

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

## Reconhecer bons grupos dirigentes

# .2

Favorecer uma governança saudável

Muitas organizações da sociedade civil têm um ou mais grupos dirigentes - como diretoria e conselho - mas não sabem direito o que esperar deles. E tendem a serem muitas as frustrações com o desempenho desses grupos. Este texto se propõe a explorar esse terreno “pantanososo” e oferecer ajuda para grupos dirigentes refletir sobre o que vêm fazendo, encontrando caminhos para se tornarem mais efetivos.

**O QUE PODE SER FEITO POR UM GRUPO DIRIGENTE, NO ÂMBITO DO CONSELHO E/OU DA DIRETORIA, PARA FACILITAR O PROCESSO DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL, MINIMIZAR AS DIFICULDADES ASSOCIADAS A ELE E POTENCIALIZAR SEU EFEITO NA SOCIEDADE?**

### Abordagem estrutural: criar condições

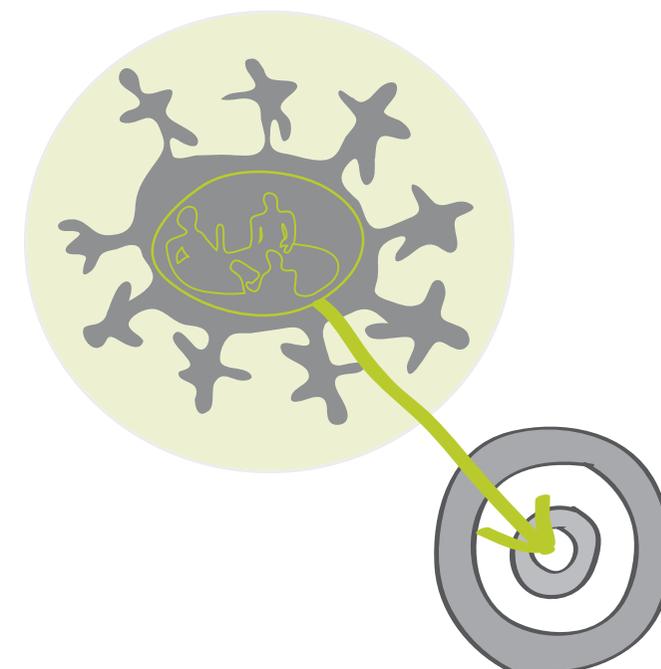
Aspectos estruturais podem ser definidos *a priori*, criando condições para a manifestação do potencial de um grupo dirigente, provendo canais para a reflexão e ação.

Os principais aspectos estruturais são:

- **Perfil do dirigente:** é possível ter o conselheiro ou diretor desejado (e não aquele que as contingências propiciaram), desde que haja um processo cuidadoso de recrutamento. Pensar sobre o perfil de um dirigente é construir uma lista com as qualidades desejadas. Tendo estes critérios, pode-se desencadear um processo para selecionar dirigentes, zelando para que as pessoas aceitem conscientemente (e não por impulso, delicadeza ou favor) a responsabilidade inerente à posição. Várias perguntas podem ajudar, como: do que será preciso abrir mão para assumir adequadamente esta nova responsabilidade? Quais são as expectativas dos outros e as próprias? Qual é a condição real que se tem para satisfazê-las? Qual será a recompensa para a sociedade e para a pessoa, por se tornar dirigente da instituição?
- **Composição do grupo dirigente:** enquanto o perfil trata de cada dirigente, a composição diz respeito ao grupo de pessoas, com seus diferentes perfis. Apesar dos indivíduos terem um perfil minimamente desejado, o grupo pode ter uma composição hete-

rogênea em termos de: (a) *diversidade* - refere-se à inclusão no grupo de pessoas diferentes (por exemplo, origem, gênero, idade, conhecimento etc.); (b) *representatividade* - sua ligação com algum interesse importante para a organização. Pode ser útil refletir: quais interessados estão representados neste grupo? Que tipo de diversidade existe neste grupo? Que tipos de pessoas devem ser convidadas a se aproximar?

- **Tamanho do grupo dirigente:** a regra geral para a definição do tamanho do grupo é de que ele deve ser pequeno o bastante para tomar boas decisões e grande o suficiente para poder arcar com as suas responsabilidades. Para evitar que se torne muito grande, ter em mente que haverá reuniões, nas quais serão tomadas decisões coletivas - o tamanho do grupo deve possibilitar isto. Para evitar que se torne muito pequeno, verificar com cuidado as responsabilidades atribuídas - ele precisa ter um tamanho compatível com as suas atribuições.
- **Mandato:** obviamente, os estatutos da organização determinam a duração dos mandatos, mas podem ser tão abertos que permitam que alguém fique como dirigente por um número ilimitado de anos. Assim, uma das perguntas que se pode fazer é: **QUANDO É HORA DE SAIR? O MANDATO PRECISA SER LONGO O BASTANTE PARA QUE HAJA CONTINUIDADE, MAS CURTO O SUFICIENTE PARA ASSEGURAR RENOVAÇÃO.**
- **Organização:** todo conselho ou diretoria é um grupo de pessoas trabalhando juntas, sob algumas atribuições, para alcançar determinados fins. Para que funcione bem pode ser necessário algum tipo de coordenação, com a determinação de *papéis* diferenciados, respeitando os parâmetros legais (presidente, tesoureiro etc.). Essas funções existem para ajudar o grupo dirigente a cumprir seu papel e não representam poder em si - quando isso ocorre, o “preenchimento de cargos” pode tomar um caráter competitivo. Assim, como indivíduos, grupos podem ocupar posições diferenciadas - *comitês* e *comissões*. Estas podem ser de três tipos: *permanentes*, para tratar de questões



regulares, como orçamento, por exemplo; *especiais*, para lidar com situações específicas, deixando de existir quando não for mais o caso - um evento, por exemplo; *executivos*, para prover orientação e direção geral, acompanhando de perto as atividades cotidianas da organização. Todo comitê/comissão tem somente o poder que o conselho ou diretoria delegou a ele. Considera-se prudente não ter mais papéis e comitês do que o absolutamente necessário.

Todo grupo dirigente faz *reuniões*. De quanto em quanto tempo deve se reunir? Dependendo das responsabilidades do grupo dirigente, pode ser necessário que se reúna com maior frequência. Ele também pode definir para si diferentes tipos de reuniões e para cada tipo pode ser necessária uma frequência diferente.

### Abordagem contingencial: respeitar o contexto

A abordagem contingencial considera que o universo das organizações da sociedade civil é tão diversificado e o processo de governança institucional tão dinâmico que

se torna arriscado assumir que um modelo de atuação de grupos dirigentes possa ser adequado a todos os casos.

O pressuposto que fundamenta a abordagem contingencial é que para ser efetivo um grupo dirigente tem que se organizar e trabalhar de acordo com os valores e características da organização e de seu contexto. A maneira com que cada um atua pode ser diferente, em função da situação em que se encontra, e o próprio grupo deve definir como atuar naquela contingência.

Além disso:

1. Grupos dirigentes devem dedicar a maior parte do seu tempo em questões de importância crítica para a organização, orientados para resultados;
2. As decisões serão tomadas pelo grupo como um todo, pois dirigentes, individualmente, não têm autoridade (a menos que delegada pelo próprio grupo);
3. Os diretores ou conselheiros podem atuar de diferentes maneiras, mas devem se sujeitar aos mesmos padrões de conduta;
4. A maioria dos grupos dirigentes exerce responsabilidades semelhantes, porém de maneiras diferentes;
5. O profundo entendimento da filosofia e dos programas institucionais possibilita aos dirigentes exercerem melhor suas responsabilidades;
6. Todas as organizações passam por metamorfoses que requerem ajustamento e, às vezes, maiores mudanças nas suas estruturas de governo;
7. Para que um grupo dirigente encontre a forma mais adequada de operar é preciso que ele compreenda claramente quais são as suas responsabilidades - tendo clara a tarefa que lhe é atribuída fica mais fácil definir como se organizar para exercê-la.

**O CONCEITO DE RESPONSABILIDADE É CENTRAL NA ABORDAGEM CONTINGENCIAL E DIZ RESPEITO ÀQUILO QUE O GRUPO DIRIGENTE ASSUME COMO COMPROMISSO, ÀQUILO POR QUE RESPONDE, DEVENDO, PARA TAL, MOBILIZAR TODOS OS SEUS ESFORÇOS E TALENTOS.**

Portanto, dirigentes e equipe devem descobrir juntos o

que é importante, definir a agenda e resolver problemas; ambos definem e implementam políticas - a separação é imprecisa, os limites abertos, os domínios são decididos de acordo com o desafio em questão; a estrutura de cada grupo dirigente reflete as prioridades institucionais, valorizando a flexibilidade; o protocolo das reuniões varia conforme as circunstâncias; o grupo dirigente trabalha como uma equipe, se baseia em acordos e se capacita continuamente.



### Abordagem comportamental: repensar o jeito de fazer

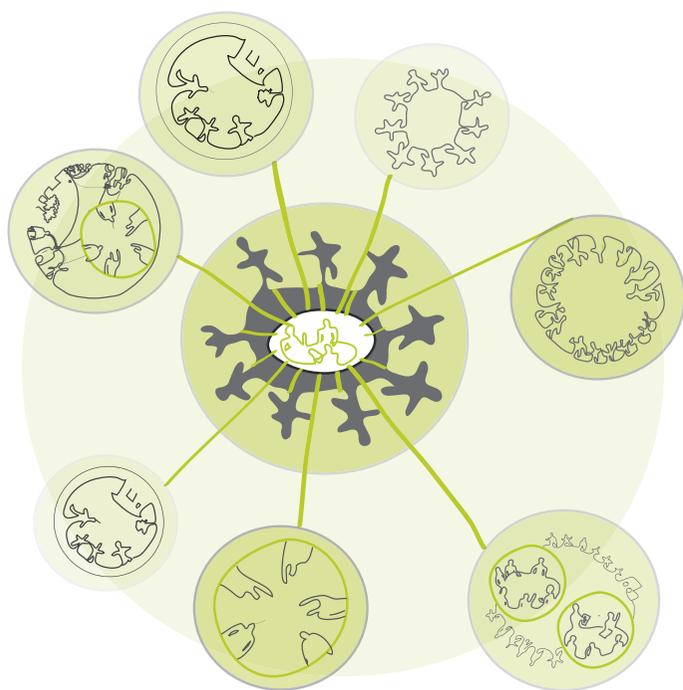
Estudos nos EUA e no Brasil mostram uma forte congruência entre competências de grupos dirigentes e indicadores de desempenho institucional.

**GRUPOS DIRIGENTES COMPETENTES OFERECEM CONTRIBUIÇÕES VALIOSAS ÀS SUAS ORGANIZAÇÕES POR MEIO DE DECISÕES E AÇÕES QUE MELHORAM EM LONGO PRAZO, A QUALIDADE, A VITALIDADE E A ESTABILIDADE DA INSTITUIÇÃO.**

Seis competências podem ajudar para grupos dirigentes

a repensarem a forma como atuam e investirem em seu próprio desenvolvimento. São elas:

1. **Competência Contextual:** o grupo dirigente competente entende e considera a cultura e as normas da organização que dirige. Grupos efetivos são sensíveis e se adaptam às características do ambiente institucional, enquanto grupos pouco eficazes têm pouca disposição para “aclimatar-se” e pressionam para injetar “práticas empresariais”, por exemplo, esperando modificar a cultura institucional para a que estão mais acostumados; grupos competentes buscam aprender uma nova cultura, compreender os ingredientes de um comportamento apropriado para a organização e se tornar melhor preparados para decidir. Eles se orientam pela missão, tradição e história da instituição; reconhecem que têm um papel de guardião da missão, com entendimento profundo e compartilhado dela. Em grupos pouco eficazes, membros mal conseguem articular a missão e tampouco conseguem listar características distintivas da entidade. Estes, tendem a discutir propostas unicamente sob a perspectiva da conjuntura e da situação financeira, sem referência mais profunda à missão ou visão institucional. Grupos mais competentes se perguntam “Por que estamos aqui?” e dão significado ao que a organização faz com atos simbólicos, “praticando o que pregam”.
2. **Competência Estratégica:** o grupo dirigente competente define uma direção e uma estratégia para a instituição. Essa competência diz respeito à habilidade que o grupo tem de construir visão e se concentrar no que é importante. Grupos pouco eficazes, ao contrário, utilizam boa parte do seu tempo em questões secundárias e assuntos de rotina, muitas vezes relacionados à sobrevivência da organização - é o orçamento que determina as prioridades. Grupos competentes asseguram que exista um processo em curso para identificar e perseguir prioridades. Antecipar problemas e agir antes que se tornem urgentes também é inerente a esses grupos, que contribuem por meio de informação, discernimento e questionamento, sendo orientados para a ação e para o futuro, assumindo



riscos e responsabilidade. Pares menos eficazes se preocupam com o que é urgente e desencorajam o surgimento de questões, dúvidas e preocupações.

**Competência Analítica:** o grupo dirigente competente reconhece a complexidade e as sutilezas das questões e aceita ambiguidade e incerteza como condições saudáveis para uma discussão crítica. A Competência Analítica leva a considerar que a maioria das questões é complicada e precisa ser examinada a partir de diferentes perspectivas. Grupos competentes estão inclinados a pensar “ambos/e” em vez de “nenhum/ou”, oferecendo respostas profundas a questões aparentemente simples. Grupos menos competentes raramente admitem o conteúdo simbólico da comunicação e oferecem respostas às vezes estreitas e simplistas às questões. Dirigentes com competência analítica são abertos a levantar dúvidas, explorar aspectos desfavoráveis e tratar de perdas; conflitos de

opinião são bem-vindos e encorajados. Em grupos menos competentes, as pessoas apresentam informações e recomendações com tanta convicção, que esfriam qualquer debate, esperando que os outros endossem.

4. **Competência Interpessoal:** o grupo dirigente competente cultiva o desenvolvimento dos dirigentes como um grupo, dá atenção ao seu bem-estar coletivo e promove um senso de coesão. A Competência Interpessoal pressupõe que o grupo se desenvolve como um time. As decisões são tomadas em grupo, não individualmente, cria-se um senso de inclusão entre os membros, há maior informalidade nas relações e esforços de comunicação entre todos. Reconhece-se que o fluxo de informações e a comunicação afetam o envolvimento de cada membro. Esses grupos definem objetivos *para si*, em vez de assumir tarefas genéricas ou não assumir nada, se responsabilizando por metas, exigindo um plano de trabalho para o próprio grupo, em vez de enfatizar esforços individuais. Há preocupação em preparar membros para posições futuras de liderança e planejar o processo sucessório. Ao contrário, grupos pouco eficazes tendem a serem indiferentes uns com os outros e dependentes da principal liderança executiva.
5. **Competência Política:** o grupo dirigente competente aceita como sua a responsabilidade de desenvolver e manter relações saudáveis entre os principais interessados. Competência Política é a habilidade de desenvolver relacionamentos com interessados-chave, respeitando a integridade do processo de governança. Grupos ineficazes parecem ser menos sensíveis à política institucional, conhecendo pouco quem são os interessados da organização e o que pensam - eles identificam apenas aqueles com os quais têm relação direta, ficando dependente ao que a equipe executiva conta. Grupos eficazes procuram maximizar a comunicação e a consulta a públicos da entidade, interagindo regularmente com eles. Processos decisórios são conduzidos com lentidão, para gerar consensos e evitar decisões que dividam as pessoas. Eles se recusam a tomar decisões apressadas e descartar opções em questões cruciais, trabalhando em conjunto para minimizar (em vez de reprimir) resistências. Grupos

ineficazes, muitas vezes, assumem que a resposta para diferenças de opinião é a votação, que gera vencedores e perdedores.

6. **Competência Educacional:** o grupo dirigente competente procura assegurar que cada membro esteja instruído sobre a instituição, seu papel, suas responsabilidades e seu desempenho. A partir da Competência Educacional, criam-se oportunidades para educação dos próprios dirigentes, assumindo que eles têm, sim, muito a aprender. Em núcleos menos competentes, os dirigentes são os últimos a serem cogitados para capacitação e treinamento e se assume que a experiência de cada um é suficiente. Em grupos mais efetivos, é esperado que líderes assumam papel de educadores e o processo educacional é visto como algo contínuo. Dirigentes eficazes periodicamente se engajam em autorreflexão e pedem opinião sobre seu desempenho. Em grupos menos efetivos, regularmente, não há avaliação: nem nas reuniões. Grupos dirigentes eficazes usam *seus* erros para aprender, enquanto outros preferem ignorá-los. Dirigentes de grupos competentes são capazes, espontaneamente, de relacionar erros cometidos e lições aprendidas, enquanto colegas de grupos mais fracos apenas citam situações isoladas. Bons grupos dirigentes fazem esforços intencionais para aprimorar sua prática.

## Fontes para consulta

1. CHAIT, R. P. **Como ajudar seu conselho diretor a governar mais e administrar menos.** Washington D.C.: National Center for Nonprofit Boards, 1996.
2. CHAIT, R.; HOLLAND, T. P.; TAYLOR, B. E. **The effective board of trustees.** American Council on Education and The Oryx Press, Arizona, EUA, 1993.
3. CHAIT, R.; HOLLAND, T. P.; TAYLOR, B. E. **Improving the performance of governing boards.** The Oryx Press, Arizona, EUA, 1996.
4. HOULE, C. O. **Governing Boards: their nature and nurture.** San Francisco: Jossey Bass, 1997.
5. INGRAM, R. T. **Ten basic responsibilities of nonprofit boards.** National Center for Nonprofit Boards, Washington, DC, EUA, 1997.
6. TAYLOR, B. E.; CHAIT R. P.; HOLLAND, T. P. **The New Work of the nonprofit board.** Harvard Business Review, September-October 1996.

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: [www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br).

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | Coordenação técnica: Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | Ilustrações: Lia Nasser | Design: Disco Design

[www.institutofonte.org.br](http://www.institutofonte.org.br)



**CRISIS  
ESPERANÇA**

Um projeto

Em parceria com a



Organização  
das Nações Unidas  
para a Educação,  
a Ciência e a Cultura

PROGRAMA  
**PETROBRAS**  
DESENVOLVIMENTO  
& CIDADANIA

**BR** **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA