

Governabilidade organizacional



Governabilidade organizacional

Escrito por Rachel Blackman

Traduzido por Miriam Machado, Wanderley de Mattos Jr, Marjorie Allan

Ilustrações: Bill Crooks

Design: Wingfinger

A autora gostaria de agradecer a Alan Murray, David White, David Mundy e Dewi Hughes pelas suas idéias e orientação durante a elaboração deste livro. Obrigada também às organizações parceiras da Tearfund que o testaram em campo.

Saber como as publicações da Tearfund são utilizadas pelos parceiros e por outras organizações ajuda-nos a melhorar a qualidade das futuras publicações. Se desejar fazer comentários sobre este livro, por favor, escreva para a Tearfund ou envie um e-mail para roots@tearfund.org

Entre os outros títulos da série ROOTS estão:

- ROOTS 1 e 2 – Kit de ferramentas para a defesa de direitos. Um conjunto de dois livros separados: *Compreensão da defesa de direitos* (ROOTS 1) e *Ação prática na defesa de direitos* (ROOTS 2), os quais só podem ser obtidos em conjunto.
- ROOTS 3 – *Auto-avaliação de capacidade*. Uma ferramenta de levantamento organizacional para permitir às organizações determinar as necessidades de desenvolvimento de suas capacidades.
- ROOTS 4 – *Construindo a paz dentro das nossas comunidades*. Pontos de aprendizagem retirados de estudos de casos de parceiros da Tearfund que estiveram envolvidos no trabalho de incentivo à paz e à reconciliação em comunidades.
- ROOTS 5 – *Gestão do ciclo de projetos*. Aborda o processo de planejamento e gestão de projetos usando o ciclo de projetos. Descreve ferramentas de planejamento, assim como os levantamentos de necessidades e de capacidades e a análise das partes interessadas. Também descreve claramente como desenvolver um marco lógico.
- ROOTS 6 – *Captação de recursos*. Mostra como elaborar uma estratégia de captação de recursos e traz idéias

para ajudar as organizações a diversificarem a sua base de financiamento.

- ROOTS 7 – *Participação infantil*. Examina a importância de incluir as crianças na vida comunitária e no planejamento, na implementação e na avaliação de projetos.
- ROOTS 8 – *HIV (VIH) e AIDS (SIDA): começando a agir*. Examina como as organizações cristãs de desenvolvimento podem responder aos desafios trazidos pelo HIV (VIH) e pela AIDS (SIDA), reduzindo o seu impacto, prevenindo a propagação do HIV e lidando com questões de HIV e AIDS dentro das organizações.
- ROOTS 9 – *Reduzindo o risco de desastres nas nossas comunidades*. Examina um processo chamado “Avaliação Participativa do Risco de Desastres”, o qual permite que as comunidades considerem as situações de possível risco que enfrentam, as suas vulnerabilidades, as suas capacidades e como o que podem fazer para reduzir o risco de desastres.

Todos podem ser obtidos em inglês, francês, espanhol e português.

Para obter mais informações, escreva para Resources Development, PO Box 200, Bridgnorth, Shropshire, WV16 4WQ, Reino Unido, ou envie um e-mail para roots@tearfund.org

© Tearfund 2006

ISBN 1 904364 65 9

Publicado pela Tearfund. Uma companhia limitada. Registrada na Inglaterra sob o no. 994339. Instituição beneficente registrada sob o no. 265464.

A Tearfund é uma agência cristã evangélica de assistência e desenvolvimento, que trabalha através de parceiros locais para trazer auxílio e esperança às comunidades carentes por todo o mundo.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Reino Unido.

Tel.: +44 20 8977 9144

E-mail: roots@tearfund.org

<http://tilz.tearfund.org/Portugues>

Governabilidade organizacional

escrito por Rachel Blackman

Conteúdo

Introdução	5
O que é governabilidade organizacional?	5
Por que as organizações de desenvolvimento devem ter um corpo diretivo?	6
Seção 1 A função do conselho administrativo	9
Seção 2 Trabalhando com o resto da organização	15
2.1 Delegação de autoridade e responsabilidade	16
2.2 Desenvolvimento de políticas	26
Seção 3 Principais responsabilidades do conselho administrativo	29
3.1 Recrutar e apoiar o Diretor Geral	29
3.2 Assegurar que a visão, o propósito, a missão e os valores sejam determinados	31
3.3 Assegurar que o planejamento estratégico seja realizado	34
3.4 Assegurar que os requisitos legais sejam cumpridos	41
3.5 Assegurar que a organização tenha recursos suficientes para cumprir sua missão	42
3.6 Avaliar o progresso	45
Seção 4 Estabelecendo e mantendo o conselho administrativo	49
4.1 Funções dos membros do conselho administrativo	49
4.2 Membros do conselho administrativo	52
4.3 Recrutamento de novos membros	54
4.4 Seleção de pessoas para cargos-chaves dentro do conselho administrativo	59
4.5 Exoneração do conselho administrativo	60
4.6 Políticas internas do conselho administrativo	61
4.7 Manual do conselho administrativo	62

Seção 5	Tornando os conselhos administrativos mais eficazes	65
5.1	Comitês	65
5.2	Pautas das reuniões	68
5.3	Presidência de uma reunião do conselho administrativo	70
5.4	Atas das reuniões	73
5.5	Compartilhamento de informações	74
5.6	Tomada de decisões	78
5.7	Desenvolvimento do conselho administrativo	82
Seção 6	Planejamento da ação	87
Seção 7	Recursos e contatos	89
	Glossário	91

Introdução

Algumas pessoas só compreendem completamente o que significa ser membro de um conselho administrativo depois de trabalharem por muitos anos num deles. Este livro visa auxiliar os membros atuais dos conselhos administrativos e as pessoas que gerem organizações de desenvolvimento cristãs a considerarem as suas diferentes funções e como podem trabalhar juntos a fim de cumprir a missão da organização. Ele examina princípios e questões fundamentais de governabilidade, para que as organizações possam melhorar a estrutura da sua governabilidade ou estabelecer um corpo diretivo, se ainda não possuírem um. Ele traz orientação sobre como recrutar e receber novos membros no conselho administrativo, de maneira que eles compreendam completamente a sua função antes de começarem o seu trabalho.

Este livro foi escrito especificamente para as organizações de desenvolvimento cristãs. Porém, embora as estruturas de governabilidade das igrejas possam ser muito diferentes das estruturas de governabilidade das organizações, muitos dos princípios descritos poderiam ser transferidos para um contexto de igreja.

Ao longo do livro, são usados estudos de casos para auxiliar a aprendizagem e ajudar os leitores a refletirem sobre como os princípios funcionam na prática. Os estudos de casos são sobre uma organização de desenvolvimento imaginária chamada “Auxílio e Esperança”.

O livro começa examinando a função do conselho administrativo. Na Seção 2, é vista a maneira como o conselho administrativo trabalha com o resto da organização. A Seção 3 examina as principais responsabilidades do conselho administrativo e como estas poderiam ser cumpridas. Na Seção 4, são apresentadas idéias sobre como estabelecer um conselho administrativo e mantê-lo. A Seção 5 considera maneiras de como tornar os conselhos administrativos mais eficazes

Nota sobre a terminologia

As palavras usadas para descrever os cargos-chaves variam de organização para organização. Neste livro, o termo “conselho administrativo” é usado para descrever um corpo diretivo, e “membros do conselho administrativo”, para os indivíduos dentro deste grupo. O termo “diretor geral” é usado para o gerente operacional da organização. A palavra “líder” é usada tanto para o diretor geral quanto para os membros do conselho administrativo, pois todos eles possuem uma função de liderança.

O que é governabilidade organizacional?

Governabilidade organizacional é o processo de supervisão de uma organização. Ela consiste na responsabilidade geral. Ela consiste em assegurar que o trabalho da organização contribua para a sua missão e o seu propósito e que os seus recursos sejam usados com sabedoria e eficácia. A governabilidade consiste em supervisionar e assegurar, ao invés de fazer. Isto significa assegurar que a organização seja bem gerida, sem ter de estar envolvido na gestão.

A maioria das instituições possuem algum tipo de corpo diretivo. Este pode ser chamado conselho administrativo, comitê consultivo ou conselho. Os membros do corpo diretivo podem ser chamados de membros do conselho administrativo, curadores, presbíteros ou governadores.

Sejam quais forem os nomes usados, todos os corpos diretivos possuem as mesmas características:

- Eles têm a mesma responsabilidade: governar. Todos os tipos de instituições precisam de um corpo com a responsabilidade final pelos seus assuntos.
- Eles consistem em vários membros. Um conselho administrativo não pode consistir numa só pessoa, e há um bom motivo para isto. Não é sensato que uma só pessoa tome decisões importantes em nome de uma instituição. A vantagem da governabilidade em grupo é que:
 - as decisões tomadas são melhores, porque estão baseadas em vários pontos de vista e as questões são discutidas cuidadosamente
 - a responsabilidade e a prestação de contas são compartilhadas. É injusto e insensato colocar as responsabilidades pela governabilidade sobre uma só pessoa. Se houver só uma pessoa dirigindo e ela abusar de seu poder, as pessoas que a instituição procura servir poderão sofrer. Na governabilidade em grupo, os membros do conselho administrativo podem exigir a prestação de contas uns dos outros.

Por que as organizações de desenvolvimento devem ter um corpo diretivo?

Há muitos motivos pelos quais é uma boa idéia que as organizações de desenvolvimento tenham um corpo diretivo. As organizações que não têm um conselho administrativo podem enfrentar vários problemas, e o seu trabalho pode ficar limitado:

- O diretor geral pode ficar sobrecarregado com a supervisão do trabalho da organização como um todo e o envolvimento nos detalhes das operações. É fácil de acontecer que o diretor geral fique tão envolvido nos detalhes, que acabe perdendo de vista as questões mais amplas. Ter um corpo diretivo permite que a organização seja gerida com maior eficácia. O corpo diretivo possui a objetividade e o tempo para recuar e olhar para as questões mais amplas, e o diretor geral pode ter mais tempo para se concentrar nas operações da organização.
- A prestação de contas pode ser fraca. Se não houver um conselho administrativo, o diretor geral sozinho é o líder e o gerente da organização. Mesmo que haja uma equipe de liderança, o diretor geral geralmente possui a responsabilidade final. Isto pode deixar a organização vulnerável a uma gestão e uma tomada de decisões ruins. O benefício de se ter um corpo diretivo é que o diretor geral deve prestar contas a um grupo de pessoas.
- Muitas vezes, ter um corpo diretivo é um requisito legal para uma organização registrada. Se a organização não estiver registrada, ela pode perder oportunidades que teria, se fosse registrada (veja a página 41).
- As organizações sem corpos diretivos podem ter um acesso limitado a verbas, pois alguns dos doadores só financiam organizações que possuem um corpo diretivo. Estes doadores acreditam que as organizações que não possuem um corpo diretivo correm mais risco de fracassar, porque a prestação de contas é mais fraca.

Portanto, ter um corpo diretivo ajuda a organização a prestar mais contas e ser mais eficaz e pode também dar à organização mais oportunidades de crescimento.

Estruturas de governabilidade

Há muitos tipos diferentes de estrutura de governabilidade. O tipo de estrutura depende das necessidades e circunstâncias da organização. Portanto, não há uma única estrutura de governabilidade “certa”.

Estude os tipos de estrutura de governabilidade descritos na página 8 e responda às questões para reflexão.

REFLEXÃO

- Qual é a estrutura de governabilidade da nossa organização?
- Quais são os pontos fortes e fracos desta estrutura em comparação com outros tipos de estrutura de governabilidade?
- Que palavras usaríamos para descrever o nosso conselho administrativo?
- Com que problemas o nosso conselho administrativo tem dificuldades?
- De que maneira a nossa cultura e a nossa experiência nacionais ou locais influenciam a forma como vemos a governabilidade?

Estruturas de governabilidade de organizações de desenvolvimento

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	ESTRUTURA	DESCRIÇÃO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>Organização internacional com representação em vários países</p>		<ul style="list-style-type: none"> A organização internacional possui seu próprio conselho administrativo, o qual identifica ou aprova a missão, os valores e algumas políticas da organização. Ela opera em vários países diferentes. O escritório de cada país possui o seu próprio conselho administrativo, que dirige o que acontece no âmbito do seu país. Algumas organizações internacionais abrem escritórios em diferentes países por motivos operacionais. Estes escritórios não possuem conselhos administrativos e, portanto, têm pouca autoridade na tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> Os escritórios nos diferentes países compartilham os mesmos valores, a mesma missão e as mesmas políticas que a organização internacional. Afora isto, possuem liberdade para trabalhar Oportunidades para trabalhar em rede. Compartilhamento de recursos. O maior controle do escritório central protege o nome e a reputação da organização 	<ul style="list-style-type: none"> Quando a situação muda num país, pode ser difícil manter-se fiel à missão estabelecida em âmbito internacional. Padrões e culturas divergentes. A distância torna difícil para que o conselho administrativo de âmbito internacional tome decisões com base na realidade local.
<p>Organização nacional/local</p> <p>NOTA: "Membros" refere-se aos membros da organização. Eles são os donos da organização, que dão autoridade ao conselho administrativo. Eles são diferentes dos membros do conselho administrativo e dos funcionários.</p>		<ul style="list-style-type: none"> É criada uma organização para responder às necessidades locais. À medida que a organização cresce, a governabilidade da organização cresce, e é estabelecido um conselho administrativo. Com o tempo, o conselho administrativo torna-se mais profissional. O conselho administrativo pode ser estabelecido por membros da organização, aos quais deve prestar contas 	<ul style="list-style-type: none"> A organização é autônoma e pode estabelecer a sua própria visão, missão e valores. Há menos hierarquia que em outras estruturas de governabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> O fundador da organização pode achar difícil "abrir mão" e permitir que o conselho administrativo tome decisões sobre o trabalho da organização. Pode levar tempo para que o conselho administrativo se torne eficaz, pois, ao contrário de outros tipos de estruturas de governabilidade, este conselho administrativo de âmbito local precisa estabelecer a missão, valores e a visão.

A função do conselho administrativo

Embora o conselho administrativo tenha funções específicas, as quais são descritas ao longo desta seção, devemos nos lembrar sempre de que a sua função principal é servir a organização.

ESTUDO BÍBLICO

Liderança servil

É tentador para os líderes abusarem da sua responsabilidade. A visão mundana de liderança é que os líderes devem ser servidos pelas pessoas que eles lideram. Entretanto, a visão de liderança voltada para Deus inverte esta idéia.

- Leia Mateus 20:25-28. Jesus sabia que estava prestes a morrer. Ele passou os últimos anos ensinando os seus discípulos, a fim de prepará-los para fazer seguidores de Jesus depois que ele morresse e fosse para o céu.
 - De que maneira os discípulos diferem dos outros líderes?
 - Qual deve ser a motivação deles (versículo 28)?
 - Pense sobre alguns exemplos locais de cada tipo de liderança.
 - Como podemos nos tornar melhores líderes servis?
 - Como podemos nos incentivar uns aos outros para que sejamos líderes servis?
- Leia João 13:1-17.
 - O que é notável em relação ao estilo de liderança de Jesus?
 - Como nos sentiríamos se fôssemos um dos discípulos? Os discípulos

provavelmente se sentiram um tanto desarmados, pois lavar os pés de outras pessoas não é uma tarefa agradável, e Jesus era o Senhor e Mestre deles (versículo 13).

- O que Jesus ordena?
- Servir os outros é sempre uma tarefa agradável? Observe que Jesus lavou os pés de todos os seus discípulos, inclusive de Judas, que estava prestes a traí-lo.
- De que maneiras podemos liderar através do exemplo?
- Leia Gálatas 1:10.
 - É tentador fazer coisas que incentivem as outras pessoas a gostarem da gente. Podemos fazer isto sem pensar nas conseqüências para os outros. A nossa motivação é egoísta. Pense nas ocasiões em que agimos desta maneira.
 - Qual é o perigo de se tentar conquistar a aprovação das outras pessoas (veja o final do versículo 10)?
 - Com que freqüência fazemos coisas a fim de agradar a Deus? O que nos ajudará a fazer isto com mais freqüência?

Para que uma organização funcione bem, é importante que todas as partes interessadas compreendam as suas funções. As partes interessadas são o conselho administrativo, os comitês, os membros, os doadores, os funcionários e o diretor geral. Se as funções não estiverem claramente estabelecidas, os seguintes problemas poderão surgir:

- Pode haver conflito entre as pessoas que querem assumir responsabilidade pela mesma coisa.
- Alguns aspectos importantes do trabalho da organização podem ser ignorados.

- Pode-se perder a eficácia, porque as pessoas assumem responsabilidades demais e ficam sobrecarregadas e incapazes de realizar bem as suas tarefas.
- Pode-se perder a eficiência, porque algumas pessoas estão melhor equipadas para assumir certas funções que outras.

ESTUDO DE CASO
Má compreensão das funções

O trabalho de desenvolvimento da Auxílio e Esperança sofreu porque havia confusão dentro da organização quanto às funções das pessoas. O diretor geral não compreendia a função do conselho administrativo. Ele o via somente como um requisito legal e ignorava as suas sugestões, tomando todas as decisões sobre o trabalho da organização ele mesmo. Os membros do conselho administrativo, assim, sentiam que não tinham influência alguma, e três deles demitiram-se num mesmo mês. O presidente teve muitas reuniões com o diretor geral para resolver a situação. Isto desperdiçou tempo, que deveria ter sido usado para escrever a estratégia da Auxílio e Esperança. A situação foi muito estressante para o presidente, e ele ficou doente.

O conselho administrativo emprega funcionários para a organização, porque os membros do conselho administrativo têm pouco tempo disponível para realizarem o trabalho da organização eles próprios. Uma questão fundamental, que afeta o bem-estar das organizações, é a confusão sobre a função do conselho administrativo e a função do diretor geral e dos funcionários. A principal diferença é que o conselho administrativo é responsável pela **governabilidade** da organização, e o diretor geral e os funcionários são responsáveis pela **gestão**.

O conselho pensa sobre as questões mais amplas, enquanto que o diretor geral e os funcionários se preocupam em criar e implementar projetos que ajudem a cumprir a missão da organização.

A diferença entre governabilidade e gestão pode ser explicada comparando-se a organização a um carro:



CONSELHO ADMINISTRATIVO – responsabilidade pela governabilidade	DIRETOR GERAL / FUNCIONÁRIOS – responsabilidade pela gestão
Determina o destino do carro – o conselho assegura que a visão e a missão sejam determinadas.	Determinam a rota que o carro tomará para chegar ao destino – O diretor geral e os funcionários usam seu conhecimento, experiência e habilidades de desenvolvimento para cumprir a missão.
Determina o tipo de carro que permitirá que o destino seja alcançado – o conselho decide os valores e a estrutura organizacional.	Cuidam do carro e fazem a sua manutenção para assegurar que ele alcance o seu destino – o diretor geral e os funcionários gerem os sistemas e os processos que ajudam a alcançar a missão.
Determina quem será o motorista – o conselho recruta o diretor geral.	O motorista dirige o carro e determina quem são os passageiros – o diretor geral recruta os funcionários adequados.
Fornece o combustível – o conselho administrativo assegura que haja verbas adequadas para cumprir a missão e talvez encontre possíveis doadores.	Colocam combustível durante a viagem e asseguram que este seja usado de forma eficiente – os funcionários submetem propostas para financiamento e asseguram que as verbas sejam usadas com eficiência e sabedoria.
Avalia regularmente o progresso e as condições da viagem – o conselho administrativo assegura que o trabalho da organização se mantenha no caminho certo e permaneça independente das influências externas.	Fornecem relatórios regulares quanto ao progresso do carro – o diretor geral diz ao conselho o que está sendo alcançado e identifica quais são os problemas.
Verifica se o motorista está dirigindo com segurança – o conselho administrativo revisa regularmente o desempenho do diretor geral e assegura que ele tenha férias pagas adequadas.	Participam de treinamento sobre como dirigir com segurança e descansam periodicamente – o diretor geral e os funcionários incluem treinamento e tempo para descansar na sua programação.

Enquanto os funcionários são remunerados pelo seu tempo, os membros do conselho administrativo trabalham voluntariamente para a organização. Como os membros do conselho administrativo não são remunerados pela organização, é mais provável que eles sejam imparciais. Eles podem ter mais autoconfiança para pensar de maneira radical e se concentrarem na visão. Se fossem remunerados, eles poderiam se sentir tentados a tomar decisões de acordo com os seus próprios interesses (tais como serem promovidos e receberem um salário maior), ao invés dos interesses da organização.

Dependendo da legislação local, os membros do conselho administrativo podem ser considerados pessoalmente responsáveis pela organização. Portanto, se a organização fracassar e dever dinheiro, os próprios membros do conselho administrativo terão de pagar a dívida. Isto beneficia a organização, porque aumenta o “dever de diligência”. Por exemplo, isto motiva os membros do conselho administrativo a considerarem as questões por completo, antes de tomarem decisões, por terem muito a perder, se tomarem más decisões.

O diagrama da página 12 mostra algumas diferenças básicas entre o conselho administrativo e o gerente de uma organização.

Os membros do conselho administrativo devem evitar tentar gerir a organização. O diretor geral e os funcionários devem assegurar que o seu trabalho contribua para com o cumprimento da missão da organização. Entretanto, os dois grupos devem trabalhar bem juntos. Duas questões importantes permitem que isto ocorra:

COMUNICAÇÃO A boa comunicação é essencial. O conselho administrativo e o diretor geral devem se manter mutuamente atualizados sobre o que está acontecendo. Entre os métodos de comunicação, estão os relatórios, a comunicação verbal entre o presidente e o diretor geral, a presença do diretor geral nas reuniões do conselho administrativo e visitas dos membros do conselho administrativo aos funcionários.

Diferenças básicas entre o conselho administrativo e o gerente

CONSELHO ADMINISTRATIVO	DIRETOR GERAL
Grupo / contínuo	Individual / temporário
Desenvolve políticas e planos	Implementa planos
Concentra-se no longo prazo	Concentra-se no curto prazo
Não tem funcionários	Acesso a todos os funcionários
Responsabilidade final	Responsabilidade limitada
Voluntários	Remunerado
Visão geral da organização	Conhecimento profundo da organização

CONFIANÇA Quando se dá responsabilidade por alguma coisa a alguém, é necessário que haja um certo grau de confiança de que esta pessoa cumprirá bem a sua responsabilidade. Se houver pouca confiança, torna-se fácil interferir, e a vantagem de se delegar a responsabilidade se perde. Portanto, é importante que o conselho recrute diretamente o Diretor Geral para gerir a organização e recrutar os outros funcionários. Por ter sido diretamente recrutado pelo conselho administrativo, o diretor geral terá a segurança de que conta com a sua confiança para realizar o trabalho da maneira que achar melhor. Entretanto, um alto grau de confiança não deve substituir os sistemas de prestação de contas (veja a seção 2).

Governabilidade é como ser um pai ou uma mãe

Os bons pais, que dão a quantidade de liberdade aos filhos com que estes podem lidar, sempre com limites claros e sempre com expectativas, verão os filhos florescerem. Os pais que apenas “gerem” as atividades dos filhos, terão filhos com um baixo desempenho, sem nunca aprender e crescer como resultado dos seus enganos ...

... É normal para as organizações mais novas e menores terem um conselho de gestão, especialmente antes de se tornarem grandes o suficiente para contratar um Diretor Geral. Entretanto, todo o conselho de gestão deve procurar passar para a governabilidade, à medida que a organização cresce e se torna mais complexa. Infelizmente, o conselho de gestão continua sendo o tipo de conselho mais comum hoje em dia. Mesmo os conselhos que adotaram um modelo de governabilidade ... freqüentemente acabam voltando para a gestão. Para que o conselho diretivo seja eficaz, é necessária uma [nova maneira de pensar]. A melhor maneira que eu conheço de descrever isso ... é *“Pensar como um pai ou uma mãe, não como um gerente.”*

Adaptado de Stahlke (2003) *Governance matters*, pág. 140

No início de uma organização, pode ser necessário que os membros do conselho administrativo estejam envolvidos na gestão da organização. Entretanto, à medida que a organização se desenvolve e o conselho administrativo se estabelece melhor, este deve começar a se afastar das operações da organização e se concentrar apenas na governabilidade. A tabela abaixo mostra como a governabilidade pode se desenvolver.

O crescimento da governabilidade

À medida que as organizações se desenvolvem, a forma de governabilidade também se desenvolve:

- Para começar, o fundador pode convidar alguns amigos para oferecerem apoio e incentivo. O fundador tem espaço para estabelecer e ministrar e atua como membro do conselho administrativo e diretor geral. A organização pode usar voluntários, pois não tem verbas para pagar funcionários. Assim, os membros do conselho administrativo podem estar diretamente envolvidos nas operações. A função deles é oferecer aconselhamento e habilidades de gestão, ao invés de dirigir.
- À medida que a organização cresce, o conselho administrativo torna-se mais formal. Os membros do conselho administrativo passam a se envolver menos nas operações, embora ainda possam continuar a captar recursos e oferecer apoio técnico, quando necessário. Esta fase pode ser uma época difícil para o fundador, o qual precisa abrir mão para que a organização cresça. O fundador deve tornar-se um membro do conselho administrativo e abrir mão das operações ou tornar-se o diretor geral da organização e abrir mão das responsabilidades de governabilidade. Muitas vezes, o fundador não faz esta escolha e continua com ambas as funções. Este é um fator importante, que contribui para que a governabilidade seja fraca. Pode ser necessário encontrar novos membros para o conselho administrativo para substituir ou complementar as pessoas que já faziam parte dele desde o início. Os membros iniciais provavelmente começaram no conselho administrativo, porque tinham confiança no fundador. Se o fundador se tornar membro do conselho administrativo, os membros iniciais deste, que se inspiraram no fundador, provavelmente serão parciais nas discussões. Se o fundador se tornar o diretor geral, os membros do conselho administrativo podem achar difícil governar o fundador. Frequentemente, o fundador é um visionário e pode decidir deixar a organização quando tiver certeza de que tanto a governabilidade quanto a gestão estão em boas mãos.
- À medida que a organização amadurece, o conselho administrativo tornar-se mais profissional. As funções do conselho administrativo e do diretor geral são claramente definidas e postas em prática. As políticas estabelecidas pelo conselho administrativo foram tentadas e testadas. As linhas de responsabilidade e a autoridade delegada são compreendidas por todas as pessoas interessadas. Os membros do conselho administrativo não estão mais envolvidos nas atividades operacionais, porque há uma boa capacidade de funcionários e verbas suficientes, se forem necessários consultores.
- Depois que a organização se tornou mais profissional, a única situação em que o conselho administrativo deve assumir a função de gestão será durante uma época de crise. Por exemplo, se o diretor geral não conseguir realizar sua função com eficácia, o conselho administrativo talvez precise interferir e gerir a organização, enquanto se recruta um novo diretor geral.

Terminologia

Às vezes, os membros do conselho administrativo são chamados “diretores”. Entretanto, isto pode causar confusão, se os funcionários sêniores também forem chamados da mesma forma. Isto confunde a diferença entre o conselho administrativo, que é responsável pela governabilidade, e os funcionários, que são responsáveis pela gestão. Portanto, talvez seja útil usar outros termos ao invés deste.

REFLEXÃO

- Existe confusão entre a governabilidade e a gestão na nossa organização?
- Por que existe esta confusão?
- O que poderia ser feito para melhorar a situação?
- A nossa organização é bem desenvolvida? Os atuais sistemas de governabilidade e gestão são adequados? De que maneira estes devem mudar, à medida que a nossa organização se desenvolve?

Trabalhando com o resto da organização

Para que uma organização funcione bem, ela precisa ter uma hierarquia. A hierarquia mostra as linhas de responsabilidade e prestação de contas entre as pessoas, de maneira que a organização possa funcionar como um todo. Entretanto, as pessoas freqüentemente exageram a idéia de hierarquia. Elas esquecem a função vital que cada pessoa desempenha e começam a acreditar que as pessoas mais próximas do “topo” da hierarquia são mais importantes, enquanto que as que se encontram mais próximas da “base” têm menos valor. Os líderes podem começar a abusar de suas responsabilidades.

Assim, pode ser útil para as pessoas pensarem na sua organização como se ela fosse uma árvore.

Se a árvore for saudável, ela produzirá bons frutos

Fonte: Adaptado de Stahlke (2003)
Governance matters pág. 67



2.1 Delegação de autoridade e responsabilidade

O conselho administrativo tem a responsabilidade e a autoridade finais dentro da organização. Entretanto, ele precisa delegar parte da sua responsabilidade e autoridade, para que o diretor geral possa gerir as operações da organização e tornar o seu trabalho eficiente e eficaz.



Alguns conselhos administrativos possuem apenas uma função

consultiva. Outros podem estar mais envolvidos na determinação do rumo e da visão da organização. Ambos os tipos de conselho administrativo ainda possuem a autoridade e a responsabilidade finais, mas a sua função depende do que eles decidem delegar.

A delegação consiste em pedir que uma outra pessoa faça algo no seu lugar. Algumas pessoas podem se sentir tentadas a delegar as coisas em que não querem se envolver. Entretanto, delegar não significa livrar-se completamente da responsabilidade por algo. A pessoa que delega a tarefa ainda é responsável por fazer com que ela seja realizada. Uma vez que se pede a uma pessoa para fazer algo, ela é responsável por realizar essa tarefa. Ela deve prestar contas à pessoa que lhe delegou a tarefa. Por exemplo, se o conselho administrativo delegar responsabilidades ao diretor geral, que, por sua vez, delegar algumas responsabilidades a outros funcionários, o diretor geral ainda terá de prestar contas ao conselho administrativo por essas responsabilidades. A delegação consiste em compartilhar o fardo, mas sem deixar de ser o seu proprietário.

REFLEXÃO

- O conselho da nossa organização é bom em delegar responsabilidade e autoridade ao diretor geral?
- O diretor geral é bom em delegar responsabilidade e autoridade aos funcionários?

Autoridade, responsabilidade e prestação de contas

Os termos *autoridade*, *responsabilidade* e *prestação de contas* são freqüentemente mal entendidos. Isto pode causar confusão, problemas e ineficácia.

Responsabilidade é o que é esperado de alguém. Por exemplo, a descrição de um cargo descreve as tarefas que a pessoa deve realizar.

Autoridade é o poder para agir sem ter que obter permissão das pessoas que delegaram a autoridade. Por exemplo, se o conselho administrativo der autoridade ao diretor geral para recrutar funcionários, o diretor geral não precisará obter a aprovação do conselho administrativo cada vez que um funcionário for contratado. Se a organização for grande, o diretor geral pode delegar a autoridade para recrutar a um coordenador de pessoal. Isto significa que o diretor geral não precisa dar sua aprovação para cada funcionário que o coordenador de pessoal quiser recrutar.

É possível ter responsabilidade sem autoridade, mas alguém com autoridade sempre tem responsabilidade. Alguém com autoridade tem a responsabilidade de usar o seu poder para o bem do trabalho da organização e não para as sua própria vontade.

Tanto a responsabilidade quanto a autoridade estão ligadas à prestação de contas. **Prestação de contas** significa responder pelo resultado das próprias ações ou da falta de ação. Portanto, ela está presente onde quer que haja uma relação entre duas pessoas.

- As pessoas com autoridade devem prestar contas às pessoas que lhe deram a autoridade. Usando o exemplo do recrutamento de funcionários, o coordenador de pessoal deve prestar contas ao diretor geral, e o diretor geral deve prestar contas ao conselho administrativo.
- As pessoas com responsabilidade devem prestar contas às pessoas que lhe deram esta responsabilidade. Por exemplo, um funcionário deve prestar contas ao seu gerente de linha pelo cumprimento dos objetivos na descrição do seu cargo. Se ele não cumprir os objetivos, poderá ser demitido.

É comum ver a prestação de contas como algo negativo, em que as pessoas só procuram uma oportunidade para responsabilizar os outros quando fizerem algo errado. Entretanto, a prestação de contas também pode ser algo positivo, que podemos usar para o desenvolvimento mútuo. Devemos ter a mesma avidez para elogiar as pessoas pelo bom trabalho, quanto para confrontá-las, quando negligenciarem suas responsabilidades ou abusarem de seu poder.

O que torna as organizações cristãs diferentes das outras organizações é que elas têm uma abordagem para a autoridade, a responsabilidade e a prestação de contas que é voltada para Deus. Isto não significa que devemos rejeitar as abordagens sensatas mencionadas nesta seção. Entretanto, a abordagem voltada para Deus pode enriquecer as nossas relações e facilitar o funcionamento das nossas organizações. Por exemplo:

- Uma responsabilidade cristã básica é a responsabilidade de amar e servir as outras pessoas. Com esta responsabilidade, vem a prestação de contas a Deus, que nos ordenou que amássemos e servissemos as outras pessoas (1 Pedro 4:1-11). Isto é um lembrete para as pessoas que talvez se sintam tentadas a abusarem de sua autoridade, de que a sua prestação de contas final é com Deus e de que elas devem exercer sua autoridade com um espírito servil. Isto é igual para todos, sem importar o grau de autoridade que possuem.
- Deus quer que os cristãos ajudem os outros a prestarem contas a Ele (2 Timóteo 3:16-17). Os membros do conselho administrativo e os funcionários cristãos possuem a responsabilidade de se desenvolverem mutuamente e se incentivarem uns aos outros a levarem uma vida que honre a Deus.
- Os líderes cristãos recebem autoridade de Deus e têm de prestar contas a Ele pelo estado do seu povo (Hebreus 13:17). Lembrar-se disso pode ajudar os líderes cristãos a considerarem a importância da sua função de liderança e procurar a orientação de Deus com mais frequência.

Autoridade do conselho administrativo

A autoridade geralmente é conferida ao conselho administrativo pelos membros da organização. Em alguns países, é exigido que as organizações registradas tenham membros, os quais possuem a autoridade final. Geralmente, o seu poder e responsabilidades são limitados. Por exemplo, o seu poder pode limitar-se a eleger os membros do conselho administrativo, e o resto é transferido para este.

Quando as organizações não possuem membros, a autoridade pode ser conferida aos conselhos administrativos pelos doadores. As pessoas decidem doar dinheiro a uma organização, porque acreditam na sua missão. Ao doarem dinheiro à organização, elas estão mostrando que têm confiança na maneira como ela é administrada. Elas acreditam que a organização irá gastar o dinheiro delas com sabedoria. Se o conselho administrativo fracassar, os doadores podem decidir retirar o seu financiamento.

ESTUDO BÍBLICO

Usando nossa autoridade com sabedoria

■ Leia Mateus 28:18-20.

- *De que maneira reconhecer que Jesus possui **toda** a autoridade ajuda as pessoas na liderança a usarem a sua autoridade com sabedoria?*

Observe **como** Jesus usa a sua autoridade. Ele nos dá uma grande tarefa para fazermos, mas ele não entra muito em detalhes sobre como ela deve ser feita. Ele simplesmente nos diz qual é a meta e nos dá liberdade para que a alcancemos. Porém, não somos deixados para fazermos o trabalho sozinhos, pois ele promete estar conosco para sempre.

- *Como esta relação poderia se refletir dentro das organizações? Como o conselho administrativo poderia usar melhor a sua autoridade?*

REFLEXÃO

■ Quem dá autoridade ao conselho administrativo da nossa organização?

A responsabilidade do conselho administrativo

A responsabilidade do conselho administrativo é garantir que a organização cumpra o seu propósito.

A prestação de contas do conselho administrativo

O conselho administrativo deve prestar contas a vários grupos. Ele deve prestar contas às pessoas que lhe conferiram autoridade e às pessoas que são afetadas pelo trabalho da organização. Portanto, os funcionários, os doadores e as pessoas que a organização procura ajudar são as pessoas a quem ele deve prestar contas. O conselho administrativo também deve prestar contas ao governo do país, uma vez que pode haver requisitos legais que a organização deve cumprir. Se a organização fizer parte de uma rede de trabalho, as outras organizações desta rede podem querer que ela lhes preste contas. Se a organização fracassar, ou se a sua reputação for prejudicada, ela pode ser forçada a deixar a rede.

Uma vez que o conselho administrativo consiste num grupo de pessoas, há um certo grau de auto-prestação de contas. Cada membro do grupo exige que os outros membros prestem contas.

Delegação

O conselho administrativo não tem a capacidade para administrar a organização sozinho. Portanto, ele deve delegar parte da autoridade e da responsabilidade a outras pessoas: os funcionários da organização, representados pelo diretor geral.

1 DECIDA O QUE DELEGAR

Primeiro, é necessário que o conselho administrativo decida que autoridade e responsabilidade gostaria de delegar. O conselho administrativo deve delegar responsabilidade pela gestão, para que possa se concentrar na governabilidade. As questões a considerar são o planejamento, a gestão financeira, a captação de recursos, a gestão dos funcionários, a gestão dos programas e projetos e as relações públicas.

Faça esta pergunta: *Que funções poderiam ser melhor desempenhadas por funcionários?*

ESTUDO DE CASO Decidindo o que delegar

Como a Auxílio e Esperança é uma organização pequena, o conselho administrativo decide não delegar responsabilidade pelo planejamento estratégico. Porém, acha-se que a delegação de uma certa autoridade e responsabilidade financeiras é necessária para melhorar a eficiência. O conselho administrativo decide que deve delegar a autoridade pela gestão dos funcionários ao diretor geral. É decidido que não há por que empregar uma pessoa para captar recursos até que a organização esteja melhor estabelecida. Assim, o conselho administrativo decide delegar apenas certas responsabilidades pela captação de recursos ao diretor geral, enquanto realiza a maior parte das atividades de captação de recursos ele mesmo.

2 DECIDA A QUEM DELEGAR

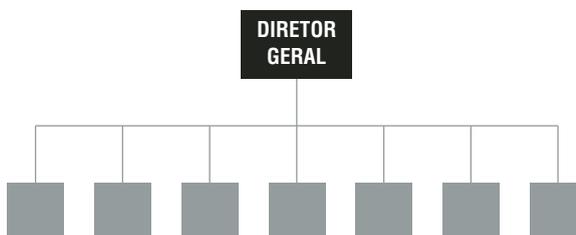
A seguir, é necessário que o conselho administrativo decida a quem gostaria de delegar. A autoridade e a responsabilidade pela mesma função nunca devem ser delegadas a mais de uma pessoa. Isto é porque é difícil fazê-las prestar contas. Se as coisas derem errado, as pessoas podem se culpar umas às outras e recusar-se a se responsabilizar. Portanto, todas as responsabilidades e a autoridade que o conselho administrativo quiser delegar devem ser delegadas ao diretor geral. Esta única linha de comunicação entre o conselho administrativo e os funcionários também evita a falta de distinção entre a governabilidade e a gestão.

Uma vez que a autoridade e a responsabilidade tiverem sido delegadas ao diretor geral, ele pode, então, delegar as responsabilidades e a autoridade relevantes aos outros funcionários. Isto alivia o fardo do diretor geral e incentiva a melhor utilização das habilidades. As próximas duas páginas concentram-se na delegação do diretor geral a outros funcionários.

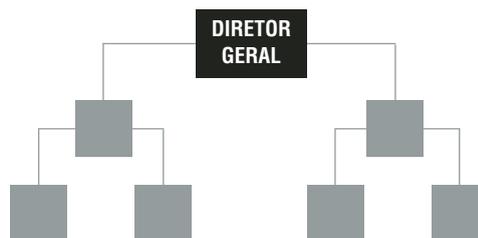
EXERCÍCIO

Olhe para os dois diagramas. Que estrutura é melhor e por quê?

Diretor geral com gestão em linha direta para todos os funcionários



Hierarquia de gestão após delegação



Todos os funcionários devem ter responsabilidades. Entretanto, nem todos terão autoridade. Quanto menos pessoas tiverem autoridade, mais fácil será de se manter informado sobre o que está acontecendo. Porém, algumas pessoas talvez não possam realizar suas responsabilidades sem um certo grau de autoridade. O progresso do seu trabalho pode ser lento, se elas tiverem que pedir permissão a uma outra pessoa para fazer algo. É importante considerar a possibilidade de a organização ter burocracia demais. Contudo, isto deve ser equilibrado com a existência de linhas simples de prestação de contas.

ESTUDO DE CASO
Diminuindo a burocracia

A coordenadora do projeto está frustrada porque não pode fazer pagamentos pelos insumos do projeto sem obter assinaturas do diretor geral e do presidente do conselho administrativo. O presidente trabalha para uma empresa do outro lado da cidade e só visita os escritórios da Auxílio e Esperança uma vez ao mês. Isto atrasa os pagamentos. Ao ficar sabendo desta frustração, o conselho administrativo decide que não há necessidade de estar diretamente envolvido nestes pagamentos. Assim, a autorização pelos pagamentos dos insumos relativos ao projeto é delegada ao diretor geral e ao gerente financeiro.

Às vezes, as pessoas podem achar difícil delegar poderes, mesmo que esta seja a melhor coisa a fazer. Há muitos motivos para isto:

- “Eu mesmo quero fazer meu trabalho, porque gosto dele.”
- “Eu gosto de ter poder.”
- “Eu quero a glória quando o trabalho estiver concluído.”
- “Não confio em ninguém mais para fazer bem o trabalho.”

É importante que as pessoas com responsabilidade ou autoridade se lembrem de que nem sempre elas são as melhores pessoas para o trabalho. Pode haver funcionários com habilidades e experiência para desempenhar a função melhor do que elas. Ou pode ser mais prático que outros funcionários façam o trabalho. Por exemplo, se o diretor geral raramente estiver no escritório, isto afetará o progresso da organização, se o diretor geral precisar aprovar todos os pagamentos.

Há três questões a serem consideradas, ao se decidir a quem delegar:

- A pessoa tem habilidades e experiência para desempenhar a função?
- Ela está disponível para desempenhar a função?
 - Há algo que a impeça de desempenhar bem a função?
 - Ela já está sobrecarregada ou já possui autoridade ou responsabilidade demais?
- Ela é de confiança?
 - Ela se comprometerá com a função?
 - Eu acredito que ela desempenhará bem a função?
 - Ela escreverá os relatórios sem se atrasar?

Uma pessoa que delega autoridade ou responsabilidade pode retirá-la a qualquer momento, se a pessoa a quem estas foram delegadas mostrar ser incapaz de desempenhar sua função. Uma vez que a pessoa que delega poderes também deve prestar contas pelo que é realizado, ela pode anular as decisões tomadas pela pessoa a quem delegou a responsabilidade. Entretanto, não há porque delegar autoridade ou responsabilidade, se a pessoa que as está delegando ainda tem de estar envolvida em cada questão. Assim, a retirada da autoridade só deve ser feita como último recurso, caso uma decisão coloque em risco o sucesso ou a reputação da organização.

ESTUDO DE CASO
Questões de delegação

O conselho administrativo da Auxílio e Esperança delegou responsabilidades pela gestão dos projetos da organização ao diretor geral. Os membros do conselho administrativo querem visitar os projetos periodicamente para se manterem atualizados sobre o trabalho da organização. Entretanto, alguns membros do conselho administrativo começam a tentar influenciar projetos individuais, encontrando-se com os coordenadores dos projetos. O diretor geral descobre e fica irritado, porque sente que o conselho administrativo não tem confiança na sua supervisão dos projetos da Auxílio e Esperança.

Alguns meses mais tarde, o conselho administrativo descobre que há algo de errado na gestão financeira da Auxílio e Esperança. Ele imediatamente retira as responsabilidades da gestão financeira do diretor geral, enquanto é realizada uma investigação. O funcionário envolvido também é demitido. O conselho administrativo decide que o diretor geral deve ser treinado em gestão financeira antes de lhe ser delegada esta responsabilidade novamente.

REFLEXÃO

- O diretor geral da nossa organização sente-se sobrecarregado por ter autoridade e responsabilidade demais?
- O diretor geral sente-se incapaz de realizar suas tarefas por não ter autoridade e responsabilidade suficientes?
- E os outros funcionários? Eles se sentem sobrecarregados ou restringidos pela responsabilidade e autoridade que lhes foram delegadas?

3 ESTABELEÇA SISTEMAS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

Como o conselho administrativo é o responsável final pelo trabalho da organização, ele deve pensar sobre como fazer com que as pessoas a quem delega responsabilidade e autoridade lhe prestem contas. Isto poderia ser feito:

- Estabelecendo-se alvos para mostrar o que o conselho administrativo acha ser o grau da responsabilidade delegada. Por exemplo, se ele delegar responsabilidade pela captação de recursos ao diretor geral, ele deve estabelecer um alvo para mostrar quanto dinheiro precisa ser angariado ao longo do ano seguinte.
- Estabelecendo-se indicadores para mostrar o progresso em direção ao cumprimento das responsabilidades delegadas. Por exemplo, pode-se pedir ao diretor geral que apresente um relatório escrito trimestral para mostrar quanto dinheiro foi angariado e de onde o dinheiro está vindo.
- Verificando-se se não está havendo abuso de autoridade. Por exemplo, se o conselho administrativo delegar autoridade para efetuar pagamentos ao diretor geral e ao diretor financeiro, ele pode contratar alguém para fazer uma auditoria financeira anual para verificar se os funcionários estão usando o dinheiro da organização com sabedoria. Isto consiste em verificar se os sistemas financeiros estão funcionando – se o diretor geral e o diretor financeiro são as únicas pessoas que efetuam pagamentos. Consiste também em verificar se eles não estão usando as verbas da organização para uso pessoal.
- Colocando-se limites na autoridade ou responsabilidade delegadas. Por exemplo, uma certa autoridade pode ser delegada ao diretor geral com a condição de que ele não delegue esta autoridade a ninguém mais. Ou o conselho administrativo pode exigir que, embora tenha delegado autoridade ao diretor geral para aprovar pagamentos, os pagamentos devem sempre ser aprovados por mais de uma pessoa.

Nas organizações cristãs, algumas pessoas acham que os sistemas de prestação de contas não são necessários. Elas acham que é muito melhor simplesmente confiar. Entretanto, ninguém é completamente de confiança o tempo todo. Se as organizações só confiarem, pode haver um colapso nas relações e o seu trabalho pode se tornar ineficaz. Os sistemas de prestação de contas não substituem a confiança. Na verdade, eles ajudam a criá-la. Quando existem sistemas de prestação de contas, as pessoas começam a trabalhar bem juntas, e, com o tempo, as suas relações podem se desenvolver.

REFLEXÃO

- Os sistemas de prestação de contas da nossa organização são bons?
- Em que situações tendemos a pensar que a confiança é suficiente?
- Para quais relações é necessário criar sistemas de prestação de contas?
- Que tipos de sistemas de prestação de contas seriam necessários?

4 ASSEGURE-SE DE QUE A AUTORIDADE DELEGADA, A RESPONSABILIDADE E OS SISTEMAS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS SEJAM CLARAMENTE COMUNICADOS E ENTENDIDOS

Uma das maiores causas de confusão nas organizações é a falta de conhecimento sobre quem tem autoridade e responsabilidade pelo quê. Isto resulta em lacunas, duplicação e mau manejo de recursos. É importante que a pessoa esteja ciente da sua autoridade ou responsabilidade e do grau destas. É importante que as pessoas estejam cientes de quais responsabilidades os outros têm e com quem falar para obter permissão para certas coisas. A autoridade e a responsabilidade devem estar escritas claramente, e todos devem ter acesso a este documento na organização. Além disso, a autoridade e a responsabilidade devem estar escritas nas descrições dos cargos individuais.

Procure manter as descrições das relações simples e somente inclua os aspectos essenciais. Se houver detalhes demais, a pessoa com a responsabilidade delegada terá liberdade limitada, o que talvez não seja do interesse da organização.

Por exemplo, a relação entre o conselho administrativo e o diretor geral poderia ser descrita assim:

Descrição de relação – conselho administrativo e diretor geral

AUTORIDADE

- O diretor geral tem autoridade para gerar as operações da organização
- Etc.

LIMITE DA AUTORIDADE

- O diretor geral não pode assumir nenhuma responsabilidade de governabilidade
- Etc.

RESPONSABILIDADES

- O diretor geral deve criar uma equipe de liderança constituída de funcionários sêniores para oferecer apoio e ajudar a tomar decisões
- Etc.

PRESTAÇÃO DE CONTAS

- O diretor geral deve prestar contas ao conselho administrativo pelo cumprimento das responsabilidades. O conselho administrativo deve prestar contas ao diretor geral por fornecer os recursos necessários para o cumprimento das responsabilidades.
- Etc.

Poderiam ser escritas outras descrições de relações para:

- conselho administrativo / membros individuais do conselho administrativo
- conselho administrativo / funções específicas do conselho administrativo
- conselho administrativo / comitês
- conselho administrativo / membros da organização. Esta descrição de relações é chamada às vezes de “estatutos”.

Estatutos

Os “estatutos” geralmente fazem parte do conjunto de documentos legais de uma organização registrada. A “Constituição” define o propósito da organização e a gama de atividades que ela foi criada para realizar. Como parte da Constituição, ou como documento acompanhante, a organização estabelece os seus estatutos. Estes termos podem variar entre os países. Por exemplo, o termo “Memorando de Associação” pode ser usado no lugar de “Constituição”. O termo “Artigos” pode ser usado no lugar de “estatutos”. O termo “Escritura de Fideicomisso” pode ser usado para ambos os documentos.

Os estatutos referem-se à relação específica entre os membros da organização e o conselho administrativo. Eles descrevem as regras a que o conselho administrativo deve obedecer. Por exemplo, entre outras coisas, eles devem dizer que o conselho administrativo deve se reunir quatro vezes por ano e que o conselho administrativo deve ter um presidente. Porém, o conselho administrativo tem a liberdade de decidir quando serão as reuniões e que qualidades o presidente deve ter.

As principais questões que os estatutos poderiam abranger são o tamanho do conselho administrativo, a presença nas reuniões do conselho administrativo, o número mínimo de pessoas para se tomar uma decisão e as informações que o conselho administrativo deve fornecer na reunião anual dos membros. Os estatutos também devem dizer o que aconteceria com o ativo de uma organização, se ela falisse.

Os estatutos devem ser revisados por um especialista jurídico antes de serem implementados.

A prestação de contas deve ser bilateral. A pessoa que delega deve oferecer apoio às pessoas a quem delegou e garantir as condições para permitir que elas desempenhem a função. O conselho administrativo deve considerar a sua prestação de contas aos funcionários da organização. Ele deve prestar contas, porque faz parte de uma relação. A prestação de contas pode ser vista como uma dívida que permite que as outras pessoas alcancem o potencial que lhes foi dado por Deus (Stahlke 2003). O conselho administrativo poderia escrever um documento que diga o que os funcionários podem esperar dele. Pode haver leis nacionais que protejam os empregados.

Pode ser útil desenhar um gráfico organizacional, mostrando as linhas de autoridade, responsabilidade e prestação de contas. Um gráfico de toda a organização poderia mostrar as ligações entre os membros, o conselho administrativo, o diretor geral e os funcionários sêniores. Para as relações entre os funcionários, pode ser uma boa idéia desenhar gráficos separados para os diferentes departamentos, se a organização for grande.

REFLEXÃO

- Que descrições de relações são necessárias na nossa organização?
- Há prestação de contas bilateral entre as pessoas na nossa organização?
- Temos um gráfico organizacional que mostre as linhas de autoridade e responsabilidade? Se não, como poderíamos desenhar um?

5 ASSEGURE A BOA COMUNICAÇÃO

ESTUDO DE CASO Boa comunicação

O diretor geral da Auxílio e Esperança sentia que o conselho administrativo esperava muito dele, mas não se sentia confiante de que poderia satisfazer estas expectativas. Ele também não se sentia apoiado pelo conselho administrativo. Desesperado, ele levantou esta questão com a presidente. Ela não havia se dado conta de que ele sentia assim. Agora, ela se reúne com o diretor geral uma vez a cada duas semanas. A presidente sente que também se beneficia com as reuniões, porque ela pode se informar sobre o que realmente está acontecendo dentro da organização. Eles reservam tempo para escutar sobre as preocupações mútuas e se apóiam da melhor forma que podem.

Uma vez que a autoridade ou a responsabilidade tiver sido delegada, é importante recuar para evitar interferir no que a pessoa está fazendo. Entretanto, deve haver uma boa comunicação:

- A pessoa que delegou deve se encontrar periodicamente com a pessoa a quem ela delegou. No caso da relação entre o conselho administrativo e o diretor geral, isto consiste em convidar o diretor geral para as reuniões do conselho administrativo. Além disso, o presidente do conselho administrativo poderia se reunir com o diretor geral uma vez por semana ou por mês. Esta é uma oportunidade para esclarecer questões, pedir ou oferecer apoio e avaliar informalmente o trabalho mútuo.
- Os sistemas de prestação de contas exigem comunicação, seja através de relatórios escritos, levantamentos ou outras formas de avaliar o progresso. A pessoa que recebeu a responsabilidade delegada deve ter a oportunidade de dar a sua opinião sobre como ela acha que a relação está indo.

REFLEXÃO

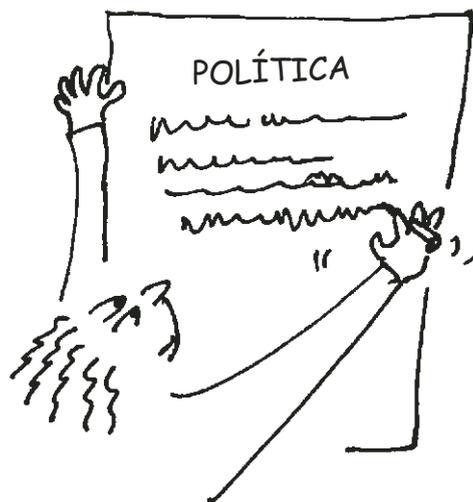
- De que maneiras poderíamos incentivar a melhor comunicação dentro da nossa organização?

2.2 Desenvolvimento de políticas

As políticas podem ser usadas pelo conselho administrativo para assegurar que a organização seja bem dirigida sem que ele se envolva demais na gestão. As políticas estabelecem o que o conselho administrativo pensa sobre uma questão e descrevem os limites dentro dos quais o diretor geral tem liberdade para agir. As políticas mostram ao diretor geral sobre quais questões o conselho administrativo quer ser consultado e quais não.

As políticas descrevem as questões que são importantes para o conselho administrativo. O conselho administrativo deve decidir para quais questões ele precisa que haja uma política e para quais não. As políticas *operacionais* geralmente devem ser deixadas para que o diretor geral as escreva. Se o conselho administrativo quiser supervisionar ou escrever estas políticas, esta responsabilidade poderia ser conferida a um comitê separado (veja a página 65).

Uma maneira de determinar questões de políticas é avaliar o risco. O conselho administrativo poderia fazer isto considerando os eventos principais que poderiam ameaçar a organização.



1 IDENTIFIQUE OS RISCOS:

- realizando uma análise FFOA (veja a página 36). As ameaças podem ser vistas como riscos fundamentais para a organização. A análise PESTLA (veja a página 35) também pode revelar alguns riscos importantes.
- considerando as descrições das relações da autoridade e da responsabilidade delegadas.

As questões a considerar são:

- a gestão do pessoal e as condições empregatícias
- o uso do ativo
- a saúde e a segurança, inclusive HIV (VIH) e AIDS (SIDA)
- a proteção infantil
- a gestão financeira
- a captação de recursos.

2 USE UMA MATRIZ DE IMPACTO/PROBABILIDADE PARA AVALIAR OS RISCOS

- Faça uma lista de todos os riscos e numere-os. Pense sobre as chances de cada um deles acontecer (probabilidade) e qual poderia ser o impacto de cada risco que acontecesse. Pense sobre o impacto sobre o trabalho da organização, suas relações e sua reputação. Coloque os números nos respectivos quadrados da matriz.

Por exemplo, poderia haver um risco de probabilidade média e alto impacto de que um funcionário pudesse roubar dinheiro da organização.

		IMPACTO		
		BAIXA	MÉDIA	ALTA
PROBABILIDADE	BAIXA			
	MÉDIA			1
	ALTA		2	

1 Funcionário rouba dinheiro da organização

2 O número de funcionários afetados pelo HIV aumenta

3 ESCRREVENDO POLÍTICAS

Os riscos perto do canto direito inferior da matriz podem indicar a necessidade de que se escreva uma política. Pense sobre medidas que diminuam ou eliminem esses riscos.

Usando o exemplo acima, o conselho administrativo talvez decida que sejam necessárias duas políticas para lidar com o primeiro risco. Uma política lidaria com a gestão financeira, a fim de tornar menos fácil para que os funcionários roubem o dinheiro da organização. A outra política seria uma política relativa aos funcionários, a qual, entre outras coisas, estabeleceria procedimentos de disciplina.

As políticas devem sempre refletir os valores principais da organização. Além de estabelecer limites e procedimentos, elas devem procurar proteger o ativo da organização, inclusive os funcionários. As políticas devem dizer o que as pessoas podem esperar do conselho administrativo. Por exemplo, uma política sobre procedimentos de disciplina de funcionários não deve apenas dizer que delitos específicos resultariam em demissão imediata. Ela deve descrever o que acontecerá, se for feita uma acusação contra um funcionário. Isto pode consistir numa investigação para descobrir se a acusação é verdadeira e, se for, por que o funcionário agiu daquela maneira. A fim de refletir o valor bíblico do perdão, o conselho administrativo pode achar adequado acrescentar uma observação à política, dizendo que lidará com cada caso conforme achar apropriado. Isto dá ao conselho administrativo a oportunidade de não demitir o funcionário por um delito que resultaria em demissão, se ele se arrepender e for encontrado um novo cargo para ele.

Depois que as políticas forem implementadas, elas devem ser revisadas periodicamente. Elas devem ser mudadas, se houver problemas ou se forem encontradas falhas. A implementação de políticas deve ser revisada durante as auditorias internas ou externas.

REFLEXÃO

- Que políticas existem na nossa organização?
- Quais delas são políticas da gestão e quais são de responsabilidade do conselho administrativo?
- O conselho administrativo deveria realizar um levantamento dos riscos?
- Que políticas estão faltando?

Principais responsabilidades do conselho administrativo

O conselho administrativo é responsável pelo trabalho geral da organização. Portanto, ele deve considerar as seguintes questões:

- Recrutamento e apoio ao diretor geral para gerir o trabalho
- Por que a organização existe – determinar sua missão, seu propósito, sua visão e seus valores
- Que trabalho a organização realizará – planejamento estratégico
- Requisitos legais
- Recursos, tais como financiamento e pessoal
- Avaliação do progresso.

Estas são áreas fundamentais de interesse do conselho administrativo, pois elas afetam a saúde da organização. Embora elas sejam responsabilidades do conselho administrativo, ele pode não estar envolvido diretamente no seu cumprimento. Por exemplo, pode ser adequado delegar o trabalho de determinação da missão, do propósito e dos valores ou o planejamento estratégico ao diretor geral. Um outro exemplo é a avaliação do progresso. O conselho administrativo deve ter um papel ativo na decisão de como ele será avaliado, determinando quais informações necessitará e discutindo as constatações. Entretanto, a maior parte do trabalho (a coleta de informações) provavelmente será realizada pelas pessoas que estão mais próximas das operações: os funcionários. Uma área de responsabilidade que deve ser executada somente pelo conselho administrativo é o recrutamento do diretor geral.

Lembre-se de que mesmo que o conselho administrativo delegue estas responsabilidades, ele ainda deve prestar contas por elas. Por exemplo, se o diretor geral e os funcionários sêniores definirem a missão, o propósito, a visão e os valores, o conselho administrativo deverá aprová-los.

No decorrer desta seção, examinaremos estas responsabilidades e no que elas consistem.

3.1 Recrutar e apoiar o Diretor Geral

A fim de evitar que o conselho administrativo tenha que dirigir e gerir o trabalho da organização, ele deve recrutar alguém para gerir as operações. Esta pessoa frequentemente é chamada de Diretor Geral, mas também pode receber o nome de Diretor Executivo, Chief Executive Officer (CEO) ou Gerente Geral. O conselho administrativo delega responsabilidade para realizar as operações da organização ao diretor geral. As responsabilidades do diretor geral podem consistir em elaborar projetos, recrutar funcionários e alocar verbas dentro dos limites estabelecidos pelo conselho administrativo.

Para que a organização cumpra a sua missão, deve haver uma boa relação entre o diretor geral e o conselho administrativo. As condições desta relação devem ser claramente definidas. Se houver dúvida sobre qualquer função e responsabilidade, o trabalho poderá acabar sendo duplicado, questões importantes poderão ser ignoradas e poderá haver confusão ou até mesmo conflito. Uma boa relação de trabalho não se baseia somente em funções e responsabilidades escritas. Ela se baseia nos princípios de respeito e comunicação. Estas são questões importantes a considerar

ao se recrutar um diretor geral. Além de considerar as habilidades e a experiência de um possível diretor geral, o conselho administrativo deve decidir se o diretor geral é uma pessoa com quem ele terá uma boa relação. O conselho administrativo também deve estar confiante de que o diretor geral possui qualidades de liderança.

As questões a considerar ao se recrutar um diretor geral são:

- descrição do cargo
- lista de qualidades, tanto essenciais quanto desejáveis, inclusive habilidades, experiência e caráter pessoal
- salário e benefícios empregatícios
- responsabilidades e autoridade delegada.

Alguns conselhos administrativos podem decidir criar um comitê especial para supervisionar o processo de recrutamento do diretor geral. Se um membro do conselho administrativo estiver interessado em se candidatar para o cargo de diretor geral, ele ou ela deve primeiro se exonerar do conselho administrativo. Isto faz com que o processo de recrutamento seja menos parcial e constrangedor. Se o candidato não tiver êxito, talvez não seja adequado que ele retorne ao conselho administrativo.

Embora o conselho administrativo deva evitar interferir no trabalho do diretor geral, ele deve lhe oferecer apoio. Isto faz parte da prestação de contas. É injusto delegar autoridade e responsabilidade a alguém sem lhe dar incentivo e apoio. Quem geralmente oferece apoio ao diretor geral é o presidente do conselho administrativo. Eles devem procurar se encontrar regularmente. Este apoio pode consistir em:

- fazer comentários sobre o seu desempenho – assegurando-se de que estes se concentrem no sucesso assim como nas dificuldades
- interessar-se pelo seu bem-estar espiritual e oferecer apoio quando necessário
- colocá-lo em contato com diretores gerais de outras organizações e outras pessoas na liderança, para que eles possam compartilhar suas idéias
- dar-lhe oportunidades de treinamento nas habilidades fundamentais que ele não tiver (veja a seção 5.7)
- escutar ou aconselhar sobre as questões enfrentadas pelo diretor geral, tais como problemas com os funcionários.

ESTUDO DE CASO Comunicação eficiente

Embora o diretor geral e o presidente do conselho administrativo se reúnam uma vez a cada duas semanas, não há muita estrutura nestas reuniões. Às vezes, eles passam muito tempo conversando e não têm tempo para discutir questões importantes. Assim, eles decidem escrever uma lista de coisas para discutir em cada reunião, que são:

- desempenho
- questões urgentes
- questões espirituais
- oração

Eles decidem que, a cada seis meses, eles discutirão a descrição do cargo do diretor geral, a delegação de responsabilidade e autoridade e as necessidades de treinamento.

REFLEXÃO

- A relação entre o conselho administrativo e o diretor geral é boa em nossa organização? De que maneira ela poderia ser melhorada?
- Qual é a descrição do cargo do nosso diretor geral?
- Que qualidades são necessárias para um diretor geral em nossa organização?
- De que maneira o desempenho do diretor geral deve ser revisado?
- Que apoio é oferecido ao diretor geral? Este é suficiente?

3.2 Assegurar que a visão, o propósito, a missão e os valores sejam determinados

Estas são questões fundamentais na base da existência da organização, as quais devem ser definidas claramente para que a organização funcione com eficácia. Se não houver uma visão, a organização não terá um objetivo pelo qual trabalhar, e os funcionários poderão perder a esperança. Se a missão não for bem definida, a organização poderá estender demais o seu trabalho, sem se aprofundar, e perder o foco. Se o propósito não for claro, os funcionários poderão perder o senso de direção. Se a organização não tiver valores, a qualidade do seu trabalho sofrerá.

Infelizmente, os termos *visão*, *missão*, *propósito* e *valores* podem ser frequentemente confundidos. Diferentes pessoas definem cada termo de forma diferente, relacionando-os entre si de diferentes maneiras. Aqui, damos uma definição para cada um destes termos, os quais serão usados em outras partes deste livro. Avisaremos quando virmos que há alguma confusão específica ou alternativas para estes termos.

A visão

A visão consiste em como gostaríamos que o mundo mudasse para melhor. É um sonho. Não é algo que podemos mudar sozinhos, mas algo para o qual podemos contribuir. Pense em coisas grandes – a visão poderia ser algo em âmbito nacional ou até mesmo global. Ela poderia ser muito geral ou poderia consistir na melhoria de um aspecto específico da vida.

ESTUDO BÍBLICO

Nossa visão como cristãos

- Leia Mateus 28:18-20.
 - *Quem possui toda a autoridade?*
 - *O que Jesus ordena?*
 - *Nossa meta como cristãos, portanto, deveria ser fazer discípulos de Jesus. Isto se reflete na visão da nossa organização? Se não, deveríamos*
- *mudar a visão a fim de cumprir o que Jesus ordenou?*
- *Que papel desempenhamos no cumprimento da ordem de Jesus, tanto como indivíduos quanto como organização? Como poderíamos fazer isto melhor?*

Faça esta pergunta: *Como a organização quer que o mundo seja no futuro?*

Por exemplo:

- Um mundo sem fome.
- Respeito para todas as pessoas com deficiências no nosso país.

O propósito

O propósito da organização é aquilo que ela foi criada para fazer, a fim de contribuir com a visão. Ele é o aspecto essencial do trabalho da organização. É algo sobre o qual a organização tem controle e pode alcançar. Ele geralmente responde a uma necessidade e está relacionado com os pontos fortes da organização. Uma organização deve ter apenas um propósito e não deve fazer mais nada além dele. Se a organização tiver mais de um propósito, ela provavelmente o estará confundindo com os objetivos estratégicos. Para determinar o propósito, ela deve considerar o tema que une estes objetivos.

Faça esta pergunta: *A organização foi criada para fazer o quê?*

EXEMPLO 1 A visão de uma organização é “Um mundo sem fome”. Há muitas questões que fazem com que as pessoas passem fome. Porém o problema local principal é que as pessoas não conseguem cultivar alimento suficiente. Se elas pudessem cultivar mais alimento, a fome diminuiria. A declaração do propósito, portanto, seria: *Ajudar as pessoas a aumentarem a produção de alimento.*

EXEMPLO 2 A visão da organização é “Respeito por todas as pessoas com deficiências no nosso país”. As pessoas com deficiências podem ser discriminadas de muitas maneiras. Entretanto, a organização precisa se concentrar no seu trabalho. Ela decide se concentrar na questão das crianças e cria esta declaração do propósito: *Assegurar acesso à educação gratuita para todas as crianças com deficiências.*

NOTA Às vezes, a declaração do propósito deve aparecer nos documentos legais. Algumas organizações não possuem declarações separadas para a missão e o propósito.

A missão

A declaração da missão determina quais são as pessoas que a organização serve, onde elas estão e como elas são servidas. A declaração da missão, portanto, une a visão, o propósito e os valores. Ela é mais ativa que a declaração do propósito. Ela deve ser clara, breve e fácil de ser memorizada. Ela não é uma declaração do que a organização faz, mas da diferença que ela faz. Muitas vezes, ela consiste em determinar o nicho da organização – o que a organização pode fazer, que nenhuma outra organização faz, ou como ela pode servir uma parte da população com a qual ninguém mais está trabalhando.

Faça esta pergunta: *O que a organização se compromete a fazer?*

Por exemplo:

- Diminuir a fome no nosso país através do treinamento, da capacitação e do apoio aos agricultores.
- Possibilitar que as crianças com deficiências concretizem o potencial que lhes foi dado por Deus.

NOTA Às vezes, os termos visão e missão são usados ao revés, de maneira que a missão é a mudança que a organização quer que ocorra no mundo, e a visão é o papel que a organização gostaria de desempenhar.

As declarações da missão e do propósito podem ser úteis para a captação de recursos. Quando bem escritas, elas chamam a atenção dos doadores e ajudam-nos a compreender rapidamente o que a organização está procurando fazer. O slogan de uma organização abaixo do seu logotipo geralmente é retirado da declaração da sua missão.

Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos permitem que o propósito e a missão da organização sejam alcançados (veja a seção 3.3). O segredo de se escrever um bom plano estratégico é assegurar que ele se refira à missão e ao propósito da organização, esteja de acordo com eles e procure cumpri-los.

Valores

Os valores estão relacionados com o que a organização simboliza. Eles influenciam a maneira como a organização age e dá à organização sua identidade. Os valores freqüentemente tornam a organização diferente das outras que trabalham com a mesma questão. Os valores estão relacionados com o que a organização já é e o que ela já faz. Eles não consistem no que ela quer ser ou fazer.

Faça esta pergunta: *Quais são as coisas que consideramos importantes na maneira como agimos e nos relacionamos com os outros?*

Exemplos de valores são: compromisso com Deus, compromisso com a Bíblia, humildade, mordomia, fidelidade e oração.

É importante revisar a missão, o propósito e a visão em intervalos de alguns anos, pois eles podem mudar com o tempo, à medida que a organização se desenvolve e as situações fora da organização mudam. Entretanto, os valores da organização não devem mudar, embora possam ser encontrados valores novos. Os valores são fundamentais para a base da organização. Na verdade, se os valores da organização mudarem, surgirá uma nova organização, pois sua motivação será diferente. As pessoas geralmente decidem trabalhar para uma organização como funcionários ou membros do conselho administrativo, porque concordam com os valores da organização (ou, pelo menos, não discordam deles).

REFLEXÃO

- Quais são a visão, o propósito, a missão e os valores da nossa organização?
- Eles precisam ser revisados?
- Quem deveria fazer isto: o conselho administrativo ou o diretor geral?

3.3 Assegurar que o planejamento estratégico seja realizado

O planejamento estratégico consiste em determinar o plano da organização para os próximos anos. Ele é um plano para a organização inteira e é diferente dos planos operacionais ou táticos, que descrevem projetos ou programas. Os planos estratégicos descrevem a maneira como a organização pretende alcançar seu propósito e sua missão. Depois, podem ser produzidos planos táticos ou operacionais, que contribuam para o cumprimento do plano estratégico. Os planos táticos devem ser feitos por funcionários, sob a direção do diretor geral, pois eles são os implementadores dos planos e estão numa posição melhor em termos de conhecimento e habilidades.

O plano estratégico é de responsabilidade final do conselho administrativo. Nas organizações menores, o próprio conselho administrativo pode fazer o planejamento estratégico. Nas organizações maiores, pode ser mais adequado que o diretor geral e os funcionários façam o planejamento estratégico. O principal motivo disto é que o conselho administrativo pode não ter tempo para isto. Entretanto, o conselho administrativo deve revisar criticamente e aprovar o plano estratégico para assegurar que os recursos da organização sejam direcionados para a missão.

Quando o conselho administrativo desenvolver o plano estratégico, este deve estabelecer limites e orientar. Dentro destes limites, os funcionários devem ter a liberdade de desenvolver planos táticos, conforme acharem melhor.

O período de tempo que um plano estratégico deve abranger depende muito da organização. A maioria dos planos estratégicos abrangem de 3 a 10 anos no futuro. Os planos táticos são mais de curto prazo, geralmente durando entre 1 e 3 anos.

Pode ser útil considerar um time de futebol. A estratégia do time de futebol é vencer um campeonato específico, de maneira que ele possa cumprir sua missão de se tornar o melhor time do país. Como parte deste plano estratégico, o time pode comprar e vender jogadores, a fim de assegurar a melhor qualidade do time. Ele também pode investir dinheiro num treinador assistente, para assegurar que a equipe seja mais hábil e motivada.

O plano tático consiste em considerar um jogo específico que o time precisa jogar durante o campeonato. O time pode usar uma seleção de jogadores diferente, de acordo com o time contra quem jogará. Pode-se também mudar a formação do time. Estas táticas permitirão que eles vençam o jogo, o que, por sua vez, ajudará o time a cumprir o plano estratégico de vencer o campeonato.



Terminologia

PLANOS ESTRATÉGICOS E PLANOS TÁTICOS

“Plano estratégico” refere-se ao planejamento em âmbito organizacional. Entretanto, os planos operacionais, às vezes, também são chamados de planos estratégicos. Para evitar confusão, preferimos usar o termo “plano tático” para os planos de âmbito operacional. O plano tático contribui para o cumprimento do plano estratégico.

Bom planejamento

Um bom plano (tanto estratégico quanto tático) deve descrever o seguinte:

QUAIS – quais são os objetivos?

ONDE – onde o trabalho será realizado?

QUEM – quem são os beneficiários e quem realizará o trabalho?

COMO – como o objetivo será alcançado?

QUANTO – quanto custará?

QUANDO – quando o objetivo será alcançado?

INDICADORES – como saberemos quando os objetivos foram alcançados?

Antes de começarmos a escrever um plano, é importante compreender o contexto em que estamos trabalhando. Isto permitirá que avaliemos os riscos que enfrentamos e as limitações do nosso trabalho. Permitirá também que determinemos o nosso nicho e as nossas oportunidades. Há duas ferramentas úteis que nos podem ajudar a fazer isto: a análise PESTLA e a análise FFOA/BEEM.

Análise PESTLA

A análise PESTLA permite que examinemos o ambiente em que a nossa organização opera. Ao examinarmos logicamente uma série de categorias, podemos determinar as questões externas particulares que influenciam a nossa organização e assegurar que não nos esqueçamos de nada. É bom fazer uma análise PESTLA antes de uma análise FFOA, pois os fatores que influenciam positivamente ou negativamente a nossa organização podem ser transferidos para os quadrados de Oportunidades ou Ameaças da análise FFOA.

As letras da palavra “PESTLA” referem-se às seis categorias que influenciam a nossa organização. Dentro destas categorias, há várias questões que devemos considerar.

CATEGORIA	QUESTÕES
Política	Estabilidade política, corrupção, grau de democracia, nível de ativismo da sociedade civil
Econômica	Crescimento econômico, taxas de juros, inflação, taxas de câmbio, gastos do governo com o desenvolvimento
Social	Crescimento populacional, número de pessoas vivendo na pobreza, distribuição de renda, questões trabalhistas, educação, saúde
Tecnológica	Pesquisa, novas descobertas, transferência de tecnologia, energia, tecnologia da informação, comunicações (exemplo, uso de internet e telefones celulares/telemóveis)
Legal	Leis que regem as atividades realizadas pelas organizações, leis trabalhistas, leis comerciais
Ambiental	Perigos naturais, mudanças climáticas

- Examine as questões relativas a cada categoria:
 - Discuta sobre qual é a questão no contexto em que estamos trabalhando.
 - Verifique se é provável que a situação mude no futuro.
 - Verifique se é provável que a questão ou possíveis mudanças na questão afetem a organização, tanto de forma positiva quanto negativa.

Complete uma tabela como a da página 37. Não há necessidade de escrever todas as questões que não afetam a organização.

Análise FFOA/BEEM

A análise FFOA/BEEM identifica:

- Os pontos **F**ortes da nossa organização e ... como **B**asear-se neles
- Os pontos **F**racos da nossa organização e ... como **E**liminá-los
- As **O**portunidades que a nossa organização possui e ... como **E**xplorá-las
- As **A**meaças para a nossa organização e ... como **M**inimizá-las.

Ela é geralmente representada na forma de uma tabela. Muitas vezes, é mais fácil completar a coluna da esquerda primeiro (FFOA) para identificar as questões. Depois, complete a coluna da direita (BEEM) para determinar o que precisa ser feito para responder às questões. Estes são objetivos. Se você tiver feito uma análise PESTLA, as influências externas positivas podem ser transferidas para o quadrado de Oportunidades, e as influências negativas podem ser transferidas para o quadrado de Ameaças.

EXEMPLO
Parte da análise PESTLA da Auxílio e Esperança

FATOR	POLÍTICO	ECONÔMICO	ECONÔ
QUESTÃO	Estabilidade política	Crescimento econômico	O Gov
CONTEXTO LOCAL ATUAL	Estável.	A economia local está crescendo devido a uma nova estrada e uma nova fábrica de roupas que proporciona empregos.	
POSSÍVEIS MUDANÇAS FUTURAS	Eleições no próximo ano. Partido da oposição provavelmente assumirá o poder.	As perspectivas econômicas nacionais são boas, porque o governo está investindo no turismo e dando oportunidades a novos negócios.	
IMPACTO POSITIVO EM NOSSA ORGANIZAÇÃO	ATUAL	Boa relação de trabalho com membro do parlamento local.	Muitos beneficiários conseguiram trabalho remunerado na fábrica.
	FUTURO		Os turistas podem proporcionar um mercado para artesanatos produzidos por pessoas pobres. Haverá mais doadores locais e nacionais em potencial.
IMPACTO NEGATIVO EM NOSSA ORGANIZAÇÃO	ATUAL		
	FUTURO	Partido da oposição não gosta das organizações de desenvolvimento e pode dificultar a nossa operação.	A inflação pode subir, de maneira que teremos de pagar salários mais altos aos nossos funcionários.

Para a análise FFOA/BEEM, as questões a serem consideradas pelos membros do conselho administrativo são:

- recursos humanos
- financiamento
- ativo
- estrutura da organização
- redes de trabalho e relações
- os atuais projetos e programas da organização
- a reputação da organização.

EXEMPLO
Parte da análise FFOA/BEEM da Auxílio e Esperança

<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários de boa qualidade • A organização é bem respeitada, tanto dentro quanto fora da comunidade cristã 	<p>Como se basear neles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assegurar que seja oferecido treinamento quando necessário • Encontrar novas oportunidades para conversar sobre o trabalho da organização
<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de um plano estratégico • Falta de espaço para o escritório 	<p>Como eliminá-los</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um plano estratégico • Investigar a possibilidade de mudar de escritório
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boas relações de trabalho com o membro do parlamento local • O maior turismo proporciona possíveis fregueses para os produtos 	<p>Como explorá-las</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manter um bom contato • Investigar que possíveis produtos atuais é mais provável que os turistas comprem
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possível mudança na legislação, a qual poderia restringir o nosso trabalho 	<p>Como minimizá-las</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar em rede com organizações semelhantes para aumentar a influência sobre as políticas governamentais

Uma vez que tivermos feito estas análises, poderemos começar a pensar sobre a nossa estratégia. A estratégia deve basear-se na análise BEEM – as coisas que poderíamos fazer (objetivos) – mas sempre levando em consideração as coisas que não podemos mudar. Por exemplo, há algumas ameaças que não podemos minimizar. Estas ameaças não fazem parte da nossa estratégia, mas não podemos nos esquecer de que elas estão presentes.

ESTUDO DE CASO
Usando a análise para desenvolver uma estratégia

A análise PESTLA revelou que há um rápido aumento de turistas visitando o local, proporcionando um mercado para artesanatos. A Auxílio e Esperança vê isto como uma oportunidade importante. Decide-se que a oportunidade deve ser investigada antes de qualquer ação. O conselho administrativo precisa ter certeza de que há oferta e demanda e de que a Auxílio e Esperança tem o potencial para trabalhar nesta área de comércio. Parte do plano estratégico consiste em investigar esta questão.

Ao mesmo tempo, uma observação importante durante as análises foi que o rápido aumento nas empresas de grande porte da região fez com que muitos dos atuais beneficiários encontrassem trabalho, não precisando mais da ajuda da Auxílio e Esperança. Pode ser decidido que a Auxílio e Esperança deve procurar satisfazer outras necessidades na região, que contribuam para a sua missão. Pode ser decidido que a missão da Auxílio e Esperança já foi cumprida e que ela deve ser mudada, a fim de contribuir para com a sua visão para a região.

Uma outra questão importante salientada pelas análises é que os salários talvez precisem ser aumentados consideravelmente, a fim de manter os funcionários e empregar novos funcionários de alta qualidade. O conselho administrativo, portanto, precisa estabelecer alvos altos para a captação de recursos ao longo dos próximos anos.

Não podemos lidar com tudo ao mesmo tempo. Assim, precisamos priorizar. Uma maneira de fazer isto é fazer uma lista dos nossos objetivos e decidir se eles são importantes e se são urgentes. Os objetivos importantes e urgentes são as nossas prioridades. As próximas prioridades são os objetivos que são apenas importantes. O motivo de priorizar desta forma é que as questões urgentes freqüentemente estão em primeiro plano em nossas mentes, porém, muitas vezes, elas não são nada importantes quando comparadas com outras questões.

Copie a tabela abaixo e escreva os objetivos nos quadrados apropriados. Os números nos quadrados mostram os objetivos que devem ser priorizados.

IMPORTANTE	Importante mas não urgente 2	Importante e urgente 1
	Não importante e não urgente	Urgente mas não importante
	URGENTE	

O plano estratégico deve ter uma visão geral. Ele deve se concentrar somente nas coisas que são importantes para a organização como um todo – coisas que sejam relevantes em particular para a sua missão e o seu propósito. Por exemplo, se houver algo que represente uma grande ameaça para o cumprimento da missão da organização, isto deve ser resolvido. As questões operacionais devem ser resolvidas em planos táticos.

Uma estratégia deve ser alcançável. Assim, não é uma boa idéia ter objetivos demais. O número e o tamanho dos objetivos dependerá do tamanho da organização, da capacidade do conselho administrativo e dos funcionários e do período de tempo que a estratégia abranger.

A seguinte lista é um guia para os tipos de questões que poderiam ser incluídas num plano estratégico:

- **prioridades orçamentárias** – como as verbas são alocadas. Por exemplo, verbas operacionais (projetos e programas), recursos humanos, capital (exemplo: prédios, equipamento de escritório)
- **estrutura organizacional** – a estrutura atual está funcionando ou a organização funcionaria melhor se os departamentos se unissem ou se dividissem, ou se as responsabilidades da gestão em linha fossem mudadas?
- **questões relativas aos funcionários** – é necessária alguma nova política relativa aos funcionários? Os funcionários precisam de novos serviços de apoio, tais como ajuda da Tecnologia da Informação ou um refeitório?
- **questões financeiras**
- **captação de recursos** – alvos, novas possíveis fontes de verbas
- **relações públicas.**

O plano estratégico deve indicar as questões específicas que devem ser vistas no plano tático. É importante fazer esta ligação entre os planos. Se o plano estratégico ficar sozinho, nenhum trabalho será feito e a missão não será cumprida. Se o plano tático for desenvolvido sem nenhuma ligação com o plano estratégico, grande parte do trabalho poderá ser feita, mas a missão talvez não seja cumprida. Esta parte do plano estratégico é, às vezes, chamada de “fatores críticos de sucesso”. O plano estratégico só conseguirá cumprir a missão, se o plano tático lidar com várias questões importantes.

Se o conselho administrativo escrever o plano estratégico, os fatores críticos de sucesso deverão indicar claramente o que o conselho administrativo quer que o diretor geral faça. Para dar liberdade ao diretor geral, o plano estratégico deve evitar decidir como isto pode ser feito. Por exemplo, um fator crítico de sucesso poderia ser que o diretor geral estabelecesse um departamento de captação de recursos.

Estrutura de um plano estratégico

Há várias maneiras diferentes de se estruturar um plano estratégico. A seguir, descrevemos uma estrutura possível:

- Diga quais são a visão, a missão, o propósito e os valores da organização.
- Explique um pouco sobre os antecedentes à organização, pois alguns dos objetivos do plano podem ser uma resposta a eventos recentes da sua história.
- Faça uma lista dos objetivos.
- Faça uma lista dos fatores críticos de sucesso.

Embora o plano tático possa ter muitas páginas, não é necessário que o plano estratégico tenha mais do que dez páginas. O plano estratégico é uma visão geral e diz o que precisa ser feito. O plano tático diz como as coisas serão feitas e, portanto, precisa ser mais detalhado.

O plano estratégico precisa ser revisado anualmente, embora não precise necessariamente ser mudado. A duração de um determinado plano estratégico depende de muitos fatores, inclusive mudanças dentro e fora da organização. A maneira mais fácil de decidir se o plano estratégico precisa ser revisado é através das análises PESTLA e FFOA/BEEM. Se o conteúdo destas análises tiver mudado, e as mudanças forem consideradas importantes ou urgentes, o plano estratégico talvez tenha de ser adaptado ou completamente reescrito.

REFLEXÃO

- A nossa organização possui um plano estratégico?
- Se não, quem deveria escrevê-lo – o conselho administrativo ou o diretor geral?
- Os nossos planos táticos contribuem para o plano estratégico?
- Deveríamos revisar o ambiente em que a nossa organização está trabalhando (usando as análises FFOA e /ou PESTLA) com mais frequência?

3.4 Assegurar que os requisitos legais sejam cumpridos

As organizações trabalham dentro de um contexto legal. Há sempre leis nacionais que afetam as organizações, mesmo que elas não estejam registradas. Por exemplo, se uma organização tiver funcionários remunerados, ela deverá obedecer às leis trabalhistas do país.

As organizações registradas talvez tenham de cumprir vários requisitos legais, o que pode aumentar o fardo da instituição. Entretanto, é bom lembrar que estes requisitos legais são geralmente para o bem da organização a longo prazo. Em alguns países, pode ser benéfico para as organizações se registrarem, porque pode haver benefícios tributários e outros abatimentos.

Registro de uma organização de desenvolvimento

Para decidir se vale a pena registrar uma organização, pode ser útil fazer as seguintes perguntas:

- Com que agência governamental nos registraremos?
- Que tipos de organizações podem se registrar?
- Como é o processo de registro? Considere a documentação e os custos financeiros.
- Que restrições legais as organizações registradas enfrentam? Considere as questões de financiamento e as questões governamentais.
- Quais são os benefícios de se registrar uma organização? Considere os benefícios tributários, a possibilidade de abrir uma conta bancária para melhorar a prestação de contas financeira e a possibilidade de ter acesso a financiamento do governo.

Já que o conselho administrativo é responsável pelo bem-estar da organização, ele deve assegurar que todos os requisitos legais sejam considerados. Assim, pode ser útil ter um membro do conselho administrativo com conhecimentos legais ou que, pelo menos, possa trabalhar com documentos legais complicados

Pode haver requisitos legais para o seguinte:

- manter atas das reuniões do conselho administrativo
- manter contas detalhadas
- contratar funcionários
- contratar auditorias financeiras anuais independentes
- ter estatutos (veja a página 24).

As leis mudam. Assim, é útil dar a responsabilidade de monitorar o ambiente legal a um membro do conselho administrativo. Parte deste trabalho pode ser delegada ao diretor geral, o qual, por sua vez, poderia delegá-la a um funcionário, se a organização for grande. Por exemplo, o diretor de pessoal poderia ser responsável por assegurar que a organização esteja atualizada quanto às leis trabalhistas. Se houver um funcionário responsável pelo prédio e pelas instalações, ele poderia monitorar as leis de saúde e segurança.

Como a responsabilidade final pertence ao conselho administrativo, este deve supervisionar e aprovar quaisquer mudanças nas políticas organizacionais em relação às questões legais.

REFLEXÃO

- Sobre quais requisitos legais deveríamos ter conhecimento?
- Precisamos de ajuda de um especialista legal externo ou há alguém em nossa organização que entenda de questões legais?

3.5 Assegurar que a organização tenha recursos suficientes para cumprir sua missão

O conselho administrativo é responsável por proteger o ativo da organização e assegurar que ela seja capaz de cumprir sua missão. Isto envolve vários recursos diferentes, inclusive dinheiro, funcionários e instalações (tais como um escritório, eletricidade e materiais de escritório).

O plano estratégico deve dizer quais recursos são necessários para cumpri-la. Se forem necessários mais funcionários ou instalações específicas (tais como um depósito), o plano deve dizê-lo, além de dizer que verbas são necessárias. O conselho administrativo deve escrever ou aprovar o orçamento anual, de acordo com as necessidades da organização para o ano seguinte.

Nas organizações menores ou mais novas, onde o conselho administrativo está envolvido nas operações assim como na governabilidade, os membros do conselho administrativo poderiam inicialmente ter uma função importante na captação de recursos. Para diminuir a sua carga de trabalho, o conselho administrativo deveria considerar a delegação desta responsabilidade a funcionários no futuro. Vale a pena empregar uma pessoa para captar recursos, se esta pessoa angariar mais dinheiro que o custo do seu salário e das suas despesas. Se as responsabilidades pelas atividades de captação de recursos forem delegadas a funcionários, o conselho administrativo poderia escrever uma política de captação de recursos que estabelecesse os limites para a maneira como a organização deve ser financiada. Por exemplo, pode haver possíveis fontes de financiamento que o conselho administrativo não ache que a organização deva procurar, porque elas talvez prejudiquem a sua reputação. A política poderia especificar que proporções do financiamento devem ser provenientes de diferentes tipos de doadores, a fim de diminuir este risco. O conselho administrativo deve estabelecer os alvos da captação de recursos de acordo com o que o plano estratégico esperar alcançar.

O conselho administrativo deve assegurar a boa utilização das finanças da organização, pois deve prestar contas a Deus, aos beneficiários e aos doadores. Isto pode ser feito de várias maneiras diferentes:

- Identificando e aprovando o orçamento anual, assegurando que ele cubra as atividades determinadas no plano estratégico e a manutenção do ativo da organização, tais como os prédios.
- Monitorando o progresso da captação de recursos e se a renda está cobrindo os gastos planejados.
- Monitorando o uso das verbas através do estudo de relatórios mensais ou trimestrais elaborados pelo diretor financeiro e pelo tesoureiro do conselho administrativo.
- Contratando uma auditoria financeira independente a cada ano, para assegurar que os sistemas e os processos financeiros sejam bons, eficientes e eficazes.
- Assegurando que os riscos sejam avaliados e geridos de maneira que não se desperdice dinheiro desnecessariamente.



Uma organização não pode existir ou funcionar sem pessoal. É importante que o conselho administrativo valorize os funcionários. Nas organizações registradas, o conselho administrativo é o empregador legal de todos os funcionários (mesmo que a autoridade pelo recrutamento tenha sido delegada ao diretor geral). Ele é, portanto, legalmente responsável pelas condições de trabalho deles. O conselho administrativo deve estabelecer políticas relativas à necessidade de descrições de cargos, avaliação de funcionários e procedimentos para queixas. Ele deve supervisionar o estabelecimento e a revisão das escalas salariais. Entretanto, todos os outros procedimentos relacionados com o recrutamento de funcionários devem ser determinados pelo diretor geral e pelos funcionários adequados.

Um ativo importante é a reputação da organização. Se a reputação for prejudicada, haverá implicações para o financiamento, e as pessoas poderão não querer se envolver com a organização. Os membros do conselho administrativo desempenham um papel importante no que diz respeito a manter a reputação da organização. Eles poderiam considerar políticas que a protegessem, tais como um código de conduta. Eles devem usar oportunidades para conversar sobre a organização na sua vida diária e falar em encontros públicos, a fim de chamar atenção para ela.

REFLEXÃO

- Que função o nosso conselho administrativo está desempenhando na captação de recursos? Esta função é adequada?
- De que maneira o conselho administrativo monitora a utilização das verbas da organização? Isto é suficiente para proteger o ativo da organização ou deveria haver mais procedimentos?
- Os funcionários sentem-se valorizados? De que maneira o conselho administrativo mostra que valoriza os funcionários da organização? Que procedimentos existem para proteger os funcionários?
- Como as pessoas de fora vêem a nossa organização? Que função o conselho administrativo poderia desempenhar para chamar a atenção das pessoas para a nossa organização na nossa comunidade ou na região mais ampla?

Diretrizes para os membros do conselho administrativo sobre questões financeiras

Embora o trabalho detalhado de elaboração de orçamentos e relatórios financeiros precise de peritos especializados e possa ser supervisionado pelo Tesoureiro, é responsabilidade do conselho administrativo inteiro estabelecer limites para os assuntos financeiros da organização.

Ao estabelecer o orçamento anual, o conselho administrativo deve considerar:

- O orçamento está bem equilibrado ou precisa mostrar um excedente ou um déficit?
 - Está certo que gastemos toda a renda da organização ou deveríamos tentar economizar algum dinheiro como reserva para alguma época difícil no futuro?
 - Se já temos alguma reserva, será que temos o suficiente ou temos mais do que o que realmente precisamos?
- Todos os custos necessários foram incluídos no orçamento?
 - Precisamos reservar alguma verba para a troca de veículos ou equipamento quando estiverem velhos (depreciação)?
 - Precisamos reservar alguma verba para algum custo futuro, como concertos ou reformas no prédio do escritório e benefícios de aposentadoria para os funcionários?
 - Estamos pagando salários justos, que nos permitam recrutar e manter funcionários de alta qualidade?
- É provável que a nossa renda continue a mesma, aumente ou diminua?
 - O compromisso de algum doador está chegando ao fim?
 - O que estamos fazendo para encontrar outras fontes de renda?
- Houve algo de especial no bem-estar financeiro do ano passado?
 - É uma boa idéia basear o orçamento deste ano nos resultados do ano passado?
 - De que maneira as mudanças no ambiente em que trabalhamos poderiam causar impacto nos nossos padrões normais de renda ou gastos?

Ao revisar os relatórios financeiros, o conselho administrativo deve considerar:

- A renda chegou conforme esperado no orçamento? Caso contrário, por que não?
 - Esperamos que a renda chegue mais tarde e precisamos diminuir os gastos previstos no orçamento enquanto isto?
 - Temos dinheiro suficiente para cumprir os compromissos existentes, tais como salários?
- Os gastos estão de acordo com o almejado?
 - Se forem menos do que os gastos previstos no orçamento, estamos atrasados com o trabalho dos projetos?
 - Se forem mais do que os gastos previstos no orçamento, estamos adiantados ou gastando demais em alguma coisa?
 - Temos certeza de que os gastos estão sendo devidamente controlados pelas pessoas com a autoridade delegada para aprovar os pagamentos?

Ao estabelecer políticas e sistemas, o conselho administrativo deve considerar:

- Temos um sistema adequado de controle financeiro que:
 - impeça a utilização indevida ou imprudente das verbas da organização e
 - proteja os nossos funcionários da tentação ou suspeita de qualquer utilização indevida das verbas?

- Temos um sistema de contabilidade e funcionários habilitados, de maneira que possamos estar certos de que as informações financeiras que nos são apresentadas sejam precisas e completas?
- Temos políticas claras e razoáveis que governem a utilização de verbas e outros ativos, quando puder haver algum benefício pessoal para os funcionários ou membros do conselho administrativo? Por exemplo, o uso de veículos, telefones e subsídios para viagens.
- Temos políticas claramente comunicadas e justas para os empregados relativas a questões tais como salários, outros benefícios, horário de trabalho, direito a férias e procedimentos de disciplina?

3.6 Avaliar o progresso

Como o conselho administrativo é responsável por assegurar que a missão da organização seja alcançada, é importante avaliar o progresso. Isto permite que a organização aprenda lições a fim de melhorar seu desempenho no futuro.

A avaliação é um aspecto importante da prestação de contas. Por exemplo, as relações em que há delegação de responsabilidade ou autoridade devem ser avaliadas. As relações de financiamento também devem ser avaliadas. É por isso que as organizações geralmente produzem um relatório anual, que examina como o dinheiro doado foi gasto.

Uma vez que a realização da missão da organização depende de uma série de fatores, a avaliação precisa ser realizada em vários âmbitos:

ÂMBITO ORGANIZACIONAL A missão da organização está sendo alcançada?

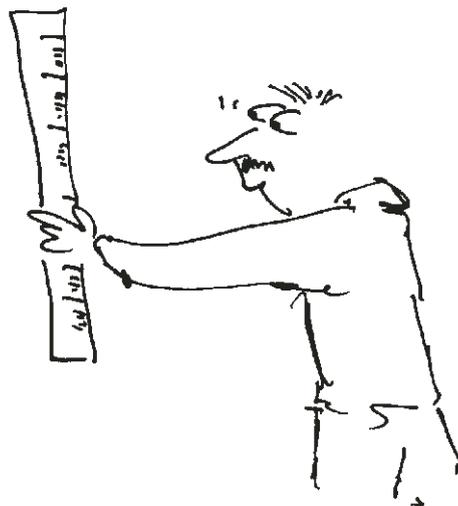
ÂMBITO DO CONSELHO ADMINISTRATIVO O conselho administrativo está funcionando de forma eficiente e eficaz? Ele está fortalecendo a organização?

ÂMBITO DOS FUNCIONÁRIOS O diretor geral e os funcionários estão desempenhando as suas funções de forma eficiente e eficaz?

ÂMBITO DE CAMPO Qual é o impacto dos projetos e programas individuais sobre as pessoas pobres?

O conselho administrativo deve assegurar que a avaliação seja realizada em todos os âmbitos, embora o diretor geral seja responsável por realizar a avaliação nos âmbitos dos funcionários e de campo. As avaliações no âmbito de campo são freqüentemente a melhor maneira de se avaliar o desempenho no âmbito organizacional, embora também seja importante que o mecanismo interno da organização seja eficiente.

No âmbito dos funcionários, pode ser útil que cada funcionário estabeleça um conjunto de objetivos anuais que estejam ligados à descrição do seu cargo. No final do ano, eles devem conversar e ver, juntamente com o seu gerente de linha, se estes objetivos foram alcançados.



A avaliação pode ser feita de várias maneiras:

- Relatórios e declarações financeiras por escrito.
- Avaliação verbal, tais como entrevistas.
- Observação. Por exemplo, os membros do conselho administrativo poderiam visitar a organização para observar o desempenho do diretor geral e dos funcionários.
- Auto-avaliação – esta pode ser feita individualmente ou em grupo.
- Pedir a alguém de fora da organização para realizar a avaliação de maneira que a objetividade não se perca. Isto poderia consistir na utilização de um auditor financeiro independente e na contratação de consultores externos para avaliar os projetos e programas.

Sempre que forem feitas avaliações, é importante que estas identifiquem áreas que precisem ser melhoradas, e que sejam tomadas medidas. Com excessiva frequência, se é que são feitas avaliações, estas são feitas e rapidamente esquecidas. Quando a avaliação mostra um progresso lento ou falta de êxito, as pessoas frequentemente tentam ignorar as constatações e esperam que as coisas melhorem. Até mesmo as avaliações que mostram um bom progresso identificam algumas áreas que poderiam ser melhoradas. É importante lembrar que há dois motivos fundamentais para a realização de avaliações:

- Para comemorar o sucesso.
- Para ver o que pode ser feito melhor.

Todas as avaliações, portanto, devem resultar num plano de ação. Este plano deve conter todas as atividades que precisam ser realizadas em resposta às constatações da avaliação. Entretanto, seja realista ao considerar com que rapidez estas poderão ser alcançadas e quantas questões poderão ser resolvidas ao mesmo tempo. A ação deve ser incorporada no processo de planejamento do ano seguinte.

Tabela de planejamento da ação

Constatação da avaliação	Ação necessária	Prioridade (alta, média, baixa)	Pessoa responsável	Prazo	Como o progresso será medido

Ao avaliar o progresso da organização, pode ser útil que o conselho administrativo considere em que ponto está no ciclo de vida organizacional. Assim como as pessoas, as organizações passam pela infância, adolescência e maturidade. Há diferentes necessidades durante estas fases, conforme mostra a tabela abaixo. Os membros do conselho administrativo precisam reconhecer as questões que a sua organização está enfrentando e que a resposta talvez seja fazer mudanças significativas na forma como a organização é estruturada e gerida.

	Infância	Adolescência	Maturidade
NECESSIDADES MAIORES	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de liderança Visão e missão Estratégias Recursos Programas 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas melhores Liderança Trabalho em rede Colaboração 	<ul style="list-style-type: none"> Questões de políticas Análise de pesquisas Liderança Defesa de direitos
NECESSIDADES DE TREINAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades básicas Planejamento estratégico Elaboração e implementação de programas 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiência Eficácia Avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> Sustentabilidade Rejuvenescimento Boa prática

REFLEXÃO

- A nossa organização é boa na avaliação do seu trabalho? Há alguma área ou algum âmbito do nosso trabalho em que somos melhores na avaliação do que em outros?
- Nós vemos a avaliação como algo negativo? Como podemos incentivar as pessoas a verem a avaliação como algo positivo, que nos ajuda a melhorarmos o nosso trabalho e comemorarmos o que fizemos?
- Que áreas do nosso trabalho devemos começar a avaliar?
- Como poderíamos fazer isto?
- Em que ponto do ciclo de vida de uma organização a nossa organização está?
- As necessidades da nossa organização correspondem às necessidades da tabela acima?
- O que pode ser feito para satisfazer estas necessidades?

Ameaças para o progresso¹

Em todas as fases do ciclo de vida da organização, há vários erros comuns que ameaçam o sucesso do progresso em direção à realização dos objetivos. Os membros do conselho administrativo devem estar cientes destes:

CULTURA NEGATIVA

Sintomas Os valores essenciais de relacionamento, como afirmação, participação e empoderamento, são substituídos por culpa, exclusão e crítica, falta de louvor e oração corporativa.

Resultados Perda de abertura, moral baixa, queixas entre os funcionários, perda de funcionários.

NENHUM PLANO ESTRATÉGICO

Sintomas A organização não determinou seus valores, sua missão ou sua visão, ou, se estes existem, estão desatualizados ou não há apropriação. O futuro está baseado na “fé”, ao invés de num planejamento cuidadoso. Não existem metas estratégicas que possam ser medidas.

Resultados Os funcionários assumem o controle do rumo estratégico, ao invés de o processo ser liderado pelo conselho administrativo. A confusão ou a discórdia quanto ao propósito e às prioridades levam a um ministério sem foco e à utilização ineficaz e ineficiente dos recursos.

¹ Baseado em “Seven deadly sins” em Stahlke (2003)

DESEMPODERAMENTO	<p>Sintomas Os funcionários não são envolvidos adequadamente na tomada das decisões que os afetam. Os líderes tomam as decisões. Os funcionários não podem agir sem permissão.</p> <p>Resultados Entrega de serviço ineficaz e ineficiente, potencial dos funcionários desperdiçado, moral baixa, alta rotatividade de funcionários.</p>
ABUSO DE PODER	<p>Sintomas Um ou mais indivíduos recebem ou assumem mais autoridade do que necessário para a responsabilidade que lhes foi delegada. Os outros funcionários submetem-se.</p> <p>Resultados Autoconfiança excessiva, interferência no trabalho dos outros, desânimo dos funcionários, rompimento das relações, manipulação.</p>
EXPECTATIVAS INCERTAS	<p>Sintomas As metas não estão ligadas ao plano estratégico e são estabelecidas pelas pessoas com autoridade, sem consideração pelos recursos disponíveis. As expectativas são presumidas, mas não expressas.</p> <p>Resultados Os funcionários não têm como saber quando tiveram êxito. As diferentes expectativas levam a mal entendidos e ao rompimento de relações.</p>
FALTA DE RESPONSABILIDADE FINANCEIRA	<p>Sintomas O planejamento financeiro é mal documentado e não detalhado. As pessoas sem um bom conhecimento financeiro deixam a responsabilidade para as pessoas com habilidades financeiras.</p> <p>Resultados Situação financeira instável, crise financeira inesperada, desperdício, possível fraude.</p>
POUCA PRESTAÇÃO DE CONTAS	<p>Sintomas Os mecanismos de prestação de contas são mal definidos, não são usados ou não existem. O mau desempenho ou comportamento é tolerado e tratado com compreensão e perdão. As revisões de desempenho anuais são raras ou inexistentes.</p> <p>Resultados Os empregados bem-sucedidos não são incentivados. Os empregados fracos não são apoiados. Quando o perdão não faz com que haja mudança no desempenho e no comportamento inaceitáveis, há crítica e demissões injustas, sem que jamais haja prestação de contas e disciplina.</p>

REFLEXÃO

- Por quais destas ameaças a nossa organização já passou ou está passando atualmente?
- O que pode ser feito para se lidar com elas?

Estabelecendo e mantendo o conselho administrativo

Nesta seção, examinamos questões a serem consideradas ao se estabelecer um conselho administrativo e mantê-lo em funcionamento.

4.1 Funções dos membros do conselho administrativo

As pessoas freqüentemente concordam em se tornar membros do conselho administrativo sem compreenderem qual será a sua função. Elas só descobrem a sua função depois de participarem de algumas das reuniões. Se os membros compreendessem a sua função completamente antes de assumirem o seu cargo no conselho administrativo, a sua contribuição seria mais proveitosa desde o início.

REFLEXÃO

- Os membros do conselho administrativo são conscientizados sobre a sua função antes de entrarem para o conselho administrativo da nossa organização?
- Peça aos membros do conselho administrativo para pensarem sobre quando começaram a trabalhar no conselho administrativo. Quanto eles compreendiam de sua função? Quanto tempo levou para que eles compreendessem completamente o que se esperava deles?
- Que treinamento ou instrução são oferecidos aos novos membros do conselho administrativo?

Todos os membros do conselho administrativo possuem funções a desempenhar na direção da organização. Estas funções são:

- participar das reuniões do conselho administrativo
- ler todos os documentos que circulam antes das reuniões do conselho administrativo
- participar das discussões nas reuniões do conselho administrativo
- ajudar a tomar decisões através de votações
- trabalhar em equipe
- ser um membro ativo de um ou dois comitês
- manter-se atualizado sobre as questões que a organização está procurando resolver
- compreender o trabalho atual da organização. Isto pode consistir em visitar um projeto, reunir-se com funcionários ou ler os textos que a organização produz sobre o seu trabalho
- representar e falar em nome da organização em público, quando necessário
- orar pelo trabalho da organização e pela eficácia do conselho administrativo.

Um conselho administrativo precisa ter alguns cargos de responsabilidade oficiais para funcionar bem. Estes cargos geralmente são os de presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro. Dependendo do foco e das necessidades da organização, alguns conselhos administrativos têm outros cargos adicionais, tais como um representante legal ou um representante eclesiástico. Além das funções acima, estas pessoas têm as seguintes responsabilidades:

- Presidente**
- Responsabilidade geral por assegurar que o conselho administrativo funcione bem.
 - Presidir as reuniões do conselho administrativo (veja a página 70).
 - Supervisionar o trabalho dos comitês.
 - Apontar presidentes para os comitês e recomendar membros dos comitês ao conselho administrativo.
 - Supervisionar o recrutamento do diretor geral.
 - Reunir-se regularmente com o diretor geral, supervisionar o seu trabalho e coordenar a avaliação do seu desempenho anual.
 - Trabalhar com o diretor geral para garantir que as decisões do conselho administrativo sejam realizadas.
 - Oferecer orientação aos novos membros do conselho administrativo juntamente com o diretor geral.
 - Planejar a próxima reunião do conselho administrativo – preparar a pauta depois de consulta com o diretor geral.
 - Assinar as atas das reuniões do conselho administrativo.
 - Representar o conselho administrativo externamente e atuar como porta-voz da organização.
 - Ajudar os membros do conselho administrativo a avaliarem o seu desempenho e estabelecerem metas individuais.
 - Lidar com o conflito entre os membros do conselho administrativo ou problemas de comportamento.
- Vice-presidente**
- Atuar como presidente nas reuniões do conselho administrativo, se o presidente do conselho administrativo estiver ausente.
 - Estar preparado para assumir as responsabilidades do presidente, se este ficar incapacitado.
 - Realizar tarefas especiais solicitadas pelo presidente.
 - O vice-presidente freqüentemente preside o comitê de nomeação.
 - Freqüentemente, o vice-presidente substitui o presidente do conselho administrativo.
- Secretário**
- Avisar, por escrito, os membros do conselho administrativo sobre as reuniões com, pelo menos, uma semana de antecedência.
 - Fazer atas precisas das reuniões e guardá-las com segurança juntamente com outros registros importantes do conselho administrativo.
 - Distribuir as atas após as reuniões do conselho administrativo.
 - Manter a correspondência atualizada.
 - Assumir as responsabilidades do presidente e do vice-presidente, se ambos estiverem ausentes.

Tesoureiro

- Atuar como coordenador financeiro. Isto consiste em supervisionar e gerir a revisão do conselho administrativo dos aspectos financeiros da organização. Entretanto, isto não significa que o tesoureiro seja responsável pelos assuntos financeiros da organização. Isto é responsabilidade do conselho administrativo inteiro ou do comitê financeiro, se o conselho administrativo achar que deve delegar esta responsabilidade.
- Presidir o comitê de finanças.
- Assegurar que sejam colocados relatórios financeiros regulares à disposição do conselho administrativo. Isto consiste em trabalhar com o diretor geral e o diretor financeiro.
- Ajudar o diretor geral e o diretor financeiro a elaborarem o orçamento anual.
- Apresentar o orçamento anual ao conselho administrativo para ser aprovado.
- Contratar e revisar a auditoria anual.
- Usar seu conhecimento financeiro para orientar o conselho administrativo em questões financeiras.
- Autorizar pagamentos com o presidente ou o diretor geral nas organizações pequenas ou jovens, em que o conselho administrativo está mais envolvido na gestão.

Pode ser útil assegurar que haja um representante legal no conselho administrativo. A sua responsabilidade poderia ser:

- Proteger o status legal da organização.
- Supervisionar a emissão de contratos externos.
- Assegurar que as queixas legais dos empregados e de outras partes interessadas sejam resolvidas com eficácia.

REFLEXÃO

- Concordamos com a lista de funções de todos os membros do conselho administrativo acima? Há alguma coisa que gostaríamos de acrescentar à lista?
- O nosso conselho administrativo possui alguns cargos-chaves de responsabilidade? Quais são eles? Concordamos com as funções arroladas acima? Há alguma coisa que gostaríamos de acrescentar às listas?

4.2 Membros do conselho administrativo



Tamanho do conselho administrativo

O número de membros do conselho administrativo deve depender do tamanho da missão da organização. O conselho administrativo precisa de membros com uma variedade adequada de habilidades, conhecimento e perícia para satisfazer suas necessidades. Ele não deve ter tão poucos membros que acabe se sobrecarregando e se tornando ineficaz. Por outro lado, o conselho administrativo não deve ter tantos membros que estes acabem não podendo participar ativamente. Quanto mais pessoas houver nas reuniões do conselho administrativo, mais tempo levarão as discussões. Também será mais difícil encontrar uma data em que todos possam comparecer.

Função do diretor geral

Em algumas organizações, o diretor geral é um membro *ex officio* do conselho administrativo. Isto significa que quem quer que esteja no cargo de diretor geral automaticamente será um membro do conselho administrativo. Às vezes, é permitido ao diretor geral votar e, às vezes, não. O fato de o diretor geral ser membro do conselho administrativo é útil, pois fortalece a relação entre o conselho administrativo e o diretor geral. Entretanto, isto pode confundir a diferença entre governabilidade e gestão da organização. Como o conselho administrativo é responsável por recrutar, apoiar e avaliar o diretor geral, isto pode se tornar constrangedor, se o diretor geral também for membro do conselho administrativo. Por estes motivos, pode ser melhor não permitir que o diretor geral seja um membro do conselho administrativo. Porém, isto não impede que o diretor geral compareça às reuniões do conselho administrativo, do início ao fim ou durante parte delas. Isto é vital para que se crie uma boa relação de trabalho entre o diretor geral e o conselho administrativo. Os comentários do diretor geral para o conselho administrativo são essenciais para que sejam tomadas boas decisões.

Mandato

O conselho administrativo deve considerar o mandato dos seus membros. Geralmente, isto consiste em estabelecer a duração do mandato antes da reeleição. Pode ser útil também estabelecer um número máximo de mandatos que cada membro pode exercer, com ou sem um intervalo entre os mandatos. Por exemplo, os membros do conselho administrativo podem exercer um máximo de três mandatos, de três anos por mandato. Eles devem ser reeleitos depois de cada mandato, se quiserem continuar. O propósito de estabelecer períodos máximos de mandato é incentivar a eleição de novos membros, que trazem novas idéias e uma nova visão. Caso contrário, os conselhos administrativos podem se estagnar e não conseguir levar a organização adiante de forma criativa. Isto também dá uma oportunidade para impedir que os membros ineficazes continuem. É comum intercalar os mandatos, para evitar que todos os membros antigos terminem seus mandatos ao mesmo tempo. Isto assegura que o conselho administrativo tenha um bom equilíbrio entre experiência e novas idéias.

É útil manter um registro dos membros do conselho administrativo e dos seus mandatos no manual do conselho administrativo (veja a página 62). Isto permite que o conselho administrativo se prepare para as eleições e o recrutamento de novos membros. Este plano também pode registrar os mandatos dos membros em cargos-chaves, para que o conselho administrativo saiba quando eleger novas pessoas para estes cargos.

EXEMPLO
Registro dos membros do conselho administrativo exercendo três mandatos de três anos cada

Nome	Data de eleição para o conselho administrativo	Data para reeleição	Data para a segunda reeleição	Data de afastamento do conselho administrativo

Esta tabela ajuda o planejamento. Entretanto, este padrão de eventos pode não ocorrer. Assim, o conselho administrativo precisa ser flexível. Por exemplo, um membro do conselho administrativo pode decidir não se candidatar à reeleição, ele poderia decidir demitir-se do conselho administrativo durante um mandato, ou o conselho administrativo poderia decidir demiti-lo.

REFLEXÃO

- Quantas pessoas trabalham em nosso conselho administrativo? Este número é excessivo, insuficiente ou adequado?
- Qual é a relação do diretor geral com o conselho administrativo? Ela é adequada?
- Já determinamos os mandatos para os membros do conselho administrativo? Se não, deveríamos considerar isto? Se já o tivermos feito, os mandatos são adequados?
- Há um bom equilíbrio entre experiência e novas idéias entre os membros do conselho administrativo?

4.3 Recrutamento de novos membros

ESTUDO BÍBLICO

Seleção de líderes devotos

- Leia Samuel 16:1-12. Esta passagem da Bíblia concentra-se na seleção de Davi, o novo rei de Israel.
 - *O que Deus procura ao selecionar um líder (versículo 7)?*
 - *Será que só olhamos para a superfície quando recrutamos novos líderes?*
 - *Ao contrário de Deus, pode ser difícil para nós vermos diretamente dentro do coração das pessoas. Como podemos nos assegurar de que estamos recrutando as pessoas certas?*
- Leia 1 Pedro 5:1-4. Esta passagem está voltada para os presbíteros, que são líderes cristãos.
 - *Como Pedro incentiva os líderes a serem?*
 - *Que qualidades Pedro desencoraja?*
 - *Por que achamos que Pedro menciona estas coisas aos presbíteros?*
 - *Precisamos ser lembrados destas coisas?*
 - *Como podemos assegurar que as pessoas que recrutamos tenham as boas qualidades aqui mencionadas?*

Ao considerar novos membros para o conselho administrativo, é importante examinar tanto as suas habilidades profissionais quanto as suas qualidades pessoais. Por exemplo, não é útil recrutar alguém com muita experiência profissional em desenvolvimento, se esta pessoa não gostar de trabalhar em equipe.

As habilidades e o conhecimento profissionais referem-se às qualificações e experiência de trabalho. *As qualidades pessoais* são as características individuais que permitem a uma pessoa fazer bem um trabalho. Elas se referem ao comportamento da pessoa e mostram **como** ela pode realizar a tarefa. O quadro ao lado descreve algumas qualidades pessoais fundamentais para os membros do conselho administrativo.

É importante evitar que o preconceito afete o recrutamento. Algumas características pessoais podem não ser relevantes para um membro do conselho administrativo, como, por exemplo, a aparência física, a idade e o estado civil.

É comum os membros do conselho administrativo estarem ocupados demais para desempenharem bem a sua função. Eles podem ter empregos remunerados em outros lugares, que exijam grande parte do seu tempo e da sua energia. Portanto, eles podem ter pouco tempo para comparecer a reuniões, participar de comitês e se prepararem para reuniões ou para falar em encontros públicos. Como resultado, o conselho administrativo pode ficar desmotivado e improdutivo, e a organização pode fracassar. Os membros do conselho administrativo podem estar em alta cotação no local e podem ser membros de conselhos administrativos de várias instituições. É importante ser realista ao decidir se um possível membro do conselho administrativo se encontra, no momento, em condições de se comprometer completamente com a função.

Pode ser útil fazer uma lista das habilidades profissionais e qualidades pessoais no manual do conselho administrativo, de maneira que o conselho administrativo possa consultá-la quando necessário. Algumas delas podem ser classificadas como essenciais para os membros do conselho administrativo. Outras poderiam ser consideradas desejáveis. Pode haver habilidades profissionais necessárias para funções específicas do conselho administrativo. Por exemplo, pode-se achar que seja necessário que o tesoureiro tenha um certo nível de estudo de gestão financeira.

Qualidades pessoais fundamentais para os membros do conselho administrativo

Adaptado de Stahlke (2003) *Governance matters* pág. 354

Através de pesquisas, foram identificados quatro tipos de qualidades pessoais úteis para os membros de conselhos administrativos:

■ **Qualidades de realização**

COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO – de acordo com a missão, a visão e os valores. Numa organização cristã, os membros do conselho administrativo devem mostrar que estão comprometidos em servir a Deus

BOA COMUNICAÇÃO – sabe falar, escutar, ler, escrever e é aberto

RESOLUÇÃO DE CONFLITOS – comprometido com a justiça e a igualdade, a fim de restaurar relações saudáveis

INICIATIVA – capaz de perceber as oportunidades e estar atento aos problemas

OBJETIVIDADE – capaz de ser imparcial e sem preconceitos

■ **Qualidades de pensamento**

PENSAMENTO CONCEITUAL – capaz de fazer conexões, ver tendências e relações, interpretar informações

DISCERNIMENTO EFICAZ – capaz de usar o bom senso, a razão, o conhecimento e a experiência

PENSAMENTO INDEPENDENTE – capaz de manter as próprias crenças, mesmo quando houver influência, oposição ou ameaça

PENSAMENTO LÓGICO – capaz de pensar sobre uma questão cuidadosamente

■ **Qualidades de liderança**

PRESTAÇÃO DE CONTAS – aceita fazer e receber avaliações objetivas das relações e do desempenho

INTERDEPENDÊNCIA – capaz de trabalhar com eficácia com outros, comprometido com as decisões em grupo

MORDOMIA – capaz de utilizar da melhor forma possível os recursos, ao mesmo tempo em que tem em vista padrões elevados

■ **Qualidades individuais**

EMPATIA – consciente e interessado em levar em consideração os sentimentos, as preocupações e as necessidades dos outros

MENTE ABERTA – aberto a novas informações e idéias. Isto inclui estar disposto a desenvolver as habilidades necessárias, quando estas estiverem faltando

INTEGRIDADE PESSOAL – digno de confiança, consciente, honesto

AUTOCONSCIÊNCIA – capaz de avaliar e gerir os pontos fortes e fracos

AUTO-ESTIMA – seguro do próprio valor e das próprias capacidades

TRANSPARÊNCIA – sem interesses ocultos, mas sim aberto quanto às informações, a não ser que sejam confidenciais.

Entretanto, talvez não seja necessário que todos os membros do conselho administrativo tenham habilidades profissionais específicas. Alguns membros sem estas habilidades podem ter algo importante com que contribuir. Isto aplica-se especialmente a alguns beneficiários.

Os conselhos administrativos que funcionam bem são formados por pessoas com diferentes capacidades, habilidades e conhecimentos profissionais. Quando surgir a necessidade de recrutar novos membros, pode ser útil considerar as necessidades atuais da organização. Por exemplo, se a organização tiver recentemente começado a trabalhar num novo local, poderia ser útil recrutar um novo membro para o conselho administrativo que seja daquela região ou que tenha experiência em trabalhar com ela. Ou, se a organização estiver expandindo o seu trabalho e começando a se concentrar numa questão de desenvolvimento nova, poderia ser útil recrutar um novo membro para o conselho administrativo com a experiência relevante. Entretanto, é importante lembrar de que o conselho administrativo deve evitar gerir a organização. Portanto,

alguns membros do conselho administrativo devem ter habilidades em pensamento estratégico ou governabilidade, mesmo que eles tenham pouco contato com o trabalho de desenvolvimento. Além de considerar as necessidades atuais da organização, pode ser útil também considerar as habilidades dos atuais membros do conselho administrativo e dos que estão se exonerando, para garantir que o conselho administrativo continue diversificado. Pode ser saudável, também, manter um bom equilíbrio de membros de acordo com o sexo, a idade e a etnia.

ESTUDO DE CASO
Revisando a
variedade de
pessoas do conselho
administrativo

A Auxílio e Esperança decide que deve diversificar mais o seu conselho administrativo, já que a maioria dos membros do atual conselho administrativo são de idade semelhante e têm experiência em governabilidade, ao invés de experiência no trabalho de desenvolvimento. Todos os membros do conselho administrativo são homens.

Durante o seu retiro anual, os membros do conselho administrativo fazem uma explosão de idéias sobre os diferentes tipos de pessoas que devem ser representadas no conselho administrativo. O presidente esclarece que os cargos das pessoas no conselho administrativo não estão sendo ameaçados, mas, à medida que os membros do conselho administrativo forem se exonerando, este será mais seletivo ao substituí-los. Depois de discutir os tipos de pessoas que devem ser representadas no conselho administrativo, eles discutem a proporção de membros do conselho administrativo que eles devem representar. Eles decidem que:

- Um quarto dos membros deve ter experiência específica em desenvolvimento.
- Um quarto dos membros deve ter experiência em governabilidade.
- Um quarto dos membros deve ser líder de igreja.
- O último quarto não é especificado, para permitir que os beneficiários sejam representados.

Eles também decidem que pelo menos um terço dos membros do conselho administrativo deve ser composto por mulheres. Estas informações são escritas no manual do conselho administrativo.

Depois que as vagas para novos membros do conselho forem definidas, os membros existentes do conselho administrativo ou os membros da organização devem encontrar pessoas em potencial. Os membros da organização talvez precisem votar para decidir quem serão os novos membros do conselho administrativo, mesmo que o próprio conselho administrativo tenha realizado a busca. Nas organizações que não têm membros, o próprio conselho administrativo é quem geralmente encontra e elege os seus membros. Pode ser útil nomear um ou dois membros para formar um comitê de nomeação.

Os membros do conselho administrativo em potencial poderiam ser:

- membros da organização
- contatos profissionais dos membros atuais do conselho administrativo
- especialistas na questão de desenvolvimento em que a organização se concentra
- membros de comitês
- doadores
- beneficiários
- líderes locais, tais como líderes de igrejas.

Lembre-se de que os membros do conselho administrativo devem viver e trabalhar num local que seja próximo o suficiente da organização para que eles possam ir até lá de modo rápido, fácil e econômico. O conselho administrativo deve reservar verbas para pagar as despesas dos membros do conselho administrativo, tais como transporte e alimentação durante as reuniões.

É mais fácil para as organizações que trabalham nas bases ter beneficiários no seu conselho administrativo. Esteja ciente de que os beneficiários podem não ter um alto nível de instrução. Isto não deve afetar a sua presença no conselho administrativo, já que eles têm muito com que contribuir. Entretanto, pode ser necessário revisar a maneira como as informações são compartilhadas e que haja um investimento maior no treinamento.

Fazer parte do conselho administrativo é uma grande responsabilidade. Os membros do conselho administrativo têm uma responsabilidade tanto legal quanto moral pelo trabalho da organização. Este fardo é freqüentemente ignorado pelas pessoas convidadas a se tornarem membros do conselho administrativo. Ao invés de ver a participação no conselho administrativo como uma oportunidade para servir com humildade e dar, é fácil vê-la apenas como uma oportunidade para aumentar o próprio status dentro da sociedade e satisfazer os próprios objetivos. Um outro perigo é que as pessoas que sabem que têm muito a oferecer podem se tornar membros do conselho administrativo de várias organizações. Isto afeta a quantidade de tempo que elas são capazes de dedicar a cada organização e pode resultar em conflito de interesses.

ESTUDO BÍBLICO

Servindo os outros

■ Leia Filipenses 2:1-11.

- *A quem deveríamos procurar imitar?*
- *Os versículos 6 e 11 dizem que Jesus é Deus. Porém, olhe os versículos 7-8! Faça uma lista das características dele.*
- *Por que a natureza servil de Jesus era tão importante para que o plano de Deus fosse realizado?*
- *Os versículos 1-4 incentivam-nos a termos um coração servil. Podemos lembrar de vezes em que não conseguimos pôr os outros em primeiro lugar?*
- *Qual foi a causa disto?*

É fácil culpar as outras pessoas pela por não a servirmos, dizendo que elas não merecem ser servidas. Entretanto, o versículo 1 mostra claramente que o problema está na nossa relação com Deus. Às vezes, esquecemos o que Cristo fez por nós, quando não o merecíamos.

- *O versículo 3 avisa-nos para que não façamos coisas para o nosso próprio benefício. Como podemos assegurar que as pessoas que trabalham para a nossa organização, no conselho administrativo ou como funcionários, tenham a motivação certa?*

Os membros do conselho administrativo em potencial devem ter a oportunidade de considerar e decidir através da oração se devem entrar para um determinado conselho administrativo. Não devem ser convidadas pessoas que já estejam nos conselhos administrativos de outras organizações. Deve-se dar tempo e espaço para que as pessoas convidadas a participar no conselho administrativo possam tomar uma decisão. Pode ser útil dar-lhes uma fotocópia do quadro da página 58, para que elas pensem sobre algumas questões importantes antes de chegarem a uma decisão. Para que os conselhos administrativos governem com eficácia, seus membros devem estar 100% comprometidos com a organização. Assegurar que os membros do conselho administrativo considerem a questão cuidadosamente ajuda a proteger a organização contra problemas de governabilidade mais tarde.

Decidindo se uma pessoa deve se tornar membro de um conselho administrativo

Adaptado de www.boardsource.org

Estas perguntas podem ajudar os possíveis membros de conselhos administrativos a decidir se estão comprometidos com a organização e a considerar o que eles têm a oferecer.

Algumas das perguntas podem ser respondidas examinando-se os materiais escritos e os relatórios da organização, tais como o relatório anual, a demonstração financeira auditorada e o manual do conselho administrativo. Outros materiais escritos, não produzidos pela própria organização, tais como artigos de jornais, relatórios e livros, podem oferecer informações úteis e imparciais. Pode também ser útil conversar com pessoas para ouvir suas opiniões. Estas pessoas poderiam ser membros atuais e anteriores do conselho administrativo, o diretor geral e os funcionários, assim como outras partes interessadas, tais como os beneficiários.

■ **Trabalho da organização**

- Qual é a missão da organização?
- Qual é a distinção cristã da organização?
- De que forma os seus programas atuais estão relacionados com a missão?
- Posso visitar a organização para ver um programa?
- Há algum plano estratégico que seja revisado e avaliado regularmente?

■ **Situação financeira**

- A situação financeira da organização é segura?
- O conselho administrativo discute e aprova o orçamento anual?
- Com que frequência os membros do conselho administrativo recebem relatórios financeiros?

■ **Beneficiários**

- A quem a organização serve?
- Os clientes da organização estão satisfeitos com o trabalho dela?

■ **Estrutura do conselho administrativo**

- De que forma o conselho administrativo está estruturado?
- Há descrições das responsabilidades do conselho administrativo e dos membros individuais?
- Há descrições das funções e responsabilidades dos comitês do conselho administrativo?
- Quem são os outros membros do conselho administrativo?
- Há algum sistema para evitar conflito de interesses?

■ **Responsabilidades individuais dos membros do conselho administrativo**

- De que maneira o conselho administrativo acha que eu posso contribuir como um de seus membros?

- Quanto tempo será necessário?
- De que forma as tarefas são dadas aos comitês?
- Que orientação receberei?
- A organização dá oportunidades para o desenvolvimento e o treinamento dos membros do conselho administrativo?
- Qual é o papel do conselho administrativo, se houver um, na captação de recursos?

■ **Relação do conselho administrativo com os funcionários**

- O conselho administrativo está satisfeito com o desempenho dos funcionários?
- De que forma os membros do conselho administrativo e os funcionários sêniores trabalham uns com os outros?

■ **Seu interesse em trabalhar no conselho administrativo**

- Estou comprometido com a missão da organização?
- A organização possui uma base da fé? Eu concordo com ela?
- Que pontos fortes posso oferecer ao conselho administrativo?
- Posso dedicar o tempo necessário para ser um membro eficaz do conselho administrativo?
- Estou satisfeito com a abordagem e a natureza do trabalho de captação de recursos da organização?
- Estou disposto a contribuir com apoio financeiro?
- Eu consigo colocar os propósitos e os interesses da organização acima dos meus próprios interesses profissionais e pessoais ao tomar decisões como membro do conselho administrativo?

REFLEXÃO

- Consideramos tanto as habilidades profissionais quanto as qualidades pessoais ao recrutarmos novos membros para o conselho administrativo? Que questões consideramos?
- Será que, às vezes, somos tentados a deixar que o preconceito afete o recrutamento? Como podemos evitar isto?
- Deveríamos escrever uma lista das habilidades profissionais e qualidades pessoais essenciais e desejáveis para os membros do conselho administrativo em nosso manual? Neste caso, que coisas colocaríamos nesta lista?
- Temos uma boa variedade de pessoas em nosso conselho administrativo? Se não, que tipo de pessoa deveríamos procurar na próxima vez que recrutarmos novos membros?
- Como recrutamos pessoas para o nosso conselho administrativo?
- Estamos procurando possíveis membros nos lugares certos?
- Asseguramos que os possíveis membros estejam totalmente cientes da responsabilidade de ser um membro do conselho administrativo? O quadro da página 58 seria útil para eles?

4.4 Seleção de pessoas para cargos-chaves dentro do conselho administrativo

O próprio conselho administrativo deve ter a liberdade de escolher pessoas para os cargos-chaves dentro do conselho administrativo. As questões a considerar são:

- características e qualidades desejadas para a função
- duração do serviço na função
- como as pessoas serão selecionadas, como, por exemplo, através de voto secreto.

Características de um bom presidente

- visão – o presidente precisa ser capaz de incentivar o conselho administrativo e ver que rumo a organização tomará no futuro.
- habilidades de facilitação (veja mais detalhes sobre como facilitar uma reunião na página 70) e habilidades de trabalho em equipe, para que ele possa aproveitar a sabedoria dos outros
- conhecimento da missão integral (para as organizações cristãs)
- experiência de ter participado de um conselho administrativo e assumido um cargo-chave num conselho administrativo
- bom conhecimento bíblico (para organizações cristãs)
- conhecimento geral sobre o local do trabalho da organização, seus doadores e as leis nacionais relativas ao trabalho de desenvolvimento.

Pode ser útil que o presidente tenha atuado como membro do conselho administrativo da organização por algum tempo antes de assumir a função. Isto permite que o presidente tenha uma boa compreensão da organização e da dinâmica do conselho administrativo. Entretanto, se for uma época difícil para a organização, pode ser útil que alguém de fora venha direto para o conselho administrativo como presidente. Esta pessoa será mais objetiva e capaz de fazer melhorias importantes na organização.

REFLEXÃO

- “O presidente é o servo dirigente do conselho administrativo, não o indivíduo com mais poder” (Stahlke (2003), pág. 178). Discuta esta afirmação. É esta a maneira de ver da nossa organização?

Características de um bom secretário

- boas habilidades de redação
- habilidades para resumir informações
- organizado
- sabe distribuir informações.

Características de um bom tesoureiro

- experiência em gestão financeira. É útil que o tesoureiro tenha tido experiência em gestão financeira numa organização de desenvolvimento
- compreensão dos requisitos legais relativos às finanças
- organizado
- conhecimento sobre fontes de financiamento.

O representante legal, se houver um, deve ter um bom conhecimento sobre as leis nacionais, especialmente as leis trabalhistas e relativas ao trabalho de desenvolvimento.

REFLEXÃO

- Concordamos com as características dos vários cargos do conselho administrativo arrolados acima? Que outras características gostaríamos de acrescentar?

4.5 Exoneração do conselho administrativo

Um membro do conselho administrativo poderia ou deveria decidir se exonerar por vários motivos:

- se ele não concordar mais com a missão da organização
- se ele não tiver tempo disponível suficiente
- se ele ficar incapacitado e não puder realizar tarefas
- se surgir um conflito de interesses (veja a página 61).

Um membro do conselho administrativo poderia se sentir tentado a se exonerar após uma discórdia numa reunião do conselho administrativo ou porque não concorda com uma decisão. Entretanto, ele deve considerar esta ação cuidadosamente e através de oração. Num conselho administrativo que funcione bem, em algum momento do seu mandato, todos os membros verão o conselho administrativo tomar decisões com as quais eles não concordam. A beleza da maneira como Deus nos criou é justamente que possuímos pontos de vista e conhecimentos diferentes. A vida seria muito maçante, se fôssemos todos iguais! Um membro do conselho administrativo insatisfeito deve pensar sobre o motivo pelo qual quer se exonerar e ver se os problemas podem ser resolvidos sem que isto seja necessário. Ele deve se perguntar:

- Há alguma diferença fundamental entre os meus pontos de vista e os das outras pessoas? Ou, em geral, estou satisfeito com a maioria das decisões que o conselho administrativo toma?

- Acho que as pessoas escutam os meus pontos de vista? Se não, há alguma maneira de fazer com que as discussões sejam mais participativas?
- Há alguma pessoa do conselho administrativo com a qual eu ache difícil trabalhar? Posso encontrar uma maneira de criar uma conexão maior com esta pessoa?
- Qual é o valor da minha contribuição para o conselho administrativo? De que maneira o conselho administrativo seria afetado se eu me exonerasse?

Freqüentemente, as pessoas exoneram-se dos conselhos administrativos, porque não têm autoconfiança para se levantarem e falarem sobre suas preocupações. O presidente do conselho administrativo deve encontrar maneiras de aumentar a autoconfiança dos seus membros. O presidente deve ser acessível e deve incentivar os membros do conselho administrativo a procurá-lo para discutir problemas e preocupações. Ele deve estar disposto a considerar a possibilidade de fazer mudanças na maneira como o conselho administrativo funciona, especialmente se os membros estiverem insatisfeitos.

Algumas organizações estão tão desesperadas para manter os membros do seu conselho administrativo, que fazem os membros deste sentirem-se culpados por deixarem o conselho administrativo, se não tiverem tempo para participar. Isto resulta em membros insatisfeitos e num conselho administrativo ineficaz. É muito melhor liberar a pessoa do conselho administrativo e recrutar uma nova pessoa, que possa se comprometer mais com o trabalho conselho administrativo. O presidente tem um papel importante em assegurar que os membros do conselho administrativo sejam realistas no que diz respeito ao quanto eles podem contribuir e dar-lhes a liberdade para se afastarem se necessário.

REFLEXÃO

- Consideramos as pressões enfrentadas pelos membros do conselho administrativo?
- Somos abertos a permitir que eles se exonem, se não tiverem tempo para fazerem bem o trabalho?

4.6 Políticas internas do conselho administrativo

Além das políticas para a organização como um todo, pode ser útil que o conselho administrativo tenha algumas políticas internas:

POLÍTICA PARA CONFLITO DE INTERESSES Os membros do conselho administrativo têm a responsabilidade de dar os seus próprios pontos de vista sobre questões durante as discussões. Entretanto, eles devem garantir que estes pontos de vista sejam do interesse da organização e não para o seu interesse próprio. Para evitar que ocorram estes conflitos de interesses, pode ser útil pedir a cada membro do conselho administrativo que informe sobre qualquer possível conflito de interesses ao serem eleitos. Estas informações devem ser atualizadas a cada ano. Por exemplo, os membros do conselho administrativo poderiam ter conexões com outras instituições com as quais a organização poderia vir a ter contato:

- Um membro do conselho administrativo poderia trabalhar para uma construtora.
- Um membro do conselho administrativo poderia trabalhar no conselho administrativo de outra organização de desenvolvimento.
- Um cônjuge ou parente próximo de um membro do conselho administrativo poderia trabalhar para uma empresa que realiza auditorias financeiras.

Se o conselho administrativo precisar discutir uma questão que possa resultar num conflito de interesses para um dos seus membros, não se deve permitir que esta pessoa participe das discussões ou da tomada de decisões. O membro do conselho administrativo não deve permitir que a sua parcialidade influencie os outros membros.

Um outro tipo de conflito de interesses diz respeito ao trabalho remunerado realizado para a organização. Por exemplo, um membro do conselho administrativo pode ser registrado como consultor para a organização. A política poderia dizer que os membros do conselho administrativo não podem realizar trabalho de consultoria remunerado para a organização, já que os membros devem trabalhar como voluntários.

POLÍTICA DE SIGILO Todas as discussões durante as reuniões do conselho administrativo devem ser mantidas em sigilo. Embora seja importante que as decisões sejam informadas às devidas pessoas, não é uma boa idéia tornar conhecido o processo de tomada de decisões. Embora o conselho administrativo seja formado por membros com diferentes opiniões, uma vez que uma decisão é tomada, estes devem mostrar uma linha de frente unida. Caso contrário, a reputação da organização poderia ser prejudicada, e pessoas específicas poderiam ser ofendidas. A eficácia do conselho administrativo também pode sofrer impacto. Se o sigilo for quebrado, os membros do conselho administrativo hesitarão em dar seus pontos de vista nas reuniões do conselho administrativo, com conseqüências para a qualidade da tomada de decisões.

REFLEXÃO

- Possuímos políticas internas? Se possuímos, quais são elas? Caso contrário, que políticas deveríamos pensar em escrever? Qual seria o conteúdo delas?

4.7 Manual do conselho administrativo

Pode ser útil que cada membro do conselho administrativo e o diretor geral tenham uma cópia do manual do conselho administrativo. Este manual contém todas as informações importantes sobre o conselho administrativo. Ele pode ser usado como referência pelos membros do conselho administrativo e pelo diretor geral. Ele pode ser consultado durante as reuniões do conselho administrativo, se necessário. Para evitar que se tenha de imprimir o manual inteiro cada vez que ele for atualizado, pode ser útil que o manual consista de folhas soltas, presas com aros de metal.

Se a organização tiver estatutos, o manual do conselho administrativo deve incluí-los. Entretanto, ele também deve incluir informações sobre o funcionamento interno do conselho administrativo.

A página ao lado mostra o tipo de informação que o manual do conselho administrativo poderia conter.

REFLEXÃO

- Temos um manual do conselho administrativo? Se não, deveríamos considerar a possibilidade de escrevermos um?
- Ele é fácil de usar e atualizar?
- Há alguma coisa faltando?
- Todas as pessoas que dele precisam têm acesso a este manual?

Informações a serem incluídas num manual do conselho administrativo

Informações sobre a organização

- História (como ela foi criada, eventos principais)
- Ministério (base de fé, declaração dos valores, declaração da missão)
- Status legal (inclusive cópias dos documentos de registro, tais como a Constituição ou os Artigos da Associação)
- Finanças (relatório anual recente, relatório de auditoria, orçamento anual, doadores atuais)
- Estrutura (organograma mostrando as áreas de responsabilidade)

Informações sobre os membros da organização, se relevante

- Como eles foram selecionados
- De quanto tempo será o seu mandato
- Qual é a sua obrigação
- Suas responsabilidades
- Detalhes sobre as Reuniões Anuais

Informações sobre o conselho administrativo

- Como os membros são eleitos
- Mandatos
- Orientação
- Reuniões
- Programa de informações
- Tomada de decisões
- Responsabilidades
- Cargos-chaves no conselho administrativo
- Políticas internas, tais como conflito de interesses

Informações sobre os comitês

- Responsabilidades
- Nomeação de membros

Descrições das relações - conselho administrativo/diretor geral, presidente/conselho administrativo, etc.

Lista dos membros da organização, membros do conselho administrativo, pessoas em cargos-chaves, membros dos comitês

Programa para eleição ou reeleição dos membros do conselho administrativo e pessoas em cargos-chaves do conselho administrativo

Atas de reuniões recentes do conselho administrativo

Formulário de reembolso de despesas

Tornando os conselhos administrativos mais eficazes

5.1 Comitês

O principal objetivo das reuniões do conselho administrativo é tomar decisões. As melhores decisões são tomadas quando as pessoas têm boas informações sobre todas as possibilidades. Às vezes, estas informações podem ser fornecidas por outros, tais como o diretor geral. Entretanto, às vezes, estas informações precisam ser coletadas pelos próprios membros do conselho administrativo.

Para facilitar isto, pode ser útil estabelecer comitês do conselho administrativo. Estes são formados por membros do conselho administrativo e, às vezes, por outras pessoas que não pertencem a ele, com o propósito de examinar questões importantes mais a fundo. O comitê, então, apresenta as opções ao conselho administrativo principal para que seja tomada uma decisão. Às vezes, pode ser adequado delegar ao próprio comitê a responsabilidade pela tomada da decisão referente a certas questões. É importante que sejam estabelecidos poucos comitês, para que o tempo dos membros do conselho administrativo não seja desperdiçado e o trabalho do conselho administrativo não atrase.

Há vários tipos de comitês. Alguns são comitês permanentes, que se reúnem regularmente. Estes frequentemente têm uma função de monitoração especializada. Alguns comitês funcionam somente quando há necessidade. Outros são estabelecidos para um propósito específico único, e quando o trabalho é concluído, eles se dissolvem. Estes são chamados, às vezes, de comitês ad hoc.

Os tipos de comitês podem ser:

- **Comitê financeiro**, o qual se reúne regularmente. Ele supervisiona a situação financeira da organização e aconselha o conselho administrativo sobre questões orçamentárias e financeiras.
- **Comitê de nomeação**, que funciona quando há necessidade de recrutar novos membros para o conselho administrativo
- **Sub-comitês**. Estes comitês desempenham uma função muito específica e prestam contas a um dos comitês do conselho administrativo. Por exemplo, pode haver um sub-comitê de auditoria, que preste contas ao comitê financeiro.
- **Comitês ad hoc**. Por exemplo, à medida que uma organização cresce, pode ser necessário procurar escritórios maiores. Poderia ser estabelecido um comitê ad hoc para ver se é melhor ampliar os escritórios atuais ou construir, alugar ou comprar novos escritórios. O comitê supervisionaria a ampliação, dissolvendo-se uma vez que a organização se mudasse para os novos escritórios.

Alguns conselhos administrativos possuem um comitê executivo. Este é formado por pessoas com funções vitais no conselho administrativo – geralmente o presidente, o secretário e o tesoureiro. O comitê executivo age em nome do conselho administrativo entre as reuniões deste, quando surgem questões que precisam de decisões imediatas. Isto economiza tempo por fazer

com que as decisões sejam tomadas rapidamente, ao invés de se ter de esperar até a próxima reunião marcada do conselho administrativo. Entretanto, ele pode fazer com que os membros do conselho administrativo e outras pessoas deixem de ver o conselho administrativo como um corpo unido para a tomada de decisões. Pode parecer injusto esperar que os membros do comitê executivo tomem decisões sem aproveitar o conhecimento e a sabedoria dos outros membros do conselho administrativo. Pode também parecer injusto esperar que os outros membros do conselho administrativo aceitem as decisões tomadas pelo comitê executivo, quando eles são legal e moralmente responsáveis pelo bem-estar da organização. Se um conselho administrativo decidir ter um comitê executivo, ele deve considerar cuidadosamente e entrar em acordo quanto ao grau de autoridade dele.

Cada organização é única. Portanto, as estruturas de governabilidade que são adequadas para uma organização podem não ser adequadas para outra. Algumas organizações precisam de mais comitês do que outras, dependendo do seu tamanho e da sua missão.

Decidindo que comitês são adequados

Aqui estão algumas perguntas-chaves para decidir quais são os comitês apropriados:

- O comitê ajuda a organização por desempenhar uma função especializada que o conselho administrativo não pode cumprir sozinho?
- O comitê ajuda a organização por pesquisar questões específicas e dar opções ao conselho administrativo?
- O comitê evita gerir ou pressionar os funcionários da organização com conselhos?

REFLEXÃO

- Que comitês existem em nossa organização? Se nenhum, seria útil estabelecer alguns? Quais poderiam ser eles? Se já tivermos comitês, estes são adequados?

Quem deveria estar nos comitês?

Os membros do conselho administrativo devem estar em pelo menos um comitê. Isto os ajuda a se manterem envolvidos no que a organização estiver fazendo. Entretanto, nenhum membro do conselho administrativo deve estar em mais de um comitê. É importante não sobrecarregar os membros do conselho administrativo, os quais, muitas vezes, trabalham em tempo integral em algum outro lugar, além de trabalharem como voluntários no conselho administrativo. O presidente do conselho administrativo é a exceção, pois ele pode ter assento em todos os comitês. Entretanto, o presidente do conselho administrativo geralmente não preside os comitês.

Podem ser convidadas pessoas que não sejam membros do conselho administrativo para participarem como membros de um comitê. Estas pessoas são recrutadas por terem especialização relevante e poderem dar conselhos. Estas pessoas poderiam ser o diretor geral, funcionários sêniores da organização, membros da organização e especialistas. Por exemplo, um comitê de nomeação poderia ser formado por dois membros do conselho administrativo e alguns membros da organização. Isto incentiva o conselho administrativo a escutar os membros da organização. Os membros do conselho administrativo que fazem parte do comitê de nomeação podem ter uma boa idéia do tipo de pessoa que seria boa como membro do conselho administrativo.

Os membros do comitê são selecionados pelo presidente do conselho administrativo após consulta com o próprio conselho e o diretor geral. Eles devem ser selecionados cuidadosamente, considerando-se a sua possível contribuição para o comitê, especialmente em termos de conhecimento e especialização. Alguns comitês podem exigir de seus membros um compromisso maior em termos de tempo.

Cada comitê deve ter um presidente e um secretário. Geralmente o tesoureiro do conselho administrativo é o presidente do comitê de finanças, e o vice-presidente é o presidente do comitê de nomeação. O presidente de cada comitê é responsável por monitorar o trabalho feito pelos outros membros do comitê e assegurar que as tarefas estabelecidas pelo conselho administrativo sejam concluídas no prazo.

REFLEXÃO

- Há um bom equilíbrio entre os membros e não membros do conselho administrativo nos nossos comitês?

Funções dos membros dos comitês

Os comitês trabalham sob a autoridade do conselho administrativo. Eles não têm nenhum poder de decisão, a não ser que o conselho administrativo lhes delegue autoridade. Eles não devem ser vistos como um fim em si mesmos, mas sim como uma forma de ajudar o conselho administrativo a cumprir a sua função. As principais funções dos comitês são:

- estudar a fundo uma questão
- identificar pontos-chaves e conclusões
- dar ao conselho administrativo uma lista de opções para que ele as considere, ou tomar decisões eles mesmos, se lhes tiver sido delegada autoridade para tal.

Comitês específicos têm funções específicas. Por exemplo, o comitê de finanças supervisiona os aspectos financeiros da organização. Entre outras coisas, isto consiste em estudar as finanças da organização em intervalos regulares, preparar resumos financeiros para cada reunião do conselho administrativo e contribuir com o relatório anual da organização. O comitê de finanças deve revisar a utilização de verbas, o ativo e outros recursos da organização e oferecer orientação ao conselho administrativo.

É importante escrever uma descrição para cada comitê, explicando sua autoridade e responsabilidades. Talvez também seja útil elaborar um plano de trabalho para especificar quando será necessário contribuir com o conselho administrativo ao longo do ano. Os sistemas e os processos também podem ser documentados para orientar os comitês e permitir que os novos membros entendam rapidamente como o comitê funciona. Por exemplo, o comitê de nomeação poderia ter diretrizes sobre os critérios de recrutamento, a ordem em que as diferentes atividades devem ser realizadas, quem são as partes interessadas e assim por diante. Todos estes documentos sobre os comitês devem ser revisados pelo conselho administrativo uma vez a cada um ou dois anos.

Uma descrição típica de um comitê é a seguinte:

- **Nome** do comitê.
- **Propósito** do comitê.
- **Responsabilidades específicas**.
- **Reuniões** – com que frequência estas serão feitas e, se apropriado, o que será discutido.
- **Presidente** – quem presidirá o comitê e quem será o presidente na sua ausência.
- **Secretário** – quem avisará sobre as reuniões e redigirá as atas.
- **Quórum** – quantos membros do comitê precisam estar presentes nas reuniões para torná-las válidas. A presença de certos membros poderia ser especificada, tais como um membro do conselho administrativo.
- **Autoridade** – que autoridade o conselho administrativo lhe delegou.
- **Membros** – que tipos de pessoas devem estar representadas no comitê, tais como especialistas de fora, presidente do conselho administrativo, diretor geral.
- **Mandato** – quanto tempo os membros terão de servir no comitê e quantas vezes eles poderão renovar sua participação como membros.

REFLEXÃO

- Temos descrições claras para cada comitê? Se não, o que estas descrições deveriam incluir?
- Que sistemas e processos precisam ser documentados?

5.2 Pautas das reuniões

A pauta é uma lista de assuntos que precisam ser discutidos numa reunião. Ela é um guia útil para seguir durante a reunião, a fim de garantir que nada de importante seja negligenciado. Ela é também uma ferramenta útil para os membros do conselho administrativo antes da reunião. Ela os ajuda a se prepararem mentalmente e através da oração.

A pauta é responsabilidade do presidente. A pauta de uma reunião do conselho administrativo deve conter apenas assuntos que estejam prontos para serem decididos, para que as reuniões sejam produtivas. Para as reuniões de comitês, a pauta pode incluir mais tempo para discussão. A pauta deve ser enviada a todos pelo secretário uma semana antes da reunião.

Há algumas coisas que devem ser incluídas nas pautas de todas as reuniões do conselho administrativo. Por exemplo:

- Título da reunião.
- Data, hora e local da reunião.
- Oração de abertura da reunião.
- Revisão e aprovação das atas da reunião anterior.
- Verificação do quórum – isto consiste em assegurar que haja pessoas suficientes presentes na reunião para se tomar uma decisão, de acordo com o manual do conselho administrativo da organização. Se não houver pessoas suficientes, a reunião deve ser adiada. Para evitar desperdício de tempo e dinheiro, os membros do conselho administrativo devem ser incentivados a mandarem antecipadamente um pedido de desculpas por escrito ao presidente ou ao secretário, se não puderem comparecer.

- Revisão do relatório financeiro. O relatório deve ser enviado a todos antes da reunião. O tesoureiro ou o diretor financeiro devem apresentar apenas os pontos principais. Quaisquer questões financeiras importantes devem ser discutidas.
- Relatório do diretor geral. O relatório deve ser enviado a todos antes da reunião. Na reunião, o diretor geral deve apresentar apenas os pontos principais e aceitar perguntas.
- Relatórios dos comitês. Esta é uma oportunidade para que os comitês façam uma atualização para o conselho administrativo e peçam conselhos ou decisões, se necessário.
- Parte principal da reunião – questões que precisam ser decididas. Pode haver novas propostas ou propostas da última reunião que ainda precisem ser decididas.
- Leitura de correspondência.
- Outros assuntos. Isto dá aos membros do conselho administrativo uma oportunidade para discutir quaisquer questões que tenham surgido desde que a pauta foi escrita e que não podem esperar até a próxima reunião. Isto também pode ser usado para conversar sobre questões que precisem ser discutidas. Para assegurar que haja tempo suficiente, é bom que os membros sugiram estes assuntos ao presidente no início da reunião.
- É útil incluir intervalos de cinco minutos de hora em hora, para que as pessoas possam comer ou beber algo, ir ao banheiro ou dar telefonemas. Isto tem um ótimo impacto na capacidade de concentração dos membros, evitando que as pessoas saiam da reunião durante as discussões, o que distrai os outros membros e faz com que elas percam informações vitais ou a oportunidade de contribuir para a discussão.
- Decisão sobre a data, a hora e o local da próxima reunião.
- Oração de encerramento da reunião.

O presidente deve assegurar que a reunião siga a pauta estritamente. Pode ser útil que o presidente tenha uma idéia do tempo que cada item da pauta levará e procure não se estender além dele. Isto garante que a reunião termine na hora e que as pessoas tenham energia e capacidade para se concentrarem. Se, no início da discussão de um item, o presidente disser quanto tempo ela durará, isto poderá ajudar as pessoas a se concentrarem.

REFLEXÃO

- Como poderíamos melhorar nossas pautas, de forma que elas sejam mais úteis?

5.3 Presidência de uma reunião do conselho administrativo

A presidência de uma reunião requer muita habilidade. As pessoas freqüentemente compreendem mal qual é a função do presidente. Num extremo, o presidente pode ser mais autoritário do que deveria ser. Por exemplo, o presidente pode ser a pessoa que sempre dá a “última palavra” nas discussões. O presidente pode ampliar a sua responsabilidade e abusar de seu poder, influenciando as decisões. O presidente pode tentar forçar os membros do conselho administrativo a



aceitarem suas idéias. Num outro extremo, o presidente, na tentativa de servir os membros do conselho administrativo, pode querer dar a todos a oportunidade de darem seus pontos de vista e discutirem todas as questões numa reunião do conselho administrativo, fazendo com que ela dure horas, sem necessariamente chegar a uma decisão. O presidente pode não fazer nenhuma contribuição pessoal para a discussão.

Um bom presidente de um conselho administrativo alcança o equilíbrio certo. É possível estabelecer limites para as discussões e assegurar que as contribuições das pessoas sejam breves, ao mesmo tempo em que se é um bom servo. É possível também usar o poder que temos de maneira positiva – para incentivar o conselho administrativo a trabalhar em equipe, com responsabilidade conjunta pelas decisões tomadas.

Uma habilidade fundamental para a presidência de uma reunião é a capacidade de facilitar discussões. O presidente deve evitar ensinar o conselho administrativo ou dizer a ele que decisões devem tomar. Isto não impede que o presidente dê os seus próprios pontos de vista nas discussões, mas isto deve ser feito de maneira que os membros do conselho administrativo vejam a contribuição como igual e não superior à deles. Um bom presidente:

- extrai idéias das pessoas, pois todos têm conhecimentos e idéias úteis para compartilhar
- incentiva os membros do conselho administrativo e faz com que eles se sintam valorizados
- controla o tempo, tornando claro para os membros do conselho administrativo quanto tempo será dado para cada questão em particular antes do início da discussão
- deve manter o foco da discussão e procurar chegar a uma decisão
- deve manter a ordem na reunião e lidar com os conflitos adequadamente
- deve ser claro. Por exemplo, o presidente deve resumir as discussões antes de se tomar uma decisão e dizer claramente qual é a questão ou a proposta na qual os membros do conselho administrativo votarão.

O presidente não tem de permanecer neutro durante as discussões, pois a sua primeira responsabilidade é como membro do conselho administrativo, com a sua responsabilidade de presidente em segundo lugar. Entretanto, é importante que o presidente diga que a sua contribuição para com a discussão é a sua opinião como membro do conselho administrativo. Uma vez que o presidente tiver dado sua contribuição, ele deve permitir que as outras pessoas falem. Ele deve evitar abusar de seu poder como facilitador, dominando a discussão para defender o seu ponto de vista.

Resolvendo desafios que o presidente pode enfrentar

Lidando com o conflito

- Reconheça o conflito.
- Procure estabelecer a causa do conflito.
- Leve o grupo para um local de respeito mútuo.
- Se o conflito não estiver relacionado com o tópico da discussão, peça às pessoas envolvidas para resolverem a discórdia após a reunião.

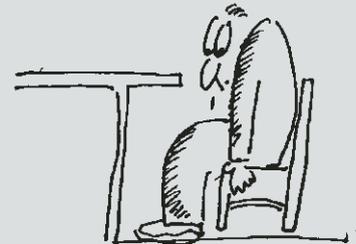


Lidando com pessoas dominantes

- Incentive um comportamento diferente.
- Peça às pessoas para que levantem a mão se quiserem falar.
- Limite o número de vezes que cada pessoa pode falar na discussão.

Trabalhando com pessoas caladas

- Incentive-as individualmente, dentro e fora da reunião.
- Procure descobrir por que elas não participam mais nas reuniões. Lembre-se de que os novos membros do conselho administrativo podem ficar calados nas primeiras reuniões, enquanto vêem como as coisas são feitas, começam a conhecer os outros, compreendem a sua função e criam autoconfiança. Por outro lado, alguns membros talvez não participem por acharem que os seus pontos de vista não serão respeitados. Assim, o presidente talvez tenha de falar com certos membros do conselho administrativo que mostrem falta de respeito, ou o conselho administrativo como um todo para lembrá-los sobre as regras de debate.
- Convide-os, usando seus nomes, para que dêem os seus pontos de vista.



Adaptado de *Facilitation skills workbook* (2004), Tearfund

Uma vez que uma decisão tiver sido tomada, o presidente deve assegurar que alguém seja escolhido para pôr a ação em prática.

Pode ser útil fazer uma sessão de avaliação do conselho administrativo uma vez por ano. Isto permite que os membros do conselho administrativo considerem e decidam se o conselho administrativo funcionou bem. O presidente deve assegurar que as áreas fracas sejam resolvidas. Para isto, pode ser necessário que o presidente faça mudanças na maneira como ele realiza a sua função. As principais perguntas são:

- O conselho administrativo funciona bem? Em que áreas o conselho não funciona bem?
- Trabalhamos bem em equipe?
- Nossas reuniões são produtivas? Como poderíamos usar melhor nosso tempo?
- Passamos tempo demais discutindo questões?
- Todos participam nas discussões? Como as pessoas mais caladas poderiam ser incentivadas a falar mais, e como as pessoas dominantes poderiam ser incentivadas a falar menos?
- Todos escutam os pontos de vista dos outros? Como podemos incentivar mais uns aos outros?
- Discutimos questões demais em cada reunião?
- O conteúdo das reuniões é sempre sobre assuntos pertinentes ao conselho administrativo, ou há algumas questões irrelevantes para ele?
- Tomamos decisões? Se não, como poderíamos melhorar a tomada de decisões?
- Os membros do conselho administrativo votam no que querem ou eles se sentem pressionados por outros a votarem em algo em particular?

O presidente deve estar ciente de que alguns membros do conselho podem não compreender algumas das questões discutidas pelo conselho administrativo, mas têm medo de admiti-lo. O presidente, portanto, deve incentivar uma cultura de abertura e respeito mútuo. O presidente deve fazer isto:

- dando o exemplo, admitindo quando não compreender uma questão
- pedindo às pessoas para explicar as apresentações e os comentários de forma mais clara, se achar que algumas pessoas na sala não compreenderam
- pedindo aos membros do conselho administrativo para evitarem o uso de jargões
- lembrando ao conselho administrativo que alguns de seus membros possuem diferentes níveis de conhecimento sobre uma questão
- perguntando a cada membro do conselho administrativo, em reuniões individuais, se eles compreendem tudo que o conselho administrativo discute.

REFLEXÃO

- As suas reuniões são bem facilitadas? Que melhorias poderiam ser feitas?
- O presidente acha difícil presidir as reuniões? Por quê?

5.4 Atas das reuniões

O secretário do conselho administrativo tem a responsabilidade de fazer anotações por escrito das reuniões do conselho administrativo. Estas anotações são chamadas atas. Há muitos motivos para se fazerem atas:

- Geralmente, elas são um requisito legal para uma organização registrada. Qualquer ação do conselho administrativo que não estiver registrada nas atas não será uma ação legal.
- Elas são um registro das decisões que o conselho administrativo tomou.
- Elas lembram os membros do que foi discutido na última reunião, ao se prepararem para a próxima.
- Elas são uma ferramenta de prestação de contas útil para os membros que concordarem em realizar uma tarefa



As atas são freqüentemente detalhadas demais. Grande parte das informações registradas não é necessária. Isto significa que o secretário desperdiça tempo e trabalho escrevendo coisas, quando poderia estar participando mais nas discussões. As atas detalhadas também tornam mais difícil para os membros do conselho administrativo encontrarem as ações que foram acordadas. Aqui estão algumas sugestões para ajudar os secretários a escreverem boas atas:

- Primeiro, escreva o título da reunião, o local, a data e a hora.
- Registre as pessoas que estiveram presentes na reunião e as que estiveram ausentes. Escreva, também, os nomes de quaisquer convidados que tenham comparecido à reunião. Se eles estiverem presentes apenas durante parte da reunião, anote em que itens da pauta eles estiveram presentes.
- Escreva a questão em discussão, as decisões que foram tomadas e as ações que serão postas em prática. Não escreva tudo que todos disserem no decorrer da discussão. Não é necessário mencionar nomes, a não ser que estes sejam importantes para o item que está sendo discutido. Imagine alguém que não pôde comparecer à reunião. A ata fará com que ela compreenda adequadamente os resultados da reunião?
- Assegure-se de que as atas estejam corretas. Inclua apenas fatos. Assegure-se de que as ações acordadas sejam expressas da forma mais idêntica possível ao que foi dito, a fim de evitar confusão.
- Numere cada item de acordo com o número na pauta. Pode ser útil colocar os itens da pauta numa tabela, com uma linha para cada item e três colunas: uma para o número do item, uma para as anotações, decisão ou ação e uma para a pessoa que será responsável em pôr a ação em prática.
- Assegure-se de que qualquer documentação adicional que tiver sido enviada antes da reunião e usada como base para discussão, como, pôr exemplo, relatórios, planos e orçamentos, seja anexada e mencionada claramente nas atas.

- Digite as atas o mais rápido possível após a reunião, verifique-as com o presidente e, depois de uma semana, envie-as a todos os que estiveram presentes na reunião, assim como os membros do conselho administrativo que estiveram ausentes.
- Assegure-se de que um dos itens da pauta da próxima reunião seja uma breve revisão das atas, para verificar se elas retratam corretamente a reunião. Elas, então, devem ser assinadas pelo secretário e pelo presidente na próxima reunião.
- Guarde as atas num lugar seguro, juntamente com a documentação adicional. Armazene as atas no disco rígido de um computador e num CD Rom ou disquete. Coloque as cópias em papel num arquivo e guarde-o num lugar seguro. Os auditores podem querer ver as atas no futuro.

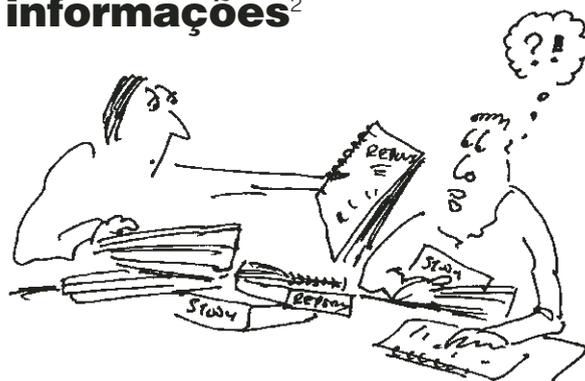
REFLEXÃO

- Fazemos atas de cada reunião? De que maneira poderíamos melhorar a forma como fazemos e guardamos as atas?

5.5 Compartilhamento de informações²

A fim de definir a estratégia e tomar boas decisões, é importante ter acesso a boas informações. Estas informações poderiam ser fornecidas ou coletadas por:

- membros do próprio conselho administrativo
- comitês
- funcionários através do diretor geral.



O problema, para alguns conselhos administrativos, é que eles não têm boas informações suficientes. Por um lado, alguns conselhos administrativos reclamam que têm muitas informações, mas grande parte delas é irrelevante, detalhada demais ou leva muito tempo para ler.

Há três tipos de informações:

INFORMAÇÕES PARA DECISÕES – informações necessárias para que os membros do conselho administrativo possam tomar boas decisões.

INFORMAÇÕES DE MONITORAMENTO, tais como relatórios sobre o progresso em direção à realização dos objetivos ou informações para revisar o trabalho do diretor geral.

INFORMAÇÕES INCIDENTAIS – informações que são do interesse dos membros do conselho administrativo, mas não exigem nenhuma ação, tais como informações resultantes das reuniões dos comitês.

² Usando as idéias do site Boardsource.org

As informações devem ser:

OPORTUNAS Não adianta nada ter informações quando elas já não forem mais necessárias. As informações precisam ser atualizadas.

CLARAS Se as informações forem técnicas, elas precisam ser bem explicadas, para que todos os membros do conselho administrativo possam compreendê-las.

CONCISAS Se os documentos forem longos demais, as pessoas não os lerão. Diga os fatos e dê explicações simples, mas diretas. Alguns tipos de informações podem ser representados na forma de gráficos, o que economiza espaço e incentiva os membros do conselho administrativo a compreenderem as relações e a se envolverem melhor na questão.

RELEVANTES Inclua somente informações que o conselho administrativo precise saber.

DE BOA QUALIDADE Assegure-se de que os fatos, principalmente as estatísticas, estejam baseados em fontes confiáveis. Procure incluir diferentes pontos de vista. Os membros do conselho administrativo devem ler os relatórios de forma crítica, procurando ler “nas entrelinhas”.

Pode ser útil que o conselho administrativo entre em acordo quanto a um cronograma para as informações, que mostre quais informações serão necessárias e quando. Este deve ser entregue às pessoas responsáveis por contribuir com as informações. O cronograma poderia ser organizado como a tabela da página 76. A cada ano, o cronograma poderia ser copiado, inserindo-se as datas relevantes. Ele mostra as datas quando as informações precisam ser apresentadas ao conselho administrativo, as datas quando as informações precisam ser circuladas e os prazos para as informações que precisam ser elaboradas pelo conselho administrativo. As informações geralmente são enviados aos membros do conselho administrativo pelo secretário após consulta com o presidente.

REFLEXÃO

- De que tipos de informações precisamos?
- Temos informações demais ou elas não são suficientes?
- As nossas informações são oportunas, claras, concisas, relevantes e de boa qualidade?
- Como podemos melhorar as nossas informações?
- Seria útil ter um cronograma para informações?

EXEMPLO
Cronograma para informações

TIPO DE INFORMAÇÃO	DESCRIÇÃO	PESSOA RESPONSÁVEL POR PREPARAR A INFORMAÇÃO	PARA QUEM A INFORMAÇÃO DEVE SER ENVIADA	ANO: 2007																
				DATA:		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Reuniões do conselho administrativo				DATA DA REUNIÃO DO CONSELHO ADMINISTRATIVO																
				2				2					2					1		
Pauta	Enviar pelo menos duas semanas antes de cada reunião do conselho administrativo	Secretário e presidente	Membros do conselho administrativo e diretor geral					19					18					17		10
Informações sobre as questões para discussão	Enviar pelo menos duas semanas antes de cada reunião do conselho administrativo	Várias, dependendo da questão	Membros do conselho administrativo					19					18					17		10
Informações financeiras	Enviar pelo menos duas semanas antes de cada reunião do conselho administrativo	Tesoureiro, juntamente com o diretor financeiro	Membros do conselho administrativo					19					18					17		10
Relatório do diretor geral	Enviar pelo menos duas semanas antes de cada reunião do conselho administrativo	Diretor geral	Membros do conselho administrativo					19					18					17		10
Relatórios dos comitês	Enviar pelo menos duas semanas antes de cada reunião do conselho administrativo	Presidentes dos comitês	Membros do conselho administrativo					19					18					17		10
Orçamento anual	Enviar pelo menos duas semanas antes da reunião do conselho administrativo em que ele será aprovado	Tesoureiro	Membros do conselho administrativo																	10
Relatório de auditoria	Enviar pelo menos duas semanas antes da reunião do conselho administrativo apropriada	Audidores independentes	Membros do conselho administrativo										18							
Piano estratégico	Revisar anualmente	Conselho administrativo	Diretor geral														17			
Atas	Dentro de uma semana após a reunião do conselho administrativo anterior	Secretário	Membros do conselho administrativo e diretor geral	8					9										8	
Aviso da próxima reunião	Dentro de uma semana após a reunião do conselho administrativo anterior	Secretário	Membros do conselho administrativo e diretor geral	8					9										8	

Informações de monitoramento												
Relatório financeiro	Mensalmente – cobrindo o mês passado	Tesoureiro, juntamente com o diretor financeiro	Membros do conselho administrativo e diretor geral	31	28	30	30	31	29	31	31	24
Relatório financeiro	Trimestralmente – cobrindo o trimestre passado	Tesoureiro, juntamente com o diretor financeiro	Membros do conselho administrativo e diretor geral					9		9		9
Relatório do diretor geral	Mensalmente – resume as principais atividades e progressos	Diretor geral	Membros do conselho administrativo	5	5	5	5	4	5	5	5	5
Artigos publicados sobre a organização	Mensalmente, se pertinente	Secretário	Membros do conselho administrativo e diretor geral	1	1	1	2	1	1	2	1	3
Outros												
Relatório anual	Anualmente	Conselho administrativo e diretor geral	Funcionários, doadores, beneficiários e outros						29			
Materiais atualizados para o manual do conselho administrativo	Anualmente	Secretário	Membros do conselho administrativo				30					

Como preencher o cronograma de informações

REUNIÕES DO CONSELHO ADMINISTRATIVO

Primeiro, coloque o dia do mês de cada reunião do conselho administrativo na fileira cinza. No exemplo acima, as reuniões do conselho administrativo serão no dia 2 de janeiro, 2 de abril, 2 de julho e 1º de outubro. Haverá também uma reunião do conselho administrativo no início de janeiro do ano seguinte. Isto precisa ser levado em consideração na tabela, para que as informações possam ser distribuídas antes da reunião. Em dezembro, é importante lembrar dos feriados de Natal. Portanto, no exemplo acima, as informações serão distribuídas bem antes do Natal (10 de dezembro) para garantir que todos os membros do conselho administrativo as recebam.

Depois, em cada tipo de informação (fileiras brancas), use a descrição para calcular quando as informações relevantes devem ser distribuídas. É útil consultar um calendário. Coloque o dia do mês na coluna do mês relevante.

MONITORAÇÃO DAS INFORMAÇÕES / OUTROS

Em cada tipo de informação, use a descrição para calcular quando as informações relevantes devem ser distribuídas. Para monitorar as informações, reserve alguns dias antes do final do período para fazer os relatórios, para que estes possam ser escritos. No caso dos relatórios financeiros, reserve um mês inteiro, pois pode levar algum tempo para que as quantias recebidas e os pagamentos sejam processados. No exemplo acima, o relatório financeiro do período de janeiro a março deve estar pronto no dia 9 de maio. O motivo disto é que o relatório financeiro de março deve estar pronto no final de abril e o tesoureiro e o diretor financeiro precisam de alguns dias para escrever o relatório trimestral.

5.6 Tomada de decisões

ESTUDO BÍBLICO

Unidade

Para que os conselhos administrativos tomem boas decisões, os seus membros devem trabalhar bem juntos. É importante trabalhar em equipe.

- Leia 1 Coríntios 12:12-27.
 - *A que a palavra “corpo” se refere?*
 - *De quem é o corpo do qual os cristãos fazem parte?*
 - *Veja os versículos 15-16 e 21. Por que precisamos uns dos outros no corpo de Cristo?*
 - *Veja os versículos 17-20. Por que somos todos diferentes?*
 - *Veja os versículos 22-26. Como deveriam ser as nossas relações uns com os outros?*
 - *As pessoas da nossa organização sentem-se necessárias?*
 - *Os seus pontos fortes são reconhecidos?*
 - *De que maneira incentivamos um bom trabalho em equipe?*
- Leia Romanos 15:5-6.
 - *De que maneira refletir sobre estes versículos ajudaria em épocas de conflito dentro da nossa organização ou do nosso conselho administrativo?*

O objetivo das reuniões do conselho administrativo é reunir seus membros para tomarem decisões. As melhores decisões são tomadas, quando as pessoas têm acesso a boas informações, nas quais podem basear as suas decisões. Portanto, é importante que todas as informações sobre os antecedentes sejam coletadas e enviadas aos membros do conselho administrativo antes da reunião. Os membros do conselho administrativo devem ter pelo menos duas semanas para ler as informações antes de se encontrarem para discuti-las e tomarem uma decisão. A pauta deve dizer claramente qual é a questão sobre a qual é necessário tomar uma decisão. Isto economiza tempo nas reuniões e torna-as mais eficientes e produtivas.

Um outro ingrediente importante para se tomar uma boa decisão é a interação entre as pessoas que a tomarão. Os membros do conselho administrativo devem usar as suas habilidades e experiência para examinarem as informações de forma objetiva. Eles devem falar sobre suas preocupações e seus pontos de vista e fazer um debate, de forma que todas as opções sejam consideradas. Pode ser necessário que o conselho administrativo decida sobre algumas “regras para debates”, para que as discussões se concentrem no assunto. Pode ser fácil acontecer de as discussões se tornarem improdutivas, em que o mesmo ponto de vista é levantado mais de uma vez, ou em que pessoas específicas sofrem ataques pessoais. Estas regras para debates poderiam ser incluídas no manual do conselho administrativo. Elas também poderiam ser escritas numa folha de papel grande, afixada à parede durante as reuniões. O presidente deve assegurar que todos obedeçam às regras para debates e lembrá-los sobre as regras quando necessário.

O presidente deve pedir aos membros do conselho administrativo para que façam uma explosão de idéias e entrem em acordo sobre as regras para debates.

Elas poderiam ser:

- Levante a mão quando quiser falar.
- Não ataque pessoalmente um outro indivíduo.
- Não se interrompam uns aos outros.
- Ninguém pode falar por mais de três minutos de cada vez.
- Ninguém pode contribuir com o debate mais de três vezes.
- Respeite os pontos de vista das outras pessoas.

O membro do conselho administrativo que estiver propondo um curso de ação deve apresentar opções para o conselho administrativo discutir. Os membros do conselho administrativo devem decidir se:

- o curso de ação proposto ajudará a cumprir a missão da organização
- há outras opções
- as informações fornecidas são suficientes para tomar uma boa decisão ou se serão necessárias outras
- a organização possui a estrutura e os recursos certos para este curso de ação.

Deve-se tomar cuidado para assegurar que as decisões não discordem do ensinamento bíblico. O presidente deve assegurar que os membros do conselho administrativo considerem as questões à luz do ensinamento bíblico. Se necessário, a decisão deve ser adiada até que os membros do conselho administrativo tenham tido a oportunidade de estudar o que a Bíblia diz a respeito do assunto, ou durante a reunião, ou antes da reunião seguinte. Pode ser útil fazer uma pausa na discussão ou no processo de tomada de decisão para orar por uma questão específica e pedir a ajuda de Deus para que seja tomada uma decisão sábia.

Se o conselho administrativo for grande, pode ser necessário dividi-lo em pequenos grupos para discutir as questões e, então, compartilhar idéias com o grupo inteiro.

Nossos valores fazem uma grande diferença nas decisões que tomamos. Pode ser útil que o conselho administrativo passe algum tempo considerando os valores fundamentais que o ajudarão a tomar decisões. Por exemplo, as decisões do conselho administrativo devem estar baseadas:

- no que os outros pensarão ou no que queremos fazer melhor para o bem do ministério da organização?
- em como o ministério da organização será afetado ou como ele pode se expandir?
- no quanto a nossa decisão exigiria das pessoas ou se ela glorificaria Deus?³

³ Fonte: *Becoming a great church board* (2004), *Christianity International Today*

Votação

Depois que o conselho administrativo tiver passado algum tempo discutindo uma questão, será necessário tomar uma decisão sobre o que fazer. O presidente deve assegurar que todos estejam prontos para tomar uma decisão. Frequentemente, o voto será “a favor” ou “contra” a proposta. Ou os membros do conselho administrativo poderiam votar numa de várias opções. Eles poderiam:

- Aprovar a ação proposta.
- Aprovar a ação com emendas.
- Rejeitar a ação.
- Pedir mais informações, se não acharem que podem tomar uma boa decisão. Alguém deve ser encarregado da tarefa de coletar ou supervisionar a coleta de mais informações para discussão na próxima reunião. As atas devem registrar isto, e o presidente deve anotar o item para que ele seja incluído na pauta da reunião seguinte.



Há várias maneiras diferentes de se tomar uma decisão conjunta. Cada conselho administrativo deve escolher a maneira que funcionar melhor para ele. Esta deve ser incluída no manual do conselho administrativo, para que todos compreendam como o sistema funciona. Na tabela abaixo, há algumas maneiras de como as decisões podem ser tomadas, com suas vantagens e desvantagens.

Alguns métodos de tomada de decisão

MÉTODO	EM QUE CONSISTE ESTE MÉTODO	VANTAGEM	DESvantAGEM
Consenso	Todos concordam com a ação a ser posta em prática pelo bem do grupo e em tomar uma decisão, mesmo que achem que uma opção diferente seria melhor	Os membros do conselho administrativo estão mais comprometidos com a decisão tomada do que depois de uma votação da maioria	Pode levar muito tempo
Unanimidade	Obter a aprovação de todos os membros do conselho administrativo	Os membros do conselho administrativo estão totalmente comprometidos com a decisão tomada	Leva ainda mais tempo do que se chegar a um consenso. Talvez nunca se chegue a uma decisão unânime
Maioria	Isto poderia ser: <ul style="list-style-type: none"> • mais que uma certa proporção (geralmente a metade) de todos os membros do conselho administrativo • mais que uma certa proporção (geralmente a metade) de todos os membros presentes na reunião 	Mais rápido do que se chegar a um consenso	Os membros do conselho administrativo que não concordarem podem perder sua autoconfiança

A votação pode ser feita levantando-se as mãos, com os olhos abertos ou fechados. Ou os membros do conselho administrativo poderiam votar em segredo, usando uma cédula de votação. A vantagem do voto secreto é que haverá mais probabilidade de que os membros menos autoconfiantes votem no que eles realmente acham. Se o voto for aberto, alguns membros podem se sentir pressionados a votar na mesma coisa que os membros mais autoconfiantes do grupo votarem.

Algumas organizações não permitem que o presidente vote, a menos que haja empate. Neste caso, o presidente vota para decidir a votação. A desvantagem desta abordagem é que ela trata o presidente de forma diferente dos outros membros do conselho administrativo. Ela parece dar ao presidente um poder de decisão maior do que o dos outros membros do conselho administrativo e desencoraja o trabalho em equipe do conselho administrativo. Embora o presidente tenha uma função importante, esta é algo adicional à sua função de membro do conselho administrativo. Portanto, não se deve negar o voto ao presidente. A melhor maneira de se lidar com esta situação é permitir que o presidente vote junto com os outros. Há duas maneiras de assegurar que uma decisão seja tomada:

- assegure-se de que não haja um número ímpar de pessoas no conselho administrativo
- o presidente pode dar o voto decisivo, mesmo que já tenha votado uma vez com os outros membros do conselho administrativo. É raro que um presidente tenha que usar este voto adicional. Entretanto, se for necessário, a prática comum é que o voto decisivo seja dado em favor da situação atual, ao invés de em favor de uma mudança radical.

Uma vez que a decisão é tomada, é necessário um plano de ação. Este deve incluir detalhes de como a atividade será realizada, quem a realizará, quem será responsável e quando ela será concluída.

REFLEXÃO

- O nosso conselho administrativo é bom em tomar decisões?
- Seria útil se tivéssemos um acordo sobre regras para debates?
- Pedimos orientação a Deus durante nossas reuniões?
- Como podemos melhorar os nossos processos de tomada de decisões?

5.7 Desenvolvimento do conselho administrativo

ESTUDO BÍBLICO

Vivendo no Espírito

- Leia Gálatas 5:16-26.

Esta parte da carta de Paulo aos gálatas é sobre a liberdade em Cristo. Vivíamos sob a maldição da lei e éramos escravos do pecado. Cristo liberta-nos.

- *Qual é a importância do Espírito Santo?*

Veja o fruto do Espírito nos versículos 22-23. Alguns especialistas teólogos sugerem que os três primeiros (amor, alegria e paz) referem-se à atitude para com Deus, os próximos três (paciência, amabilidade e bondade) referem-se à atitude de um cristão para com as outras pessoas, e os últimos três (fidelidade, mansidão e domínio próprio) referem-se às qualidades pessoais de um cristão.

- *Discuta o significado destes frutos à luz das três categorias.*
- *Mostramos o fruto do Espírito? Se mostramos, por quê? Se não, por que não?*
- *No versículo 25, somos incentivados a “andarmos pelo Espírito”. Discuta o significado disto e como podemos fazer isto na prática.*
- *De que maneira andar mais pelo Espírito transformaria as relações do nosso conselho administrativo, as relações dentro da nossa organização e as relações com as pessoas de fora?*

Uma vez que o conselho administrativo estiver funcionando bem, é necessário que se trabalhe para sustentá-lo e, até mesmo, desenvolvê-lo mais. Isto consiste em apoiar e desenvolver pessoas do conselho administrativo, para assegurar que elas estejam motivadas e que a sua contribuição seja eficaz. Consiste também em criar relações entre os indivíduos do conselho administrativo, para que eles trabalhem bem em equipe.

ESTUDO BÍBLICO

Amando uns aos outros

- Leia Romanos 12:9-21. Esta passagem concentra-se no amor dentro da família de Deus.

- *Faça uma lista com duas colunas. Na coluna da esquerda, escreva todas as coisas que esta passagem diz que devemos ser ou fazer. Na coluna da direita, escreva todas as coisas que não devemos ser ou fazer.*
- *Discuta o que cada uma das coisas significa na prática.*
- *Considere individualmente e em grupo: Quais destas coisas da lista achamos fáceis? Quais achamos difíceis?*
- *O que devemos fazer para nos amarmos mais uns aos outros?*

Cada vez que um novo membro for eleito, deve-se fazer com que ele se sinta bem-vindo e dar-lhe oportunidades para encontrar o seu papel dentro da equipe. É vital que haja uma boa orientação do presidente e do diretor geral. Isto consiste em:

- ajudar o membro do conselho administrativo a compreender como a organização funciona. Um gráfico organograma mostrando os departamentos e as relações pode ser útil.
- fornecer informações sobre as responsabilidades do conselho administrativo. O manual do conselho administrativo é útil.
- dar oportunidades para que ele conheça os outros membros do conselho administrativo.

Pode ser difícil manter os membros do conselho administrativo motivados, quando eles passam a maior parte do tempo em empregos remunerados noutros lugares e o conselho administrativo só se encontra ocasionalmente. Há várias maneiras de mantê-los motivados:

- Assegure-se de que sejam realizadas reuniões do conselho administrativo regularmente, que sejam produtivas e comecem e terminem na hora.
- Organize um retiro. Por exemplo, o conselho administrativo poderia viajar por alguns dias a cada ano. O tempo poderia ser usado para treinamento, discussão de questões do conselho administrativo ou desenvolvimento do espírito de equipe.
- Incentive os membros do conselho administrativo a se encontrarem com os funcionários, tanto no escritório central quanto em campo, e visitarem os projetos. Pode ser um grande incentivo conversar com alguns dos beneficiários dos projetos e ficar sabendo de que maneira a vida deles foi transformada por causa do trabalho da organização.
- Incentive os membros do conselho administrativo a falarem a grupos sobre a organização e escreverem artigos para a imprensa local.
- Ofereça treinamento para manter os membros do conselho administrativo engajados.
- Agradeça regularmente aos membros do conselho administrativo pela contribuição valiosa para com o trabalho da organização.
- Assegure-se de que o conselho administrativo ore por seus membros regularmente e especialmente quando membros do conselho administrativo estiverem precisando.

Além de manter os membros do conselho administrativo motivados, o presidente deve assegurar que a contribuição dos membros seja de boa qualidade. Mesmo que os membros do conselho administrativo sejam altamente experientes e motivados, a sua contribuição será limitada, se não for relevante. Para aumentar sua eficácia, eles devem estar cientes do que está acontecendo na organização e no seu campo de trabalho. Pode ser útil também que os membros do conselho administrativo ampliem suas habilidades de forma a poderem se engajar melhor com os assuntos do conselho administrativo. Por exemplo, uma pessoa com muitos anos de experiência como agente de desenvolvimento pode não ter habilidades para elaborar políticas, compreender declarações financeiras ou compreender a maneira como um conselho administrativo funciona. Uma pessoa muito experiente em governabilidade e em tomada de decisões pode não compreender questões de desenvolvimento.

ESTUDO DE CASO
Desenvolvendo
o conselho
administrativo da
Auxílio e Esperança

Antes de cada reunião do conselho administrativo, os membros fazem uma refeição juntos, com uma regra: eles não podem conversar sobre os assuntos do conselho administrativo durante a refeição!

A presidente do conselho administrativo da Auxílio e Esperança encontra-se ou telefona para cada membro todos os meses. Ela deixa claro para os membros do conselho administrativo que eles podem procurá-la a qualquer momento, se tiverem alguma pergunta ou questão para discutir. Às vezes, estas questões são relevantes para o conselho administrativo como um todo, e ela se assegura de que elas sejam colocadas na pauta da próxima reunião do conselho administrativo. Se as questões forem relevantes somente para aquela pessoa, ela separa algum tempo para escutá-la e oferecer conselhos e incentivo.

Uma necessidade de treinamento comum que surgiu é o treinamento em gestão financeira. Assim, a presidente pede aos membros do conselho administrativo que façam o treinamento quando tiverem a metade de um dia livre. Então, ela encontra um treinador adequado e explica-lhe a situação para que ele possa preparar um treinamento feito sob medida para o conselho administrativo da Auxílio e Esperança.

Certos membros do conselho administrativo poderiam ser enviados a encontros de treinamento ou conferências, para que possam aperfeiçoar suas habilidades. A organização também poderia oferecer treinamento interno para o conselho administrativo como um todo. A vantagem disto é que o treinamento poderia ser feito sob medida para as necessidades da organização e do conselho administrativo. A presença deve ser obrigatória, inclusive para os membros que sabem muito sobre o conteúdo do treinamento. Isto é para que, como parte do treinamento, os membros do conselho administrativo possam considerar a relevância do conteúdo para a organização e discutir o rumo a seguir. Poderia ser muito útil fazer um treinamento sobre desenvolvimento um pouco antes que o conselho administrativo estiver planejando escrever uma nova estratégia ou revisar a declaração da sua missão.

Também é importante investir no desenvolvimento pessoal dos membros do conselho administrativo. Entre outras coisas, isto consiste em desenvolver as suas habilidades interpessoais, organizacionais e de liderança. É sempre bom ter objetivos para tentar alcançar, incentivar os outros a alcançarem seus objetivos e comemorar com eles, quando estes forem alcançados. Esta é a responsabilidade do presidente do conselho administrativo e deve ser cumprida com cada um de seus membros.

Algumas idéias
para desenvolver o
espírito de equipe

- Fazer refeições juntos.
- Jogos práticos.
- Exercícios para “as pessoas se conhecerem”.
- Alguns membros do conselho administrativo podem ter títulos oficiais, tais como Doutor, Professor ou Reverendo. É bom saber que estas pessoas possuem especialização e experiência específicas em certas áreas, o que pode ser muito útil durante discussões do conselho administrativo. Entretanto, chamá-las pelos títulos pode afetar a dinâmica da equipe. Algumas pessoas podem se sentir tentadas a respeitar estas pessoas mais do que as outras ou levar mais em conta as opiniões delas. Embora possa ser útil escrever os títulos por completo no manual do conselho administrativo, é uma boa idéia que os membros do conselho administrativo chamem-se verbalmente pelo seu primeiro nome ou sobrenome.

Estabelecendo objetivos pessoais

Cada membro do conselho administrativo poderia ser incentivado a estabelecer alguns objetivos pessoais para o próximo ano. Isto deve ser discutido com o presidente. O presidente deve escrever os seus próprios objetivos e poderia discuti-los com o vice-presidente.

Os objetivos poderiam se basear em tarefas (contínuas ou únicas) ou relações. Pode ser útil dar a cada membro do conselho administrativo uma cópia da tabela abaixo. Eles devem escrever os objetivos na coluna da esquerda. Depois de seis meses, eles devem consultar a tabela para ver o seu progresso. Alguns objetivos talvez já tenham sido alcançados. Outros poderiam ser contínuos ou talvez tenham sido esquecidos. Depois de um ano, o membro do conselho administrativo deve dar pontos para o sucesso que teve na realização de cada objetivo, fazendo um círculo em torno do número apropriado. Ele deve discutir os resultados com o presidente e usar a coluna da direita para fazer comentários sobre o seu progresso. Estes comentários poderiam explicar por que o objetivo não foi alcançado ou poderiam registrar um impacto positivo relacionado com a realização do objetivo.

Deve-se fazer, então, uma nova tabela, acrescentando-se uma nova lista de objetivos para o ano seguinte. Alguns destes objetivos poderiam ser os mesmos do ano anterior, se eles forem contínuos ou se não tiverem sido alcançados. O membro do conselho administrativo pode ter novos objetivos que queira alcançar.

Tabela de pontos para os objetivos pessoais

TABELA DE PONTOS PARA OS OBJETIVOS PESSOAIS						
Nome:				Ano:		
OBJETIVO	PONTOS					COMENTÁRIOS
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	

- PONTOS
- 1 = Não foi alcançado
 - 2 = Foi feito algum progresso
 - 3 = Foi feito muito progresso
 - 4 = Alcançado
 - 5 = Alcançado além das expectativas

Uma ferramenta útil para promover o trabalho em equipe é pedir aos membros do conselho administrativo para que se avaliem como grupo após cada reunião. Isto ajuda a incentivar a prestação de contas dos membros do conselho administrativo para com o grupo. Os membros do conselho administrativo devem entrar em acordo juntos sobre como eles avaliariam as seguintes questões:

5 Tornando os conselhos administrativos mais eficazes

Formulário de auto-avaliação dos membros do conselho administrativo

QUESTÃO	MUITO RUIM	RUIM	MAIS OU MENOS	BOM	MUITO BOM
Presença					
Pontualidade					
Controle do tempo na reunião					
Participação nas discussões					
Respeito com os pontos de vista dos outros					
Qualidade das discussões					
Qualidade da tomada de decisões					

O grupo deve, então, discutir as questões que tiveram uma avaliação muito ruim ou ruim, decidir o porquê desta avaliação e encontrar maneiras de fazer melhorias.

REFLEXÃO

- Os membros do conselho administrativo sentem-se bem apoiados e motivados? O que poderia ser feito para melhorar isto?
- O nosso processo de introdução de novos membros é bom? Como ele poderia ser melhorado?
- De que treinamento os membros do conselho administrativo precisam? Quem poderia oferecer este treinamento?
- Seria útil ter objetivos pessoais para tentar alcançar?

Planejamento da ação

O objetivo deste livro é ajudar as organizações a começarem um conselho administrativo ou ajudar os conselhos administrativos a pensarem sobre maneiras de governarem melhor.

Pode ser útil que os membros do conselho administrativo leiam este livro e usem as questões para reflexão como base para sua reflexão pessoal ou discussões em grupo.

Uma vez que todos os membros do conselho administrativo tiverem lido o livro, eles poderão discutir as seguintes questões:

- O que aprendemos?
- Que questões precisamos resolver?
- Como poderíamos fazer as coisas de forma diferente?
- O que podemos começar a mudar imediatamente?
- O que podemos começar a mudar ao longo de algum tempo?

Se houver áreas que precisem ser melhoradas, é uma boa idéia escrever um plano de ação. Comece com as questões mais fáceis de resolver ou as tarefas mais fáceis de realizar. O sucesso com estas questões ou tarefas ajudará a criar a certeza de que as questões maiores podem ser resolvidas.

Plano de ação

QUESTÃO A RESOLVER	AÇÃO A SER POSTA EM PRÁTICA	QUEM É RESPONSÁVEL	QUANDO SERÁ CONCLUÍDA

Recursos e contatos

Leitura recomendada

- Blackman R (2004) ROOTS 6: *Captação de recursos* Tearfund Reino Unido. Encomende através de roots@tearfund.org ou baixe em <http://tilz.tearfund.org/Portugues>
- Clarke S, Blackman R e Carter I (2004) *Manual de habilidades de facilitação* Tearfund Reino Unido. Encomende através de roots@tearfund.org ou baixe através de <http://tilz.tearfund.org/Portugues>
- Stahlke L com Loughlin J (2003) *Governance Matters* GovernanceMatters.com Inc.
- Stoesz E (2001) *Common sense for board members* Good Books

Sites

- www.governancematters.com
O site da Governance Matters contém artigos gratuitos relacionados com questões de governabilidade para organizações cristãs
- www.boardsource.org
O site do Boardsource contém muitas informações práticas para organizações de desenvolvimento por todo o mundo

Glossário

Este glossário explica o significado de certas palavras, de acordo com a maneira como são usadas neste livro.

auditoria	um exame formal das contas, eficiência ou eficácia de uma organização. A auditoria geralmente é realizada por um consultor independente
autoridade	poder para agir ou tomar decisões, sem que seja necessário pedir a permissão de outros
avaliar	estimar o valor, a qualidade, a importância ou o impacto de algo
beneficiário	alguém que se beneficia diretamente do trabalho de uma organização
cédula	pedaço de papel no qual uma pessoa pode colocar o seu voto
conselho administrativo	grupo de pessoas com responsabilidade geral por uma organização
curador	outro nome para um membro do conselho administrativo
déficit	quantia na qual os gastos excedem a renda ou o orçamento
delegar	pedir a uma outra pessoa para fazer algo em nosso lugar
Diretor Geral	gerente operacional de uma organização com responsabilidade pelos funcionários da organização
estatutos	descrição da relação entre os membros de uma organização e o conselho administrativo
excedente	quantia em dinheiro que sobra depois que todas as despesas foram pagas
fundador	pessoa que estabelece uma organização
governabilidade	processo de supervisão de uma organização
hierarquia	sistema em que as pessoas ou coisas são posicionadas de acordo com a sua autoridade e responsabilidade relativas
membros	os donos da organização, os quais conferem autoridade ao conselho administrativo. Nem todas as organizações têm membros. Eles são diferentes dos membros conselho administrativo ou funcionários
missão	o que a organização se compromete a fazer
missão integral	chegar até a comunidade local para transformar a vida das pessoas em termos materiais e espirituais

monitorar	verificar algo continuamente de maneira estruturada, a fim de medir o progresso em direção à realização dos objetivos
nicho	posição especialmente conveniente para os pontos fortes de uma organização, que a torna única
orientação	processo que permite que as novas pessoas se acostumem com a sua função. Este processo pode consistir em treinar, fornecer informações e apresentá-las aos seus colegas
parcialidade	tendência a apoiar ou se opor a algo ou a alguém de maneira injusta, permitindo que as opiniões pessoais influenciem o julgamento
parte interessada	pessoa com interesse ou preocupação por algo
plano estratégico	documento que descreve os objetivos mais amplos da organização para os próximos anos
plano tático	documento que descreve os projetos e programas que levarão à realização dos objetivos mais amplos da organização
política	um plano, princípio ou diretriz geral
prestação de contas	situação em que uma pessoa ou uma organização deve explicar suas decisões e ações a outros
propósito	para quê uma organização existe
quórum	um número fixo de pessoas necessárias numa reunião para torná-la válida
rejuvenescimento	processo que consiste em tornar uma coisa jovem novamente ou restaurá-la à sua condição
responsabilidade	âmbito das atividades pelas quais uma pessoa deve prestar contas
retiro	período de tempo que uma pessoa ou um grupo passa longe do seu ambiente normal de vida diária, com o propósito de desenvolver o espírito de equipe e refletir
revisão	uma avaliação ocasional do progresso em direção à realização dos objetivos
sigiloso	secreto ou confidencial
slogan	cinco ou seis palavras que descrevem uma organização, geralmente usadas nos papéis timbrados e publicações da organização
valores	o que uma organização representa e que influencia a maneira como ela age
visão	a maneira que a organização quer que o mundo seja no futuro

Governabilidade organizacional

Escrito por Rachel Blackman

ISBN 1 904364 65 9

Publicado pela Tearfund

17455-(0706)

