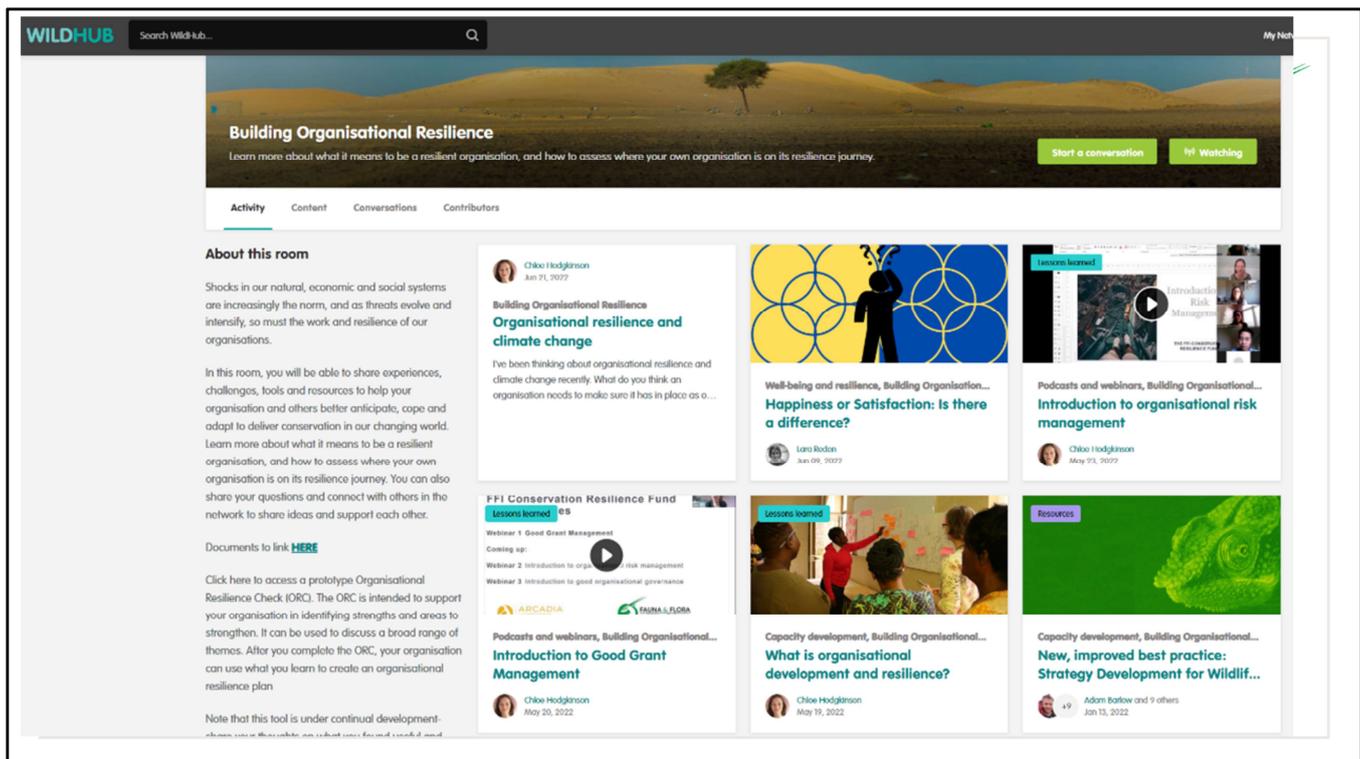




# Introdução à governança organizacional

JUNHO 2022



<https://wildhub.community/rooms/building-organisational-resilience>

Temos um novo site localizado dentro da plataforma WildHub, pode ligar-se à sala de Resiliência Organizacional do Edifício. Note que primeiro terá de se registar no WildHub,

Dentro da sala virtual 'Building Organisational Resilience', encontrará:

Publicações no blogue

Vídeos (incluindo gravações dos dois webinars recentes sobre "[Boa Gestão de Subsídios](#)", e "[Introdução à Gestão do Risco Organizacional](#)")

Recursos chave para construir a resiliência organizacional

Um lugar para conversas, assim como para colocar comentários, perguntas, etc.

Vamos verificar regularmente, mas este é tanto um espaço para a comunidade trabalhar em conjunto, por isso acrescente as suas próprias perguntas e as suas ideias sobre as perguntas dos outros

## OBJECTIVOS DO CURSO



No final desta sessão, deverá ser capaz de o fazer:

1. Explique **o que** é um órgão directivo de uma ONG e **porque é que** o temos
2. Identificar quais são as **responsabilidades** da gestão das ONG e quais são as do órgão directivo
3. Descrever como deve ser um órgão de governo **equilibrado**
4. Identificar como o órgão directivo da sua organização pode ser **reforçado**

Quem tem a responsabilidade de tomar decisões na sua organização?

## O QUE É A GOVERNAÇÃO?

- Do grego significa "guiar".



Não existe uma definição única e exaustiva de "boa governação".

Vem da palavra grega que significa "guiar".

As pessoas de um conselho são reunidas para aplicar os seus conhecimentos, experiência e especialização para gerir os principais desafios que a instituição enfrenta

## O QUE É A GOVERNAÇÃO?



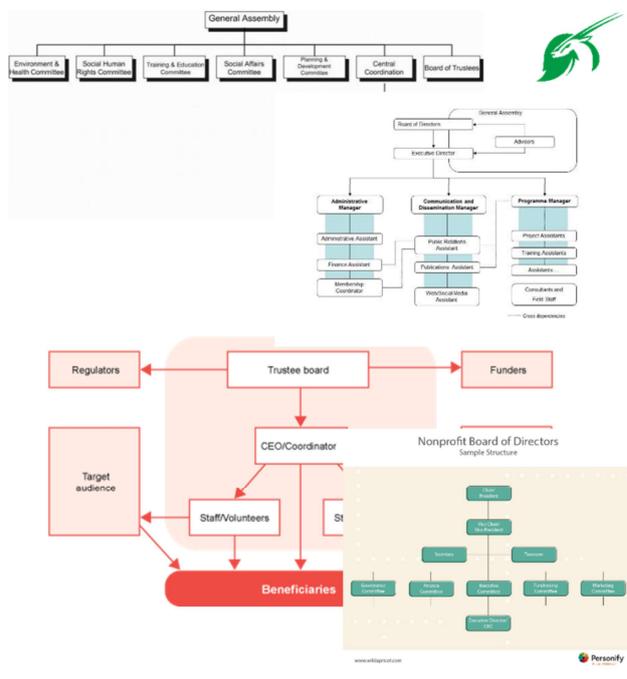
- Assegurar que as organizações voluntárias sejam eficazes, responsáveis e tenham orientação.



Se a sua organização sabe o que deve ser uma governação eficaz - facilita o planeamento de acções que movam uma ONG no sentido de uma melhor governação.

## O QUE É A GOVERNAÇÃO?

- Exemplos incluem Conselhos de Administração, Conselhos ou Fiduciários, embora existam também outros modelos.

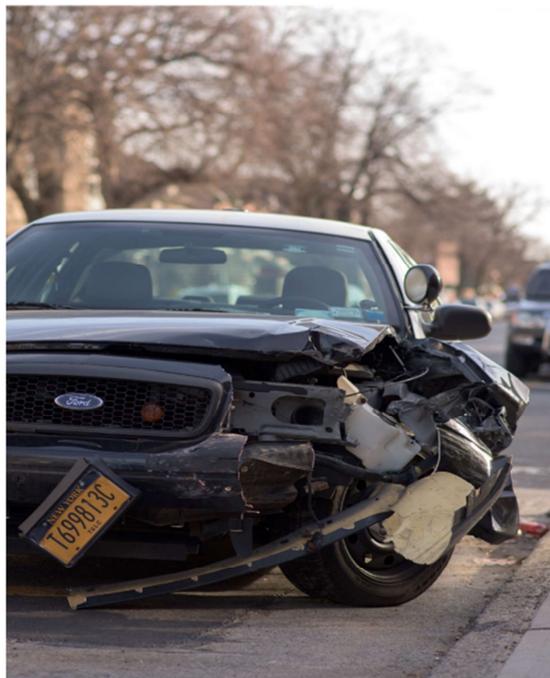


Existem diferentes tipos de estrutura de governação e podem ser chamados de coisas diferentes, tais como um conselho de administração, conselho ou conselho de fiduciários e existem outros modelos

No entanto, todos eles têm papéis semelhantes.

## PERGUNTA:

Porque é que as ONG e as OSC precisam de uma estrutura de governação como um Conselho de Administração?



Porque é que as ONG/ONG necessitam de uma estrutura de governação?

A falta de envolvimento da administração é uma questão importante que constitui um grande problema no sector sem fins lucrativos.

[A Universidade de Stanford](#) fez um inquérito em 2015 e descobriu que apenas metade dos membros da direcção sem fins lucrativos compreendem as suas obrigações ou sentem-se envolvidos no seu papel.

E um [relatório de 2018 da Green, Hasson & Janks](#) (uma empresa de contabilidade) revelou que apenas 20% dos conselhos de administração sem fins lucrativos consideram a contratação de administradores uma prioridade máxima.

Mas também sabemos que um quadro forte e comprometido pode ser muito valioso

## RAZÕES PARA TER UM QUADRO



1. Assegurar um planeamento organizacional eficaz
2. Fornecer recursos suficientes
3. Assegurar que a organização cumpre as obrigações legais
4. Fornecer uma supervisão financeira adequada
5. Seleccionar e avaliar o director executivo
6. Melhorar a imagem pública da organização
7. Recrutar e orientar novos membros do conselho

1. **PLANEJAMENTO ORGÂNICO EFICIENTE:** Cabe aos membros da sua direcção atribuir tempo suficiente nas suas [reuniões regulares de direcção](#) para fazer planos realistas que se alinhem com as necessidades da comunidade e a missão da organização.
2. **FORNECER RECURSOS SUFICIENTES:** Os membros da direcção devem envolver-se em alguma parte da angariação de fundos para a organização. Isto nem sempre é algo que as pessoas percebam!
3. **OBRIGAÇÕES LEGAIS:** A direcção deve estar ciente das leis do país em que a sua ONG opera e do efeito destas sobre as suas obrigações legais, uma vez que isto afectará diferentes aspectos das suas operações (estruturas, normas contabilísticas, disposições fiscais, angariação de fundos e capacidade de possuir bens imobiliários).
4. **GANHO FINANCEIRO:** A direcção pode supervisionar quanto dinheiro entra e sai da sua organização, certificando-se de que as despesas são adequadas
5. **SELECIONAR/ AVALIAR DIRECTOR EXECUTIVO:** A direcção pode ser responsável pela selecção e avaliação do Director Executivo e embora isto possa parecer um pouco preocupante, apenas ajuda a assegurar que o Director Executivo está a cumprir as suas obrigações e a gerir as suas responsabilidades. A direcção deve também estar presente para apoiar o Director Executivo - responsabilidade
6. **ADVOCAR A ORDEM:** os membros da direcção devem defender publicamente a sua organização e divulgar as actividades da organização
7. **RECRUTAR NOVOS MEMBROS:** Devem procurar continuar a recrutar novos

membros do conselho que tenham competências e experiências que possam beneficiar a organização

## EXEMPLOS DE MÁ GOVERNAÇÃO DAS ONGS



The screenshot shows the BBC News website interface. On the left, a red navigation bar contains the word 'NEWS' and a list of categories: Home, War in Ukraine, Coronavirus, Climate, UK, World, Business, Politics, Tech, Science, Health. Below this, a sub-menu lists regional options: UK, England, N. Ireland, Scotland, Alba, Wales, Cymru, Isle of Man, Guernsey, Jersey, Local News. The main article headline is 'Oxfam: UK halts funding over new sexual exploitation claims' with a date of 7 April 2021 and a sub-headline 'Charities' sexual misconduct scandal'. On the right, another red navigation bar is visible with 'NEWS' and categories: Home, War in Ukraine, Coronavirus, Climate, UK, World, Business, Politics, Tech, Science, Health. Below it, a sub-menu lists regional options: World, Africa, Asia, Australia, Europe, Latin America, Middle East, US & Canada. The main article headline is 'Red Cross apologise for losing \$5m of Ebola funds to fraud' with a date of 3 November 2017. An image below the headline shows several people in white protective suits and masks, one holding a red body bag, in an outdoor setting.

Muitas Organizações Não-Governamentais (ONG) experimentam problemas de governação de algum tipo, o que pode levar tempo e energia longe dos objectivos, e pode fazer com que a organização falhe completamente.

Pode ser porque a estrutura de governação não está a prestar atenção suficiente ao que se passa na organização e estas manchetes demonstram as questões muito sérias que podem resultar disto - mas também podem ocorrer problemas quando um órgão de governação tenta, por exemplo, microgerir a organização:

EXEMPLOS MAIS PEQUENOS (Extraído do manual da Birdlife)

- 1) Numa organização, a direcção acreditava que, como eram em última análise responsáveis, tinham de estar envolvidos em todas as decisões, apesar de empregarem pessoal competente e remunerado. O tesoureiro tinha de assinar cada factura, por mais pequena que fosse, e as agendas do conselho eram preenchidas apenas com assuntos de rotina, deixando pouco tempo para discutir questões mais importantes como o progresso rumo à estratégia, ou para planear o futuro.
- 2) Numa outra ONG em África, o Conselho de Administração não se tinha mantido a par das alterações na legislação nacional das ONG no seu país, deixando-as legalmente expostas e impossibilitadas de reclamar determinados benefícios fiscais.

----

Uma das maiores ONG do mundo, a Oxfam International, viu-se recentemente numa tempestade mediática devido à exploração sexual; À medida que o Ébola se espalhou pela Libéria, Serra Leoa e Guiné, uma investigação levada a cabo por auditores da Cruz Vermelha revelou que, em 2014-2016, a Libéria desapareceu em fornecimentos fraudulentamente a preços excessivos, ou em salários para trabalhadores humanitários inexistentes. Na Serra Leoa, o pessoal da Cruz Vermelha aparentemente conspirou com os trabalhadores bancários locais para desviar mais de 2 milhões de dólares enquanto na Guiné, onde as investigações estão em curso, cerca de 1 milhão de dólares desapareceram em facturas aduaneiras falsas. A organização introduziu regras financeiras mais estritas.

Um estudo americano sobre as alegações de irregularidades das ONG mostra que a maioria das questões organizacionais está ligada à falta de supervisão apropriada e à incapacidade de instituir e/ou manter mecanismos de responsabilização, todos os problemas de governação.

## ACTIVIDADE: GOVERNAÇÃO OU GESTÃO?

Exercício:

Nos grupos de break out, ver as responsabilidades nas notas de post-it.

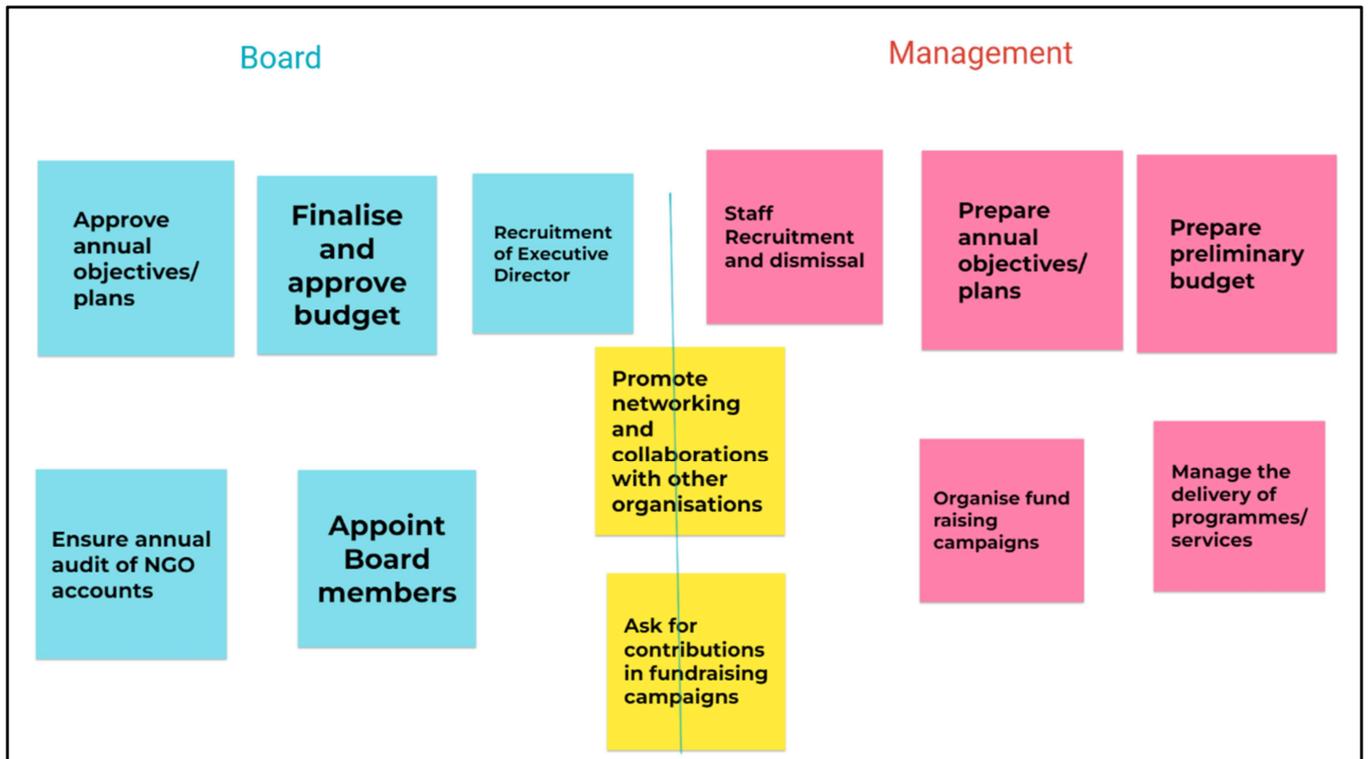
- Quais são os que são abrangidos e quais os que estão sob gestão?
- Deslocá-los para o seu lugar correcto.



Jamboard:

[https://jamboard.google.com/d/1xOPOGCCPnEciC2r7eJoTit7\\_Odx1TVDUoqKWZPvIOYw/edit?usp=sharing](https://jamboard.google.com/d/1xOPOGCCPnEciC2r7eJoTit7_Odx1TVDUoqKWZPvIOYw/edit?usp=sharing)

Jamboard - Folha de gestão e de cartão - adesivos com 1-2 de cada grupo para puxar para dentro de qualquer um dos cartões -



- Como encontrou esse exercício?
- O que não ficou claro?
- Alguma reflexão ou comentário geral sobre governação versus gestão?

## GOVERNAÇÃO VERSUS GESTÃO



**Governar** é quase:

- Assegurar que a organização está a trabalhar para cumprir a sua missão
- Supervisão financeira
- Assegurar o seu funcionamento dentro da lei

A gestão é sobre:

- Implementar as estratégias acordadas pelo conselho, por exemplo, através do planeamento detalhado, da implementação de procedimentos e da angariação de fundos.

Enviar-lhe-emos uma lista de verificação que poderá utilizar e que fornece orientação sobre o que é mais um papel de órgão directivo e mais um ED ou papel de gestão

<b>Governance</b>	
An organisation's governing body gives the organisation strategic direction, makes sure the organisation does what it says it will, and holds senior management and the organisation as a whole accountable. Examples of governing bodies include Boards, Councils or Trustees, although there are also other models. Below, we've used Board/Council/Trustee's to refer to any kind of governing body.	
<b>Governing Documents</b>	The organisation has governing documents that have been agreed by the members (if appropriate), are registered with the country's governing authorities, and are in-line with national legal requirements. The governing documents lay out effective, equitable, transparent, accountable and democratic governance for the organisation (see Examples) The Board/Council/Trustees exercise their responsibilities as set out in the governing documents
<b>Transparent Governance</b>	The organisation is governed transparently, allowing stakeholders to hold it to account, with, for example, processes to receive feedback and critique and to respond to it.
<b>Governing Body Composition</b>	The Board/Council/Trustees have the necessary skills to provide guidance and oversight to the organisation The Board/Council/Trustee members have diverse perspectives and backgrounds, including representation by women and men, and by groups affected by the organisation's work There is a process for deciding terms of office for Board/Council/Trustee members to ensure regular turn-over, diversity and necessary skill set, and it is followed
<b>Governing Body Roles</b>	The Board/Council/Trustees have clear Terms of Reference and clearly understand their roles and responsibilities. New members/trustees are clearly introduced to their responsibilities when they join. The Board/Council/Trustees have a good working relationship with executive staff, but can still hold them accountable The Board/Council/Trustees take active responsibility for evaluating the performance of the organisation and of the Executive Director.
<b>Governing Body Meetings</b>	Board meetings are held regularly according to the governing documents, minutes are kept and approved, and decisions are acted on in a timely fashion Meetings are well attended by the Board/Council/Trustees to ensure a quorum (minimum number required for official decision-making).
 <b>ARCADIA</b> <small>A CHARITABLE FUND OF LISBET RAUSING &amp; PETER BALDWIN</small>	
 <b>FAUNA &amp; FLORA</b> <b>INTERNATIONAL</b>	

Esta é a secção sobre "Governança" na Verificação da Resiliência Organizacional.

Não vou passar por isto agora, mas pode valer a pena sentar-se com a sua direcção para rever estas, se ainda não o fez, e dedicar algum tempo a discutir o que cada uma delas significa - o que se sente confiante de que tem no lugar e se existem áreas que possam necessitar de reforço.



# Responsabilidades do Corpo Governante e Composição

## Our council of trustees



**Martin Vredenburg**  
Chair

[INFO >](#)



**Annette Lanjouw**  
Vice-chair

[INFO >](#)



**Paul Baldwin**  
Treasurer

[INFO >](#)



**Jeff Blumberg**  
Council member

[INFO >](#)



**Sara Gavazzi**  
Council member

[INFO >](#)



**Senator Abshiro Halake**  
Council member

[INFO >](#)



**Diana van de Kamp**  
Council member

[INFO >](#)



**Benjamin Khalil**  
Council member

[INFO >](#)



Tendo analisado as responsabilidades de um órgão directivo, vamos agora olhar para as pessoas de que é composto e para as suas responsabilidades. As pessoas de um conselho de administração são reunidas para aplicar os seus conhecimentos, experiência e especialização aos principais desafios que a instituição enfrenta.

### ORC:

- A Direcção/Conselho/Trustees têm as competências necessárias para fornecer orientação e supervisão à organização
- Os membros da Direcção/Conselho/Trustee têm perspectivas e antecedentes diversos, incluindo a representação por mulheres e homens, e por grupos afectados pelo trabalho da organização
- Existe um processo de decisão dos mandatos dos membros da Direcção/Conselho/Trustee para assegurar uma rotação regular, diversidade e conjunto de competências necessárias, que é seguido

## AS RESPONSABILIDADES DOS FIDUCIÁRIOS

Os fiduciários operam dentro de dois conjuntos de regras formais:

- O documento regente  
*(regras/constituição/acções de confiança/Memorandum and Articles of Association)*
- A lei, por exemplo, no Reino Unido o *Trustee Act 2000*



Os fiduciários operam no âmbito de dois conjuntos de regras formais, o documento regente que pode ser chamado regras ou uma constituição ou a escritura fiduciária. Numa empresa de beneficência, o documento regente será denominado Memorando e Artigos de Associação ou os Artigos, abreviadamente.

O segundo conjunto de regras são as da lei, particularmente as leis que regem o seu tipo de organização, por exemplo, no Reino Unido temos a Trustee Act of 2000 (para instituições de caridade não constituídas em sociedade), Insolvency Acts, Companies Acts e Charity Acts.

É importante notar que a lei nacional pode também ditar a medida em que um membro individual da Direcção é pessoalmente responsável pelas actividades da organização.

-----

A maioria das pessoas pode tornar-se fiduciária. Os fiduciários geralmente precisam de ter mais de 18 anos de idade. Não podem ter sido anteriormente desqualificados como administrador fiduciário ou director de empresa, ser um falido não apurado ou ter certas condenações penais não executadas. [A Comissão de Beneficência tem uma lista de verificação detalhada](#) que cobre todos os requisitos de elegibilidade. Algumas organizações têm restrições sobre quem pode ser administrador fiduciário. Os curadores de instituições de caridade que trabalham com crianças ou adultos vulneráveis precisam

geralmente de ser verificados pela CRB. Algumas organizações só elegem fiduciários de uma filiação formal.

## DOCUMENTOS DE GOVERNO

- Artigos de incorporação
- Estatuto/Constituição
- Declaração de missão
- Papéis e Responsabilidades dos administradores (Código de conduta)
- Termos de Referência do Comitê Executivo

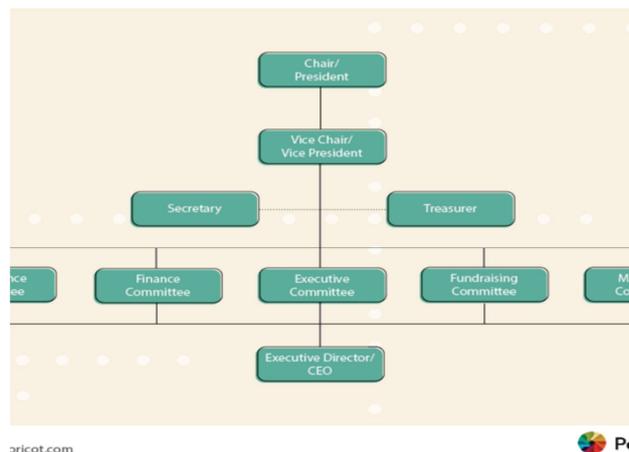


- Artigos de incorporação - documento legal arquivado na agência governamental para registo como uma ONG. Inclui o objectivo da ONG
- Estatutos - documentos internos que contêm regras. Por exemplo, frequência e requisitos de quórum para reuniões. Manter suficientemente amplo que permita emendas com tempo
- Declaração de missão - instrumento de comunicação que orienta o conselho e o pessoal, e que explica a ONG aos que estão fora da organização.
- Papéis e responsabilidades dos fideicomissários/conselheiros. Por exemplo, em FFI isto inclui que devem agir no interesse das FFI e cumprir a lei.
- Exec ToR consiste em cadeira, 2 chars de vice e tesoureiro. Por exemplo, com que frequência se reúnem e quórum, política de despesas, etc.
- Cada país terá documentos que são necessários para uma Caridade e outros que pode desenvolver

## COMPOSIÇÃO DO CONSELHO

- Nem sempre é uma tábua! (*comité de gestão, conselho, comissão executiva, etc...*)
- Consiste em pessoas (*fideicomissários/membro do comité, etc.*) que trabalham em conjunto e assumem a **responsabilidade** global pela instituição
- Tomada de decisão colectiva
- Papel formal - com **responsabilidades legais**

Nonprofit Board of Directors  
Sample Structure



- Nem sempre é uma direcção - O nome do órgão directivo é menos importante do que o papel que desempenham
- Estes indivíduos actuam e tomam decisões como parte do conselho colectivo. Estão vinculados por qualquer decisão colectiva. Só podem agir por conta própria se tiverem sido autorizados a fazê-lo pelo conselho de administração.
- A maior parte do trabalho do conselho realiza-se em reuniões do conselho. Os conselhos de administração concentram-se frequentemente em grandes questões nas reuniões, tomando decisões chave, monitorizando actividades e delegando depois trabalho diário a outros - pessoal, voluntários, sub-comités ou curadores individuais.
- Os fiduciários têm a responsabilidade legal global por uma instituição de caridade. No Reino Unido, a lei descreve os fiduciários de caridade como "as pessoas que têm o controlo geral e a gestão da administração de uma instituição de caridade" ([Charities Act 2011, secção 177](#)).



## BALANÇO DO CONSELHO



Os fiduciários aplicam em conjunto os seus conhecimentos, experiência e perícia aos principais desafios que a instituição enfrenta.

- Equilíbrio número de pessoas
- Habilidades de equilíbrio
- Equilibrar a diversidade

As pessoas num quadro são reunidas para aplicar os seus conhecimentos, experiência e perícia aos principais desafios que a instituição enfrenta, bem como o pensamento estratégico e a supervisão.

Um conselho de administração eficaz organiza-se para desempenhar as suas funções e responsabilidades. O número de pessoas no conselho de administração depende da estrutura. Pequenas e médias podem ter 5-7 pessoas.

O número depende de um tamanho que lhes permita fazê-lo:

Realizar debates produtivos e construtivos

Tomar decisões rápidas e racionais

Organizar eficientemente o trabalho dos seus comités, se estes forem estabelecidos

Assegurar que a organização funciona eficazmente

**Nota:** Foi demonstrado que ter um número ímpar de membros da administração mantém o sistema de controlos e equilíbrios em bom estado de funcionamento.

*Exemplo de manual de avifauna: A direcção de uma grande ONG estava a ter dificuldade em tomar decisões. Isto não foi surpreendente, pois havia 40 membros da Direcção! Idealmente, todos os membros da Direcção deveriam ter concordado em reduzir o seu tamanho para oito ou 12 membros. No entanto, como ninguém queria perder o seu lugar, bloquearam a mudança. Eventualmente, foi acordado que o Conselho permaneceria do mesmo tamanho, mas que oito membros do Conselho mais o Presidente seriam eleitos para formar um "gabinete" ou um Conselho interno. A constituição declara agora que o gabinete é responsável pela gestão da organização, aconselhado pelo Conselho de Administração.*

*A dimensão é essencialmente uma troca - ou seja, diversidade, partilha de carga de trabalho e credibilidade versus unidade, gestão, tempo de resposta, etc.*

## COMPETÊNCIAS (TÉCNICAS) DURAS



- ✓ Perícia financeira
- ✓ Perícia jurídica
- ✓ Angariação de fundos
- ✓ Trabalho em rede
- ✓ Gestão de Recursos Humanos
- ✓ Relações públicas
- ✓ Advocacia

E

- ✓ Conhecimento das partes interessadas
- ✓ Representação geográfica

Se bem gerido e construído estrategicamente, o conselho pode oferecer um conjunto de recursos a uma organização. A sua organização deve pensar nas competências, experiência e capacidades que lhe parecem faltar ou que lhe seriam valiosas e procurar esses atributos enquanto monta o seu conselho de administração.

Para as OSC, é frequentemente importante encontrar um equilíbrio entre

- a) membros do conselho com importantes competências técnicas, conhecimentos profissionais (jurídicos, contabilísticos, etc.), visão estratégica de alto nível e experiência em angariação de fundos ou em rede, e
- b) membros do conselho que fornecem ligações e prestação de contas aos eleitores e beneficiários rurais.

## COMPETÊNCIAS (CONTEXTUAIS) SUAVES



- ✓ Comunicação clara e concisa
- ✓ Feedback construtivo
- ✓ Resolução colaborativa de problemas
- ✓ Compromisso - Confiança.
- ✓ Coragem
- ✓ Apresentar as opiniões de forma clara, construtiva e persuasiva
- ✓ Fazer perguntas respeitosamente
- ✓ Flexibilidade
- ✓ Prestação de contas
- ✓ Capacidade de resolução de conflitos
- ✓ Disponibilidade e capacidade de ouvir

Todos os administradores devem ser capazes de demonstrar valores como a honestidade e a integridade. Devem estar comprometidos com os objectivos e valores da caridade. Todos eles devem também ter "competências transversais", tais como:

- Disponibilidade e capacidade de ouvir
- Comunicação clara e concisa
- Feedback construtivo (não conflito)
- Resolução colaborativa de problemas
- Confiança
- Compromisso - Confiança.
- Coragem (para fazer perguntas difíceis e expressar discordância)
- Uma capacidade de apresentar opiniões de forma clara, construtiva e persuasiva
- Uma capacidade de fazer perguntas respeitosamente
- Flexibilidade (abertura a novas ideias e capacidade de resposta à mudança)
- Prestação de contas
- Capacidade de resolução de conflitos

Se tem uma direcção actual que não está activa ou empenhada ou não tem o tipo de pessoas certas para satisfazer as necessidades actuais da organização, será altura de reflectir sobre as suas necessidades e identificar novos indivíduos a recrutar?



## DIVERSIDADE DO CONSELHO



✓ Diversidade de competências e experiência

Também:

- Idade?
- Género?
- Grupo de partes interessadas?

**Quanto mais diversificado e inclusivo for um quadro, maiores são as suas hipóteses de ser eficaz**

Diversidade não significa apenas competências e experiência, mas significa também idade, sexo, o grupo de interessados que a pessoa representa

Encontrar pessoas empenhadas, talentosas e dispostas é um desafio que cada conselho deve enfrentar. Uma direcção diversificada aumenta a eficácia da direcção e expande a base de liderança.

Não tenha medo de perguntar à sua direcção o que eles podem fazer e também identificar onde estão as lacunas.

- Existe um grande recurso desenvolvido por um grupo chamado "Ciclo de Recrutamento de Curadores" <https://reachvolunteering.org.uk/trustee-recruitment-cycle>

Tire alguns momentos para pensar no seu quadro actual - ou se não tiver um, então use este momento para pensar no que poderá precisar.

- Se tem um pedaço de papel ou mesmo apenas no seu computador - escreva algumas

das competências que lhe vêm à mente que o seu quadro actual oferece - existem lacunas?

- Quais são as idades estimadas de cada um dos membros da sua direcção?
- Qual é o sexo dos membros da sua direcção?
- Algum representa um grupo de interessados necessário?



## A SUA DIVERSIDADE DE CONSELHO



- Diversidade de competências e experiência?
- Idade?
- Género?
- Grupo de partes interessadas?

Tire alguns momentos para pensar no seu quadro actual - ou se não tiver um, então use este momento para pensar no que poderá precisar.

Se tem um pedaço de papel ou mesmo apenas no seu computador - escreva algumas das competências que lhe vêm à mente que o seu quadro actual oferece - existem lacunas?

Quais são as idades estimadas de cada um dos membros da sua direcção?

Qual é o sexo dos membros da sua direcção?

Algun representa um grupo de interessados necessário?

*3-5mins para escrever e depois 5 minutos para pedir ao grupo para partilhar quaisquer reflexões sobre o que acabaram de escrever*

## EVOLUÇÃO DO CONSELHO

- À medida que uma organização amadurece, o papel do conselho mudará
- Nas organizações mais jovens, o Conselho de Administração pode ser mais pessoal e mais prático
  - Passar de fundadores a 'externos' à medida que a organização amadurece, tornando-se também mais formal e profissional



À medida que as organizações crescem e evoluem, os seus conselhos também precisam de mudar na sua função, composição, e princípios de funcionamento. Para que uma organização cresça e alcance maiores impactos, a direcção precisa em última análise de passar de uma direcção personalizada, para uma direcção mais formal e profissional.

E torna-se mais formal e profissional porque necessita de novos recursos, em particular novas competências e pessoal, e do dinheiro para apoiar o crescimento. Novos e diferentes tipos de membros do conselho podem trazer novas experiências, competências e redes.

medida que a direcção cresce, assumindo novos desafios, torna-se mais importante passar de uma situação em que o objectivo da direcção é apoiar, para uma situação em que o objectivo central da direcção se expande para proporcionar supervisão e assegurar que a organização está a funcionar eficazmente - particularmente à medida que a organização cresce e precisa de uma orientação estratégica forte!

- Para uma organização passar de um pequeno projecto ou iniciativa inicial, para uma organização com impacto mais amplo, será necessário um investimento considerável no desenvolvimento da sua estratégia de crescimento ou modelo empresarial. A orientação estratégica da perspectiva da direcção pode ser um contributo crítico para o crescimento bem sucedido.

- medida que uma organização cresce e se expande, trazendo novas pessoas e assumindo novos desafios, torna-se mais importante passar de uma situação em que o objectivo do conselho é ser solidário, para uma situação em que o objectivo central do conselho se expande para proporcionar supervisão e assegurar que a organização está a

desempenhar eficazmente e a cumprir a sua missão.

Esta transição precisa de ser planeada e gerida cuidadosamente

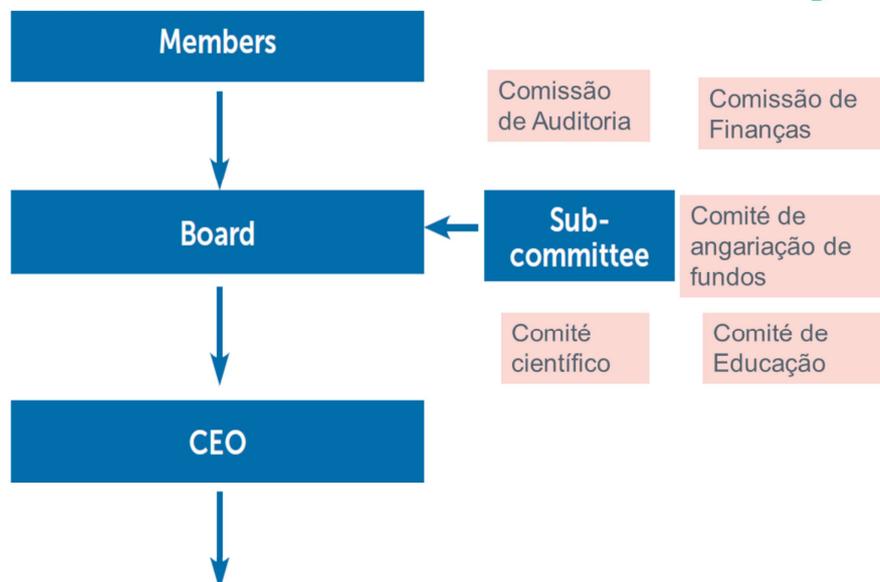
## ROTATIVIDADE DO CONSELHO



- Uma rotação estável e previsível traz novas ideias e novas competências, e impede que qualquer membro se comporte como se a organização fosse a sua.
- A duração da nomeação geralmente na constituição/escritórias
- Como equilibrar isto com a reserva de talentos?

- Geralmente 3-5 anos com 2 mandatos comuns.
- Se tiver uma reserva limitada de talentos, permitir-lhes que voltem a juntar-se após 2 mandatos, etc.?
- Se ex-membros se sentirem rejeitados, considerar pedir-lhes que se sentem num grupo consultivo a ser chamado quando necessário. Tornar o tempo de serviço muito claro ao recrutar

## SUB COMISSÕES



- Comum para sub-comités a serem estabelecidos para satisfazer necessidades particulares na organização. Alguns mandatados na constituição/ por leis, outros aparecem e são limitados no tempo.
- Relatório para o Conselho - Os subcomités só devem assumir o trabalho a pedido do Conselho, e reportar ao Conselho. Não devem ser autorizados a criar unilateralmente os seus próprios programas de trabalho, nem a minar a autoridade do CEO.
- Necessidade de um mandato claro - A força dos subcomités é que são capazes de analisar as questões com maior profundidade do que é possível numa reunião do Conselho de Administração, por exemplo em finanças ou educação. Comum para, por exemplo, finanças, RH, angariação de fundos
- Lembre-se de que todo o conselho ainda mantém a responsabilidade - se não estiver num sub-comité mas a bordo ainda é responsável pelas decisões dos membros - pode conduzir a questões

## REUNIÕES



- Qualidade mais importante que quantidade
- A frequência pode ser fixada por leis/constituição
- Necessidade de ser eficiente, produtivo e envolvente
- Definir a agenda e terminar a tempo

## ACTIVIDADE: RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS DE GRUPO

Nos seus grupos, discuta as respostas aos seguintes problemas:

- 1) "Como promover uma boa relação de trabalho com o CEO - mas também responsabilizá-los?"
- 2) "Como podemos encorajar os fiduciários a participar nas reuniões?"
- 3) "Estamos a lutar para encontrar um fiduciário para dar o seu tempo de graça"
- 4) "Somos demasiado pequenos para precisar de uma tábua"



### *Possíveis respostas*

1) como todas as relações, isto requer algum investimento e esforço para que seja eficaz e bem sucedido. As relações de trabalho exigem que as pessoas se conheçam suficientemente bem para confiarem e se compreenderem mutuamente, pelo que pode ser importante conhecerem-se como pessoas. Ter uma clara atribuição de responsabilidades, comunicação regular e quando e como realizar avaliações/revisões de desempenho.

2) Recrutar aqueles genuinamente interessados em apoiar a organização. Deixar claro qual é a repercussão da tomada de decisão colectiva (ou seja, é responsável por uma decisão mesmo que não estivesse presente para a tomar). Discutir com os ausentes frequentes qual é o problema. Não assuma automaticamente que o pagamento irá motivá-los. Assegurar que as reuniões são bem planeadas e bem geridas, por exemplo, ter uma agenda e terminar a tempo.

3) Pagamento: Normalmente, as ONG reembolsam apenas o custo das viagens de ida e volta às reuniões. Em alguns países, é prática comum pagar aos membros do Conselho de Administração uma taxa de comparência ou "sentado" para assistir a reuniões, para além das despesas de bolso. É importante lembrar que as finanças da organização são em benefício da conservação da natureza e por isso qualquer subsídio de comparência deve ser modesto.

*Exemplo da avifauna: Uma ONG africana percebeu que as taxas de participação se tinham tornado a única razão pela qual algumas pessoas assistiram a reuniões, e após uma série de disputas sobre o pagamento, a Direcção concordou com o seguinte: "As taxas de participação são fornecidas para compensar o tempo das pessoas (em vez das*

*actividades que de outra forma estariam a realizar). As taxas de participação não serão pagas a pessoas que não tenham sido convidadas ou a participantes convidados que não tenham participado na reunião.*

## PERGUNTA

O que torna grande um órgão directivo?

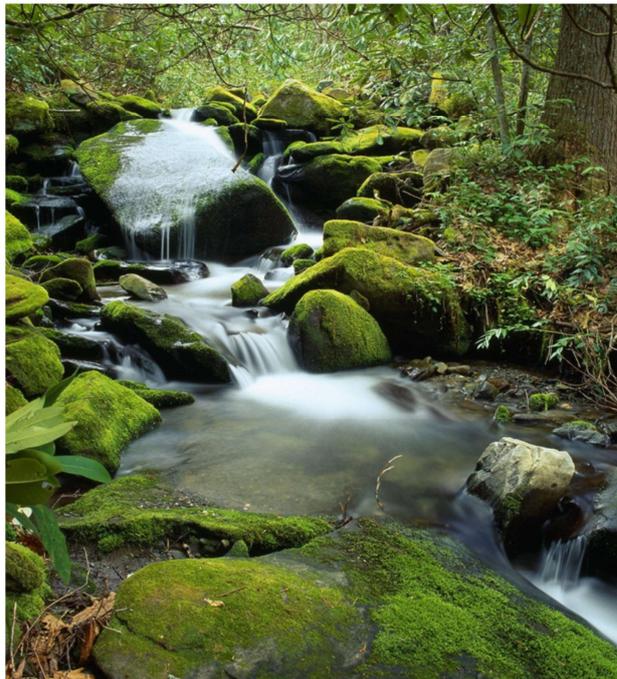


## ORC

- As reuniões do conselho são realizadas regularmente, de acordo com os documentos de governo, são lavradas actas e aprovadas, e as decisões são tomadas em tempo útil
- As reuniões são bem assistidas pelo Conselho/Conselho/Trustees para assegurar um quórum (número mínimo exigido para a tomada de decisões oficiais).

## OBTER UM GRANDE QUADRO

1. Orientação do conselho
2. Comunicação eficaz
3. Planear reuniões do conselho com antecedência
4. Tirar o máximo partido das reuniões
5. Convocação de comissões
6. Avaliar tudo
7. Dar-lhes trabalho significativo
8. Diverte-te com eventos sociais
9. Agradecer-lhes pelo seu trabalho



Extraído de: <https://www.wildapricot.com/articles/build-an-effective-nonprofit-board-Desenvolver> um manual para os membros do conselho que inclua as suas responsabilidades, procedimentos, reuniões e horários (pode ser tão complexo/simples quanto necessário) e pode também incluir: Declarações de missão e visão; História da organização; Estatutos e políticas; Plano estratégico; Resumos financeiros; Informação do conselho; Informação do comité; Processos de reunião e outros deveres legais e financeiros específicos. - Pode ser partilhada com novos membros do conselho ou actualizada anualmente e enviada a todos.

1. Quando a direcção puder trabalhar bem em conjunto, terão mais sucesso em levar a organização para a frente. Dicas: Concentrem as reuniões na estratégia, não apenas na administração - ponham em marcha novas iniciativas!
  - Convidar uma discussão franca
  - Dividir-se em grupos mais pequenos para discutir
  - Facilitar a compreensão do quadro através da utilização de ajudas visuais e folhetos
  - Convidar membros e benfeitores a terem uma palavra a dizer
  - Envolver voluntários e membros
2. Os membros da direcção são pessoas ocupadas, pelo que o tempo que passam juntos precisa de ser o mais eficiente possível, pelo que um planeamento cuidadoso ajudará com isto.
  - Dicas: Ter uma agenda clara e focalizada
  - Cumprir a agenda
  - Trabalhos de casa - enviar artigos/concursos com antecedência
  - Programar o horário de check-in dos comités - construir a tempo de ouvir as actualizações dos seus comités.

### FAZER:

- Iniciar e terminar as reuniões a tempo
- Ter crachás e períodos de introdução para novos membros ou convidados
- Envio de material do quadro (agendas, artigos, recursos, etc.) com uma semana de antecedência
- Atribuir um tempo específico para cada ponto da agenda
- Fazer avançar as coisas - encontrar soluções para acelerar as novas iniciativas
- Conservar minutos - para acompanhar o progresso.

### NÃO

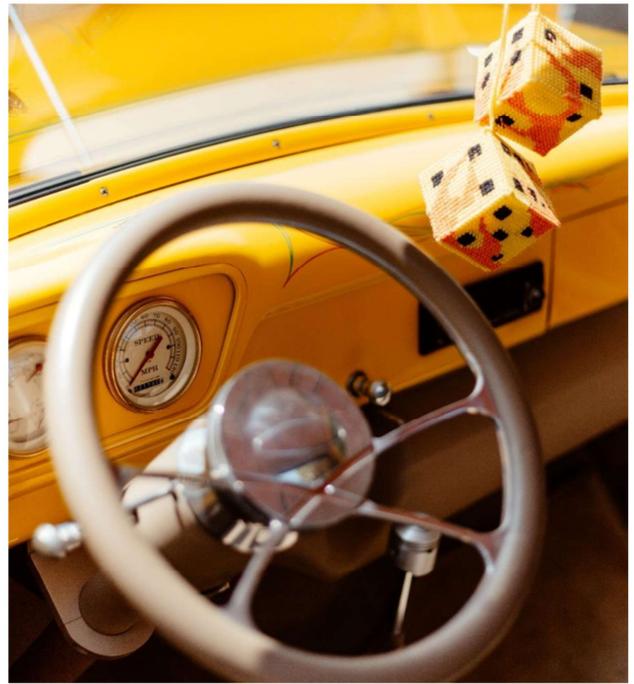
- Desperdiçar precioso tempo de reunião ao longo das decisões ou discussão da última

reunião

- Permitir que os membros do conselho conversem sobre assuntos irrelevantes
- Deixar a direcção discutir as operações do dia-a-dia
- Permitir que as opiniões litigiosas se apropriem da reunião

## INDICAÇÕES DE FALHAS DE GOVERNAÇÃO

- ✓ Má supervisão das operações
- ✓ Falta de rotação dos membros,
- ✓ Falha na instituição de controlos
- ✓ Ausência de controlos e equilíbrios de procedimentos e práticas
- ✓ Isolamento de membros das partes interessadas



Não existe uma definição única e exaustiva de "boa governação".

As pessoas de um conselho são reunidas para aplicar os seus conhecimentos, experiência e perícia aos principais desafios que a instituição enfrenta.

Uma imagem clara da governação eficaz facilita o planeamento de acções que movem uma ONG no sentido de uma melhor governação.



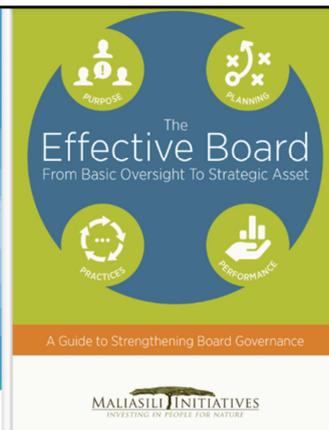
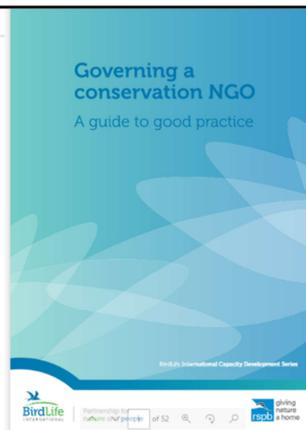
## ONDE ESTÁ A SUA ONG?



1. Qual é o tamanho da sua prancha?
2. Quão diversa é a sua prancha?
3. O papel dos conselhos de administração é claro?
4. As reuniões são regulares e produtivas?
5. Eles responsabilizam a sua organização?
6. O nível de envolvimento é o correcto? (i.e., empenhado mas não micro-gerenciado)
7. Será que apoiam a gestão na angariação de fundos, construção de redes, etc.?

## OUTROS RECURSOS

- Documentos
  - Avifauna: Governar uma ONG de conservação
  - Maliasili: O Conselho Eficaz
- Website:
  - Wild Apricot.com
  - Ciclo de Recrutamento de Curadores
- Capacidade de conservação do sítio web



**Reflect**  
Identify the mix of skills and experience your board needs to lead your charity.

- On this page**
- [What makes a good board?](#)
  - [Why board diversity is important](#)
  - [How to make your board more diverse](#)
  - [Identify skills gaps with a skills audit](#)
  - [Agree what you're looking for](#)
  - [Why use direct recruitment](#)
  - [Further reading](#)

Decide which skills and experience are the most important to lead your charity, and identify which of these are missing from



Personify  
Features • Pricing • Examples • Customers • Resources • Try Now

All Membership Events Website & Technology Fundraising Volunteerism Marketing Organizational Management WildApricot Updates



### The Complete Guide to Building a Nonprofit Board

Organizational Management  
March 09, 2021



By Tatiana Morand

## VANTAGENS DA GOVERNAÇÃO (CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO)



- Apoio ao Director Executivo
  - Outros para assumir a responsabilidade
  - Pessoas para assumirem alguns dos trabalhos
- Diversidade de competências
- Rede mais ampla de contactos
- Presença maior e mais tangível

## PENSAMENTOS FINAIS

- As organizações mais bem sucedidas analisam regularmente a sua governação e fazem pequenos ajustes frequentes  
Por exemplo, questionário anual anónimo
- Se as coisas estão a correr mal - faça alguma coisa!

