos mais úteis - você pode revisar e acrescentar/subtrair com base em sua própria experiência - fique à vontade. O resultado final - e uma de nossas conclusões mais importantes dessa pesquisa - é a seguinte hipótese: a principal tarefa de todos os líderes é desenvolver e fortalecer uma cultura de alto desempenho.

### Autoavaliação 2: Todos os pilares de seu sistema de liderança

Esta segunda autoavaliação foi criada para avaliar, em um nível resumido, todos os pilares do seu sistema de liderança, conforme apresentado na Parte 2 deste documento.

Quanto às três autoavaliações, convidamos você a realizar as avaliações primeiro individualmente e depois, se for o caso, em pequenos grupos para ver onde há padrões fortes em termos de pontos fortes e fracos. Também o incentivamos (talvez com notas de post-it - nada extravagante!) a fazer uma classificação forçada do mais forte para o mais fraco, para ver quais áreas podem precisar de atenção urgente.

#### Pilares de um "sistema de liderança" de alto desempenho



### Autoavaliação 3: Líderes individuais e liderança.

Nesta terceira autoavaliação, convidamos você a criticar os quatro ou cinco líderes que afetam sua função, para explorar seus pontos fortes e fracos mais importantes. A intenção aqui, mais uma vez, não é "bater" nos indivíduos, que provavelmente estão fazendo o melhor que podem, mas explorar como as abordagens de seleção, recrutamento, retenção e gerenciamento de talentos podem precisar ser ajustadas para os próximos anos.

#### Sugestão de pirâmide de atributos de liderança



# Autoavaliação 1: Sua cultura de alto desempenho

## Creating extraordinary results with ordinary people

		evident in your function/unit?					Forced Ranking (1- 7)	Comment
		Almost Never	Rarely	Now and again	Mostly	Always		
<b>1 Attitudes (Can-Do)</b>	<b>A 'can-do' attitude prevails</b>							
Commitment	Staff give 100% - jobs are an important part of their lives							
Determination	Do what it takes atmosphere							
Resilience	Culture of never give up							
Everyone is a leader	Every single person will take the initiative to make things work							
<b>2 Behaviours &amp; Habits</b>	<b>No room for egos - No Dickheads</b>							
Humility	We value and practice humility in all our interactions							
Fairness	Everyone is treated fairly							
Honesty	We are honest in our dealings with others - including own limitations							
Consistency	We are consistent in our behaviours and actions							
Leaders care	Leaders genuinely care about our people and the organisation							
<b>3 Communication</b>	<b>We communicate regularly, effectively &amp; honestly</b>							
Individual interactions	Interactions between individuals are professional and productive							
Communication	Communication is timely, focused and effective							
Feedback	Candid and honest feedback is the norm							
<b>4 Trust</b>	<b>We feel that together, we're more than sum of the parts</b>							
Trust within teams /fns	Everyone understands why their work matters as aprt of bigger team							
Trust across teams /fns	Teams trust in other teams at country level and internationally							
Trust in leadership	Trust in the broader organisation, especially in leadership							
Trust externally	Teams reach out to other organisations for help where needed/useful							
<b>5 Discipline</b>	<b>We are absolutely clear what we are aiming to contribute</b>							
Alignment on success	We are clear and buy in to what long term success really means							
Clarity and buy in to targets	We have targets that align with long term success							
Standards	Standards are clear and respected							
Shared success	We have a culture of shared success - more than creating individual heroes							
<b>6 Learning</b>	<b>This is a positive learning environment</b>							
Reflection & learning	We have a habit of ongoing reflection and learning							
Honesty, see it as it is	We are honest with ourselves - we avoid making excuses							
Listenin to external realities	Constantly listening to changes in external realities that might effect us							
Spart to explore and trial	We create space to explore and test new ideas							
Seeking Feedback	We are relentes at seeking feedback							
Mentoring/coaching	Mentoring and coaching is an important part of how we develop							
No blame culture	We do not have a blame culture							
Fix weaknesses & gaps	We are determined to fix weaknesses and gaps - do better every time							
<b>7 Positivity &amp; Fun</b>	<b>This is a really enjoyable place to work</b>							
A good employee experience	We have an enjoyable and fun working atmosphere							
Humour	The atmosphere benefits from a healthy sense of humour							
Relaxed environment	Space to perform, learn, grow							
Passion	There is strong alignment of roles & goals and individual passions							
Momentum	Feeling of growing mementum in what we are seeking to achieve							

### Suggested self-assessment group exercise

- 1 Rate each of the 7 ingredients at headline level. Use the detailed line items for reflection, or to make notes of partucalr exceptions or key issues.
- 2 Rank overerall (combined ranking) ... where 1 is the best (strongest) and 7 is the weakest.
- 3 Work individually at first and then share results and discuss in groups, to come up with shared scoring
- 4 Discuss how these strengths, weaknesses and rankings; How do these tally with broader strengths and challenges we face as an organisation
- 5 What is driving any weaknesses noted? What efforts have been made to address? Why have these not worked?
- 6 What is driving the strengths noted? What efforts have been made to help? Why have these worked?



## Autoavaliação 2: Todos os dez pilares de seu sistema de liderança

	<----->						
	1	2	3	4	5	<b>FORCED RANKING (1-10)</b>	<i>Comment</i>
	<i>Really Poor</i>	<i>Weak</i>	<i>Yes &amp; No</i>	<i>Pretty Strong</i>	<i>Very Good</i>		
<b>Pillars of the strategic fabric</b>							
<b>10 Strategic alignment</b>						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
On our Purpose/Mission							
Our programmatic focus							
On programme Approach (Theory of Change)							
Target Contribution							
Our Core Competence							
Geographical Footprint							
<b>9 Contribution flywheel</b>						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Positive Momentum							
Responding to external trends/realities							
Courage to reinvent							
<b>Pillars of the enabling fabric</b>							
<b>8 Structures &amp; Governance</b>						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Governance							
Operating Structures							
Decision Making							
<b>6 Performance &amp; Accountability Framework</b>						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Organisation level							
Individual Level							
<b>7 Processes &amp; Systems</b>						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Programme design & delivery							
Institutional Fundraising							
Public Fundraising							
Enabling (HR/Finance/IT)							
Talent & Career Development							
<b>5 Teams &amp; Teamwork</b>						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Aproprate Representation /Composition							
Organisation/efficiency of meetings							
Genuine participation - no politiking							
Transparency and communicaion							
Discipline / Follow through on decisions							
<b>Pillars of the soft fabric (people)</b>							
<b>4 Skills, Expertise &amp; Capacity</b>						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Fundraising							
Programme design							
Programme implementation/M&E							
Partnering /Colloborating							
<b>3 Shared Values</b>						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
On fundamental beliefs, principles, standards							
Values guide behaviours, decision making, interactions							
<b>2 High Performance Culture (See detailed self-assessmnet)</b>						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Attitude							
Behaviour & Habits							
Communication							
Trust							
Discipline							
Learning							
Positivity & Fun							
<b>1 Good Individual Leaders ( Top 5 to 10)</b>						<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Magic							
Fit							
Technical/ Fn/ Sector							
Foundation Leadership Skills							
Innate Attributes							

### Autoavaliação 3: Líderes individuais e liderança individual.

*How should we adjust our selection, recruitment and talent management?*

	A	B	C	D	E	Force Rank (1-5)	Comment
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
	Missing Weak Strong Excellent	Missing Weak Strong Excellent	Missing Weak Strong Excellent	Missing Weak Strong Excellent	Missing Weak Strong Excellent		
<b>Magic</b>							
Authenticity							
Charisma							
Courage							
Determination							
<b>Fit</b>							
With our Mission & Approach							
With Organisations Needs & Priorities							
With individual priorities/commitment							
<b>Technical</b>							
Management Skills							
Sector knowledge							
Technical Skills & Expertise							
<b>Foundation Leadership Skills</b>							
Communication							
Decision Making							
Resilience							
Teamwork							
Empowering others							
Commitment							
Learning							
<b>Innate attributes</b>							
Judgement							
Creativity							
Fairness							
Humility							
Integrity & Honesty							
Empathy							

**Suggested self-assessment group exercise**

- 1 Pick 5 leaders who most affect your day to day work. Leave anonymous to help honest assessment.
- 2 Score each according to the factors indicated; Missing, Weak, Strong, Excellent
- 3 Note general strengths and weaknesses, looking across all five individuals
- 4 Rank overall (combined ranking) ... where 1 is best (strongest) and 5 is the weakest.
- 5 Discuss how these strengths, weaknesses and rankings link with the broader strengths and challenges we face as an organisation
- 6 How might the recruitment, selection, talent & career development be improved to address what you found.