

# MANUAL DE BOA GOVERNAÇÃO INTERNA DAS OSC

Programa de Formação Avançada para ANEs



## FICHA TÉCNICA

**Texto:** PCF-PALOP

A empresa PCF-PALOP (PALOP CONSULTORIA E FORMAÇÃO), é uma empresa recém constituída mas fortemente comprometida com o desenvolvimento sustentável da Guiné-Bissau. É conhecedora do mercado que perspectiva sempre numa lógica de longo prazo para melhor enquadrar a sua atividade com os desafios de um ambiente profissional cada vez mais global, exigente e rigoroso. Por isso a sua aposta na excelência, na transparência, no rigor e na inovação. Os seus serviços incluem aconselhamento e diagnóstico assim como formações técnicas e comportamentais, através de soluções personalizadas e adequadas aos objetivos, metas, cultura e necessidades das entidades com as quais colabora. Conta com um leque vasto e experiente de consultores com base nos quais constitui equipas energéticas e inovadoras.

**Revisão:** David Bastos e Elena Molinero Garau

**Data:** Fevereiro 2015

O UE-PAANE - Programa de Apoio Aos Atores Não Estatais “*Nô Pintcha Pa Dizinvimentu*” é um programa financiado pela União Europeia no âmbito do 10º FED. Este Programa, sob tutela do Ministério dos Negócios Estrangeiros, da Cooperação Internacional e das Comunidades, é implementado através da assistência técnica de uma Unidade de Gestão de Programa gerida pelo consórcio IMVF / CESO CI.

O UE-PAANE, no âmbito do reforço de capacidades dos Atores Não Estatais (ANEs) Guineenses, conta com 2 Programas de Formação: **I. Programa de Formação Inicial para ANEs; II. Programa de Formação Avançada para ANEs**

O presente Manual faz parte do **Programa de Formação Avançada para ANEs**.

## MANUAL DE BOA GOVERNAÇÃO INTERNA

## Índice

1. INTRODUÇÃO AO MANUAL.....	8
2. ESTUDO DE CASO .....	10
3. TRANSFERÊNCIA DE CONCEITOS.....	12
3.1 Definição de Boa Governança.....	12
3.2 Níveis e componentes de Boa Governança .....	15
3.2.1. Nível institucional.....	16
3.2.2. Nível organizacional .....	19
3.2.3. Nível operacional.....	23
4. AUTOAVALIAÇÃO E DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES .....	29
5. ESTRATÉGIA DE MELHORIA DA GOVERNAÇÃO INTERNA .....	34
6. BIBLIOGRAFIA .....	35

## MANUAL DE BOA GOVERNAÇÃO INTERNA

<b>Glossário</b>	
Assembleia Geral	Órgão deliberativo e mais alto da associação. É formado por membros com direito a voto e decide, com um certo quórum (3/5 dos presentes) sobre as políticas que a associação deve seguir.
Autoridade	Poder para agir ou tomar decisões, sem que seja necessário pedir a permissão de outros.
Avaliar	Estimar a qualidade, a importância, sobretudo o impacto de uma ação/intervenção/política.
Beneficiário	Pessoa/grupo de pessoas que beneficiam diretamente de um trabalho/intervenção/política de uma organização.
Conselho Fiscal	Órgão social que tem a função de garantir o uso adequado dos bens de uma organização, o cumprimento da sua missão e que as atividades planeadas sejam realizadas de acordo com as normas legais em vigor, estatutos e regulamento interno.
Direção executiva	Órgão social responsável pela gestão operacional de uma organização, muitas vezes responsável também pela mobilização de recursos para o funcionamento da mesma.
Estatutos	Documento fundamental de uma organização caracterizado pelo conjunto de regras aprovadas que descreve e regula a relação entre os órgãos de uma determinada associação.
Governança	Um conjunto de políticas, regras, e estruturas que são utilizadas para dirigir e controlar as atividades de uma organização, alcançar os seus objectivos e monitorar as suas atividades, de modo a proteger os interesses dos seus membros de uma forma consistente, ética e legal.
Grupo-alvo	As pessoas ou grupos com os quais uma organização quer trabalhar ou pretende beneficiar.
Hierarquia	Organização dos elementos de uma organização de acordo com a sua importância.
Missão	Trata-se da razão de existência de uma organização perante a sociedade.
Monitorar	Ação que visa avaliar o desempenho, o progresso dos seus projetos/programas, os impactos positivos (ou negativos) e os benefícios para os grupos-alvo/beneficiários de uma organização
Plano estratégico	Documento que descreve os objetivos da organização para os próximos anos e como, através de que abordagem pretende realizá-los contribuindo assim para a realização da sua missão e visão.
Política	Atitude que uma organização adopta para abordar determinados assuntos, problemas ou interesses numa certa área.
Objectivo	Finalidade/ meta planeada que deverá contribuir para a realização da missão e visão de uma organização.
Responsabilização	Conjunto de mecanismos e atitudes que a organização realiza no sentido de garantir a prestação de contas dentro da organização e da organização junto de beneficiários e doadores.
Valores	Princípios que orientam as diretivas e as práticas implementadas pela associação no seu dia-a-dia.
Visão	É o sonho que os membros da associação querem atingir ou contribuir para, a longo prazo.

## 1. Introdução ao Manual

O conceito de sociedade civil abarca um grupo de atores cada vez mais importantes nas democracias, nos países em vias de democratização e mesmo nos países não democráticos. Constitui um leque cada vez mais diversificado de atividades de natureza económica, social e cultural. Após a adesão da Guiné-Bissau ao multipartidarismo segue-se um período marcado pela instabilidade político-social que influencia uma afirmação e reconhecimento de outros atores sociais colectivos (para além dos partidos políticos) enquanto agentes que participam nas decisões e lutam pela diminuição das desigualdades sociais, políticas e económicas.

O presente manual serve sobretudo como ferramenta para a implementação de uma Boa Governação interna nas Organizações da Sociedade Civil (OSC) através da transferência de conhecimento e de ferramentas, que permitam a avaliação do estado atual da governação interna, e a elaboração, execução e seguimento de um plano para a sua melhoria.

O manual deverá ser utilizado como um instrumento de orientação de base pelas OSC servindo, ao mesmo tempo, para aprofundar o conhecimento sobre questões relacionadas com a governação interna nas OSC.

### **Como utilizar o manual**

O Manual está subdividido em três grandes componentes:

- A. Transferência de conceitos;
- B. Autoavaliação;
- C. Estratégia para melhoria da governação interna.

#### **A. Transferência de conceitos:**

A primeira componente baseia-se no manual “*Manual de Boa Governação Interna das Organizações da Sociedade Civil*”, da autoria do MASC - Mecanismo de Apoio à Sociedade Civil, Moçambique<sup>1</sup>. O Mecanismo de Apoio à Sociedade Civil (MASC) é um programa de cinco anos lançado pelo Departamento Britânico para o Desenvolvimento Internacional (DFID) e pela Cooperação Irlandesa (IrishAid) que tem por objectivo desenvolver estratégias para a melhoria da Governação e da prestação de contas do Governo ao cidadão, através do fortalecimento das capacidades internas das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), na monitoria e advocacia da Governação.

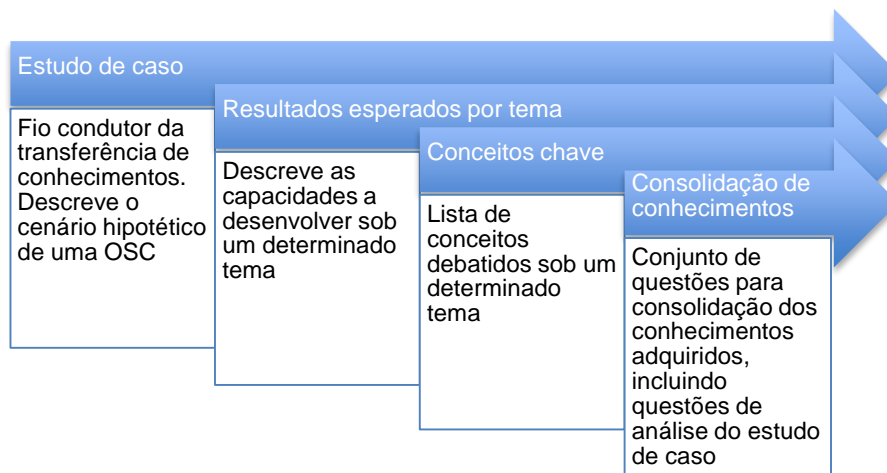
A estrutura assim como os conceitos do manual referido foram revistos, simplificados e, sempre que pertinente, enriquecidos com experiências e conhecimento do enquadramento da Guiné-Bissau, resultando numa ferramenta simples e adequada aos objetivos da formação.

Na primeira componente são abordados conceitos que estruturam uma boa governação: princípios de boa governação e a sua aplicação; a integralidade e complementaridade entre a boa governação e a gestão interna; os níveis e

---

<sup>1</sup>[http://www.masc.org.mz/home/images/BoaGovernacao\\_websmallfinal.pdf](http://www.masc.org.mz/home/images/BoaGovernacao_websmallfinal.pdf)

componentes da governação. A transferência de conceitos tem como fio condutor um estudo de caso. Este é apresentado no início do manual e à medida que se avança, conceito a conceito, desenvolve-se a capacidade de avaliar e resolver o estudo de caso apresentado inicialmente. Para cada etapa de transferência de conhecimentos o manual organiza-se da seguinte forma:



## B. Autoavaliação:

O capítulo de autoavaliação fornece uma ferramenta que permitirá avaliar a governação interna de uma OSC permitindo assim identificar quais as principais oportunidades de melhoria a cada nível de governação. A ferramenta pode ser utilizada para medir o progresso de uma organização ao longo do tempo e servir ainda de ferramenta para avaliação de potenciais parceiros ou beneficiários.

## C. Estratégia para melhoria da governação interna

A terceira parte introduz as bases para o desenvolvimento de uma estratégia de melhoria da governação interna. A estratégia baseia-se nos resultados de uma avaliação prévia e, para cada componente a necessitar de melhoria, desenha um plano de ação.

O manual adopta uma linguagem clara e acessível e sobretudo de construção participativa. Pretende-se que o manual sirva de guia pois a aplicação prática dos conhecimentos e ferramentas aqui partilhados resultará da combinação destes elementos e das experiências de cada uma das OSC participantes.

## 2. Estudo de Caso

***O caso abaixo apresentado é ficção e não representa nenhum evento, pessoa ou entidade real.***

A Associação das Jovens Agricultores (AJA) é uma organização sem fins lucrativos sediada na região de Gabú. Foi criada para promover o desenvolvimento comunitário através da agricultura.

A AJA pretende contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades na região de Gabú, investindo na agricultura como fonte de rendimento para os jovens. As atividades focam-se, em especial, no cultivo do arroz como atividade geradora de rendimento assim como na horticultura, promovendo, em simultâneo, a diversificação em oposição ao cultivo de caju.

A AJA pretende colocar os jovens no centro do desenvolvimento comunitário incentivando-os a tornarem-se atores chave nesse processo. A organização baseia-se nos valores da família, pois estes são imprescindíveis ao bem-estar e ao bom funcionamento de uma comunidade.

A AJA foi criada em 2001. Os estatutos foram aprovados em assembleia constituinte, dando início ao processo de constituição e de registo e posterior publicação no Boletim da República. Em assembleia constituinte foram nomeados Saliu, como Diretor Executivo e Adama, sua cunhada, como Presidente de Conselho Fiscal. Foi nomeada como Presidente da Assembleia Geral a Dona Eufémia, que não pôde estar presente por causa de um desgosto. O Saliu e a Adama tiveram a ideia de fundar a AJA depois de uma formação a nível nacional sobre o papel das OSC financiada pela Associação Nacional para o Desenvolvimento (AND), sediada em Bissau. Os dois fundadores convidaram pessoas de confiança, que eles sabem ser trabalhadores e quererem o bem da região para integrarem a nova organização. Não sabiam bem que fundos iam ter para gerir mas conseguiram alugar o anexo da Adama por uma renda mensal de 250 mil FCFA. A Adama até estava com algumas dificuldades por isso juntou-se o útil ao agradável.

A D. Eufémia, membro da associação, e agora Presidente da Assembleia Geral, soube da sua nomeação através do vogal da mesa da assembleia e decidiu pedir mais informações junto do Sr. Saliu, *“ele é o fundador ele vai me explicar bem o que devo fazer”*, pensou Eufémia.

O Sr. Saliu respondeu que infelizmente não tinha nenhuma ata dessa reunião porque não era preciso tomar notas. *“Mana Eufémia eu sei tudo de cor não se preocupe, o Fernando, seu vizinho, também estava lá”*. D. Eufémia achou muito estranho ser Presidente de alguma coisa sem saber o que aquela organização fazia mesmo, *“O Saliu vai tratar de tudo, ele é o fundador”*.

Depois de submeter alguns projetos a AJA conseguiu fundos da AND, no âmbito do programa para o desenvolvimento rural, financiado por um dos parceiros para o desenvolvimento da Guiné-Bissau. O projeto tinha como principal objetivo capacitar



associações de mulheres e jovens, no desenvolvimento de planos de negócio e posterior apoio à mobilização de recursos. O projeto incluía também uma forte componente de investimento no desenvolvimento estratégico e na capacitação da própria AJA, de forma a poder implementar as atividades junto dos beneficiários de forma mais eficiente e eficaz.

O Sr. Saliu, Diretor executivo, e a Adama, Presidente do Conselho Fiscal trabalham arduamente na organização, reunindo-se todos os dias para ir discutindo o que fazer com o dinheiro que entrou na conta. Como a conta está em nome da Adama e do Saliu, porque ainda não houve tempo para abrir uma da organização, os trabalhos andam mais rápido. Como trabalham sempre em conjunto decidem como se aplicam os fundos e desbloqueiam o dinheiro. “Como estamos no começo ainda não precisamos de tantas formalidades está tudo entre família e amigos”.

As atividades são realizadas de acordo com as decisões tomadas pelo Diretor Executivo pois foi o Sr. Saliu que escreveu o projeto, ele sabe todos os pormenores. A associação não tem um departamento financeiro. *“Manter os registos todos e ter alguém a controlar as despesas só aumenta os custos da AJA e atrasa o trabalho da equipa. Como eu controlo bem tudo, decidi ficar a tratar dessa parte e contratar só ajuda para a implementação”*, dizia o Sr. Saliu.

Alguns membros têm reclamado não conseguir contribuir, querem ser mais ativos e saber como podem ajudar, mas o Sr. Saliu e Adama dizem que não há necessidade, basta confiarem neles. Mais recentemente o Sr. Fernando comentou que no âmbito do projeto com a AND tem havido muitas oportunidades de formação, mas que não sabe de nenhum membro que tenha beneficiado de capacitação a não ser o Saliu. Para além das formações o Sr. Fernando está certo que o carro fornecido pelo projeto tem sido utilizado para fins pessoais. *“Durante a última atividade, aquela de formação em boas práticas de produção de arroz, começamos 3 horas atrasados porque não tínhamos como carregar as sementes. O Saliu disse que foram trocar as rodas mas eu sei que era a mulher dele é que estava com o carro para poder ir à feira. Pusemos todos os formandos à espera e ainda por cima o carro voltou com o combustível em reserva!”* A D. Eufémia respondeu: *“Fernando, o Sr. Saliu é o fundador. Ele trouxe este projeto para a nossa região. Já fez muitas campanhas e atividades. Até entregou certificados de elaboração de planos de negócios aos jovens da comunidade. Está a fazer muitas coisas boas, temos de ter mais respeito pelo trabalho dele.”*

O Sr. Fernando não ficou lá muito convencido. Juntou alguns membros com as mesmas dúvidas e explicou à Dona Eufémia que tendo em conta o número de membros preocupados o melhor era mesmo marcar uma Assembleia Extraordinária. Quando tomou conhecimento da solicitação o Sr. Saliu nem queria acreditar. *“Depois de tanto trabalho que eu coloquei na minha associação mandam-me uma carta para eu ir dar satisfações!”*

*“Eu bem te avisei Fernando, bem te avisei!”*, pensava a Dona Eufémia.

### 3. Transferência de conceitos

A transferência de conceitos de boa governação divide-se em dois temas: (i) conceito de boa governação e boa governação versus gestão interna, e (ii) níveis de boa governação e seus componentes. A boa governação está organizada em três níveis diferentes: institucional, organizacional e operacional. Cada nível subdivide-se nas suas componentes base. A transferência de conceitos tem como fio condutor o estudo de caso que vai sendo avaliado no final de cada tema e subtemas mediante a utilização dos conceitos e ferramentas partilhados ao longo do capítulo.

**No final do presente capítulo o formando deverá ser capaz de:**

Definir o conceito de boa governação interna e o de gestão de uma organização e analisar como ambas se relacionam

Definir os princípios de boa governação e refletir em como estes se aplicam na prática

Definir e conhecer a aplicação dos três níveis de governação interna na gestão da organização: institucional, organizacional e operacional

Utilizar uma ferramenta de avaliação de governação interna de organizações da sociedade civil

#### 3.1 Definição de Boa Governação

**No final do presente sub-capítulo o formando deverá ser capaz de:**

Definir o conceito de boa governação interna e o de gestão de uma organização e analisar como ambas se relacionam

Definir os princípios de boa governação e refletir em como estes se aplicam na prática

Refletir sobre a aplicação dos princípios de governação no processo de gestão da sua organização

#### *Boa Governação*

Não existe uma definição clara, única e definitiva e aceite por todos de boa governação. Mas existem elementos comuns nas diferentes definições existentes.

A análise de diferentes definições converge na seguinte descrição: ***“a governação é um conjunto de políticas, regras e estruturas que se utilizam para a implementação das atividades de uma organização, para alcançar objetivos e monitorar esse progresso de forma a realizar a visão e missão de forma ética e***

***legal. A boa governação garante que este conjunto seja aplicado de forma transparente, participativa, eficaz e eficiente”<sup>2</sup>.***

Assim sendo, organizações que trabalham num contexto de Boa Governação têm a capacidade de garantir a transparência das suas atividades e a participação dos seus membros/órgãos, de prestar os seus serviços de forma eficaz e eficiente junto do grupo alvo criando as condições necessárias à realização da sua missão e visão.

#### **PRINCÍPIOS DE BOA GOVERNAÇÃO**

A boa governação implica a aplicação de um conjunto de princípios, a saber:

##### **PRINCÍPIO DA LEGALIDADE**

O princípio de legalidade é uns dos princípios mais importante na aplicação da Boa Governação e utiliza os instrumentos legais existentes para compatibilizar os interesses da organização, dos seus membros e dos atores sociais que beneficia.

Para que os princípios de boa governação sejam aplicados, a organização deve seguir as regras definidas pela lei, estatutos e regulamento interno no que diz respeito à sua constituição, estrutura e funcionamento.

**O Capítulo II, Secções I, II e III tratam dos artigos referentes às pessoas coletivas; Disposições Gerais, Associações e Fundações (ver artigos 157º a 201º do código civil guineense).**

##### **Artigo 158º**

(Aquisição da personalidade)

1. As associações e fundações adquirem personalidade jurídica pelo reconhecimento, salvo disposição especial da lei.
2. O reconhecimento é individual e da competência do Governo, ou do seu representante no distrito quando a actividade da associação ou fundação deva confinar-se na área dessa circunscrição territorial.

##### **Artigo 167º**

(Acto de constituição e estatutos)

1. O acto de constituição da associação especificará os bens ou serviços com que os associados concorrem para o património social, a denominação, fim e sede da pessoa colectiva, a forma do seu funcionamento, assim como a sua duração, quando a associação se não constitua por tempo indeterminado.
2. Os estatutos podem especificar ainda os direitos e obrigações dos associados, as condições da sua admissão, saída e exclusão, bem como os termos da extinção da pessoa colectiva e consequente devolução do seu património.

##### **PRINCÍPIO DA EQUIDADE**

Os membros, colaboradores, doadores e beneficiários de uma determinada organização devem ser tratados de forma justa e imparcial, ou seja, não devem existir atitudes ou práticas discriminatórias ou de abuso de poder, mas sim a aplicação de uma gestão de recursos humanos que permita tratamento e oportunidades iguais a todos.

##### **PRINCÍPIO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIZAÇÃO**

Todas as pessoas com responsabilidades na organização devem responder e prestar

---

<sup>2</sup>Manual de Boa Governação Interna das OSCs. MASC - Mecanismo de Apoio à Sociedade Civil.

contas em relação a todas as suas ações (membros, doadores, beneficiários), principalmente àqueles que os elegeram.

#### ÉTICA

A ética constitui um conjunto de regras e princípios que resultam nos valores comuns aos membros de um mesmo grupo. Numa organização, a ética constitui as normas morais aplicadas à implementação das suas atividades, assim como na realização dos seus objectivos, e refletem-se no comportamento dos seus membros.

A ética é um princípio de boa governação crucial porque aplicado contribui para a extinção de práticas ilícitas tais como a corrupção, o abuso de poder ou o suborno.

Uma organização ética aplica a boa governação, e a boa governação só existe quando o princípio da ética é aplicado.

#### PRINCÍPIO DA TRANSPARÊNCIA

A transparência implica que as decisões sejam tomadas de acordo com as regras e normas vigentes e que a informação associada esteja disponível a todos aqueles afetados pela mesma. Em termos práticos a transparência pode ser medida pela publicação de relatórios que forneçam dados qualitativos e quantitativos relativos às atividades realizadas e à utilização dos fundos.

Uma organização transparente diminui a probabilidade de desvios ao alcance dos objetivos planeados e cria um bom clima de confiança reforçando as relações internas e externas, com os doadores e os atores sociais junto dos quais trabalham.

#### *Gestão*

A Gestão é o processo que consiste em obter os resultados pretendidos por uma organização através da planificação, execução, coordenação, monitoria e avaliação das atividades a realizar pelas várias pessoas/órgãos que nela trabalham.

#### *Boa Governação vs. Gestão*

Entre a boa governação e a gestão existe uma relação de interdependência e complementaridade. A boa governação estabelece as políticas, diretivas e os objectivos da organização, enquanto que a segunda assegura que essas políticas e objectivos são realizados planificando, executando e coordenando a implementação das atividades. À boa governação compete também que a gestão (na maioria das estruturas existentes na pessoa da Direção executiva) cumpra com as responsabilidades nela delegadas. Conforme ilustra o gráfico abaixo:



### Consolidação de conhecimento

- ✓ Defina como cada um dos princípios se aplica na prática com exemplos.
- ✓ Reflita e discuta exemplos da aplicação dos princípios de boa governação na sua organização?
- ✓ Indique para cada um dos níveis de boa governação vs. Gestão qual a estrutura responsável existente na sua organização?

## 3.2 Níveis e componentes de Boa Governação

O presente tema pretende realizar uma análise da Governação na gestão da organização da sociedade civil através de uma abordagem detalhada dos três níveis de gestão interna que são: o nível institucional que consiste na formulação de uma estratégia, o nível organizacional numa gestão tática, e o nível operacional numa gestão operacional.

**No final do presente sub-capítulo o formando deverá ser capaz de:**

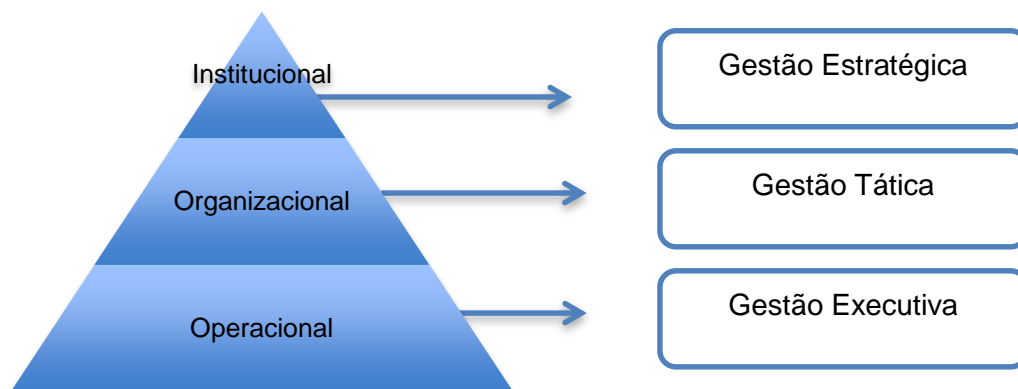
Descrever e diferenciar os diferentes níveis de governação versus os diferentes níveis de gestão numa organização

Identificar os órgãos para cada um dos níveis e conhecer as suas atribuições

Descrever como a boa governação se aplica na gestão de uma organização a nível institucional, organizacional e operacional

Compreender a importância da adoção de práticas de boa governação nos diferentes níveis de gestão

Antes de se abordarem os diferentes níveis de boa governação em detalhe é importante esclarecer e reforçar como estes se relacionam com a gestão interna de uma organização.



Para cada nível, e de forma resumida, corresponde um órgão da organização desempenhando um papel específico:

Nível	Órgão da organização	Papel
<b>Nível Institucional</b>	Assembleia-Geral (AG) e Conselho Fiscal (CF)	AG: Decide as políticas e estratégias da organização CF: Avalia atividades da Direção Executiva
<b>Nível Organizacional</b>	Conselho Fiscal (CF) e Direção Executiva (DE)	CF: Controla atividades da DE DE: Propõe, coordena e organiza a implementação das decisões da AG
<b>Nível operacional</b>	Departamentos, sectores, colaboradores abaixo do diretor executivo	Implementa as atividades diárias da organização

### 3.2.1. Nível institucional

#### Conceitos a reter



Ao nível institucional faz-se a gestão estratégica da organização e portanto constitui o topo da estrutura da organização. Trata assuntos relativos à constituição, à visão e missão da organização, aos direitos e deveres dos seus membros, às questões sobre porque e como se tomam decisões, quais são os objectivos que a organização pretende atingir e a conduta a seguir pelos seus membros.

Tal como referido, os órgãos sociais do Nível Institucional são a Assembleia-geral e o Conselho Fiscal.

A seguir são abordados em detalhe as diferentes componentes deste nível. No final são testados conhecimentos e analisar-se-á como os princípios da boa governação se aplicam a cada componente institucional.

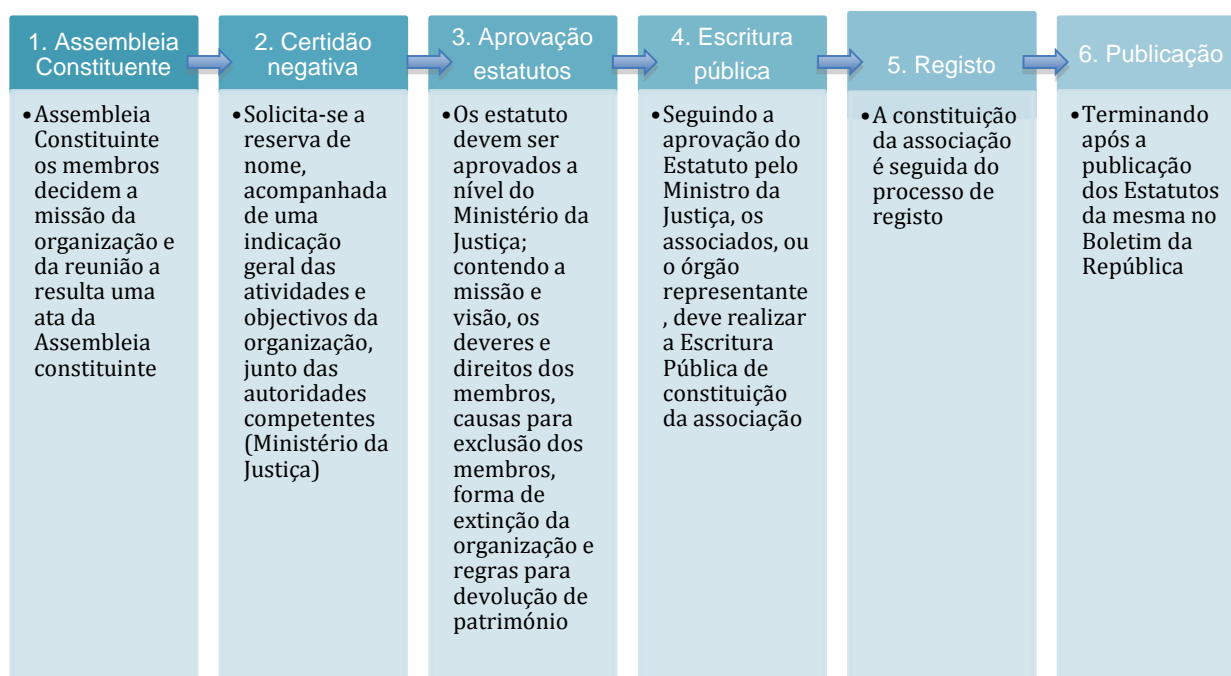
### CONSTITUIÇÃO E REGISTO

A criação de uma OSC implica um fim comum a um grupo de indivíduos, os seus membros em diferentes áreas de intervenção e sem fins lucrativos.

Qual a vantagem do processo de constituição:

- ✓ Cumprindo os requisitos estipulados por lei, a organização poderá agir oficialmente em nome dos seus membros: por exemplo, movimentação de fundos junto de terceiros;
- ✓ É formalmente reconhecida e mais facilmente cria parcerias de apoio técnico e financeiro.

O processo de constituição de uma organização comporta os seguintes passos:



No sistema da Guiné-Bissau as fases de pedido de certidão negativa, aprovação de estatutos, escritura pública e registo para posterior publicação são executados junto do Ministério da Justiça.

### RESPONSABILIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS

Todos os membros de uma OSC devem participar ativamente e acompanhar as atividades da organização contribuindo para a realização dos objetivos, missão e visão da OSC.

Por exemplo, numa associação, os membros têm a responsabilidade moral de verificar se o dinheiro que foi disponibilizado para a realização das suas atividades encontra-se realmente a ser utilizado para esse fim.

Assim, é importante que todo e cada membro tenha consciência que para além dos

direitos que lhes são conferidos como membros, existem também deveres que impactam no funcionamento da organização, tais como: contribuir para sucesso da mesma; cumprir com os compromissos; manter-se informado; informar das falhas e pagar quotas e/ou joias.

### VISÃO E MISSÃO

É imprescindível que para o sucesso de uma organização se definam, compartilhem e apropriem os conceitos de visão e missão. Sem ambos os seus membros e colaboradores não possuem uma noção clara de, para onde, e como caminha a organização. Sem um destino e diretrizes claras cada marinheiro rema para o seu lado.

A **missão** representa as metas da OSC na implementação da sua estratégia, refere-se aos resultados desejados pela OSC que contribuem para a realização da visão.

A **visão** representa o que a organização quer atingir no futuro e como tal contribuirá para a sociedade. A visão representa o sonho, o que a organização deseja tornar-se constituindo uma inspiração e um desafio. A visão deverá motivar os seus colaboradores e membros e guiar o caminho da OSC. Tanto a missão como a visão devem estar alinhadas aos objetivos, estatutos e regulamento da organização.

### VALORES

Os **valores** de uma organização definem os princípios fundamentais que guiam as ações e os comportamentos dos membros e colaboradores. Definem como devem trabalhar uns com os outros e como prestar serviço aos atores sociais junto dos quais trabalha.

#### **IMVF**

##### **Valores**

*Equidade* - social, política, económica e de género;

*Rigor* - na gestão e execução dos projetos e programas;

*Espírito de Parceria* - baseado na partilha de recursos e responsabilidades com parceiros locais, nacionais e internacionais;

*Sustentabilidade das ações* - assente no envolvimento e capacitação das comunidades beneficiárias dos projetos

<http://www.imvf.org/index.php?pagina=9&tag=Quem-Somos>

### CAIXA DE FERRAMENTAS

#### **Ferramenta de planeamento estratégico**

- ✓ *Civicus. Strategic Planing. 2011 (disponível em Português)*

<http://civicus.org/images/stories/resources/planejamentestrategico.pdf>

- ✓ *Caravana Walmart. Guia para Gestão de Organizações Sociais de Base Comunitária. Orientações para uma prática eficiente e eficaz.*

Ver módulo 1.

[http://iwm.org.br/arquivos/g/gui/guiagestowalmart/1304\\_GuiaparaGestodeOrganizacoesComunitariassite1.pdf.pdf](http://iwm.org.br/arquivos/g/gui/guiagestowalmart/1304_GuiaparaGestodeOrganizacoesComunitariassite1.pdf.pdf)

#### **Ferramenta para desenvolvimento de Plano de Ação**

- ✓ *Civicus. Action planning. 2011 (disponível em Francês)*

<http://civicus.org/view/media/Plan%20d%20Acion.pdf>

#### **Unimos**

**Missão:** Promover o desenvolvimento social e económico justo que continua para a conquista da liberdade e direitos humanos e para a construção de sociedades ativas, críticas e participativas.

**Visão:** Ser uma entidade referencia no sector das ONG pela qualidade das intervenções, a coerência das suas ações e pela equidade das suas relações.

<http://www.unimos.org/mision-y-vision/>



## DOCUMENTAÇÃO E REGULAMENTOS

Os estatutos são um conjunto de regras criadas pelos membros fundadores da associação para definir as linhas gerais necessárias para o seu funcionamento. São importantes porque representam o conjunto de acordos dos membros para o funcionamento da organização, dentro dos limites estabelecidos por lei, regulam a participação dos membros e asseguram um funcionamento democrático.

### Estatutos estabelecem

- Competências dos órgãos sociais
- O objeto
- Condições de admissão e expulsão de associados
- Condições de eleição
- Condições de dissolução da organização
- Outros

### Regulamento define

- Autoridade e descrição de tarefas do diretor executivos
- Registo das responsabilidades financeiras, receitas e despesas
- Procedimentos de alteração de regulamentos ou dissolução da organização
- Regras de utilização dos bens
- Políticas e procedimentos para gestão de recursos humanos

O regulamento por sua vez, apesar de não ser obrigatório por lei, é recomendável pois estipula orientações adicionais, melhorando a governação e criando padrões de atuação para todos os membros e colaboradores. A melhor governação e um estabelecimento claro dos procedimentos de gestão têm um impacto significativo na eficiência e eficácia com as quais se executam as atividades planeadas para uma realização da missão e visão bem-sucedida.

## Consolidação de conhecimento

- ✓ Acha que é importante obedecer aos requisitos legais para constituição e registo de uma organização? Porquê?
- ✓ Qual considera ser a importância de todos os membros de uma organização cumpram com os estatutos e regulamentos de uma organização? Acha que é a realidade na AJA?
- ✓ Qual é a diferença entre visão e missão? No caso da AJA, essa visão e missão reflete os objetivos da organização?
- ✓ Qual a importância dos valores de uma organização? Estes estão definidos para a AJA? Se sim, quais são esses valores?
- ✓ Qual a importância dos estatutos e regulamento interno para a boa governação de uma organização?
- ✓ Como acha que os princípios de Boa Governação se refletem em cada um dos conceitos acima discutidos (Constituição e registo, Responsabilidade e participação dos membros, Visão e Missão, Valores, Documentos e regulamento interno)?

### 3.2.2. Nível organizacional

#### Conceitos a reter

Estrutura formal

Separação entre  
Governação e  
Gestão

Prestação de  
contas e  
responsabilização

O nível organizacional é o nível intermédio que garante a articulação e coordenação necessárias à realização dos objetivos de uma organização. Este nível implica, portanto, uma gestão tática, e estabelece a ponte entre o nível institucional, onde são formuladas as políticas e estratégias e definidos os objetivos, e o operacional que executa as ações para realização da missão e visão da organização.

Assumem funções a este nível o conselho fiscal e a direção executiva.

#### ESTRUTURA FORMAL

A estrutura formal define a **estrutura organizacional, os órgãos sociais e a estrutura hierárquica**. A estrutura formal de uma OSC depende das funções que determinada organização executará no âmbito social, económico e político do país onde está baseada. Os seguintes factores deverão influenciar a decisão da estrutura formal de uma OSC assim como os seus processos de tomada de decisão e governação:

1. A estrutura baseia-se nas funções. Assim sendo para definir a estrutura formal a OSC deverá ter em conta: a estratégia, os serviços e atividades.
2. Os requerimentos de registo terão um impacto na estrutura legal e consequentemente predeterminar a estrutura de governação, reporte financeiro ou os procedimentos de avaliação e responsabilização.
3. Potenciais desafios ou obstáculos que a OSC possa fazer face também deverão influenciar a estrutura da mesma. Por exemplo, adaptar a estrutura da OSC consoante o contexto político-militar do país, uma OSC num país de ambiente político hostil poderá ser diferente de uma em ambiente democrático.
4. A estrutura deverá alinhar-se às necessidades dos membros. Por exemplo, uma OSC com uma estrutura de membros fraca poderá decidir adoptar uma centralização maior das atividades.

De seguida serão definidas as dimensões organizacional e hierárquica de uma estrutura formal. Utilizar-se-á um exemplo de opção de estrutura formal para definição dos papéis dos órgãos sociais. Recomenda-se fortemente a pesquisa de alternativas de estrutura formal de modo a enriquecer os fundamentos a utilizar na escolha de uma estrutura específica, tendo em conta ao mesmo tempo os factores enumerados acima.

A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL define como a autoridade é distribuída, as relações hierárquicas, como as atividades são especificadas e atribuídas, e como é estabelecida a comunicação interna.

A definição clara de tarefas diminui os riscos de sobreposição, facilita a

#### CAIXA DE FERRAMENTAS

##### Ferramenta de diagnóstico organizacional

- ✓ Brede D, Ladjane R. *Desenvolvimento Organizacional Participativo – Fortalecimento de Organizações de Base*. GTZ. 2004.

Consultar capítulo 2. Ferramentas técnicas de diagnóstico, em particular: (i) o modelo de seis campos da organização (M. Weisbord); (ii) ciclo de vida das organizações; (iii) a organização como iceberg; (iv) rotina organizacional; (v) análise de envolvidos; (vi) plano mensal.

- ✓ *Civicus. Resource Guide for National Associations - How to establish a national association*. 2011 (disponível em Inglês e Espanhol)

<http://civicus.org/view/media/ResourceGuideforNationalAssociations%20Howtoestablishanationalassociation.pdf>

Ver capítulo 4. Institutional arrangements

responsabilização e evita o aparecimento de conflito de interesses.

O RELACIONAMENTO HIERÁRQUICO contribui para a definição clara de tarefas. Uma estrutura hierárquica bem definida ajuda cada colaborador a saber a quem recorrer em caso de dúvidas ou a quem prestar contas assim como a importância o seu trabalho no todo.

ÓRGÃOS SOCIAIS – PAPEL E FUNCIONAMENTO (OPÇÃO À DIREITA)

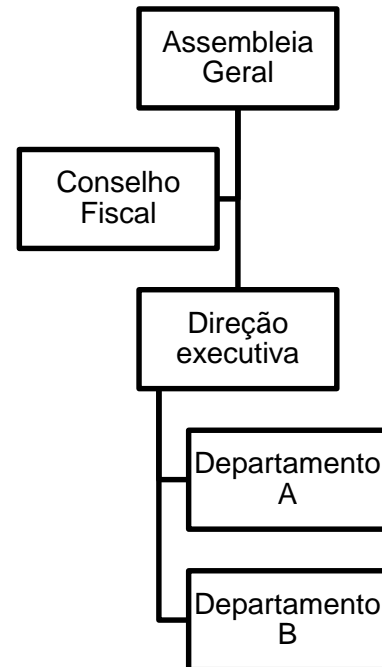
**Assembleia Geral** é o órgão mais alto e o principal instrumento de Governação de uma organização, decidindo sobre as políticas e estratégia da mesma. Normalmente é composta por todos os membros com direito a voto.

Tem a função de nomear e destituir os membros da Direção Executiva e do Conselho Fiscal e toma as principais decisões estratégicas da associação.

Cabe ainda à Assembleia Geral aprovar os relatórios de atividade e financeiros apresentados pela Direção Executiva, após a emissão de um parecer pelo Conselho Fiscal.

**A Direção Executiva** coordena e articula a implementação das atividades; contribui para a monitoria e seguimento; reporta o progresso na realização da missão e visão assim como a execução financeira; gere e coordena os recursos humanos da organização velando sempre pela realização dos objetivos definidos pela assembleia geral alinhada às políticas e estratégia emitidas pela mesma. Poderá executar também as responsabilidades de mobilização de recursos.

Para organizações mais complexas a estrutura poderá evoluir para a introdução de um Conselho de Administração, que passará a desempenhar grande parte das funções de governação, aplicando-as de forma mais presente e contínua do que a Assembleia-Geral. Neste modelo mais complexo a Direção Executiva reporta ao Conselho de Administração.



**ABONG**

A ABONG tem uma estrutura relativamente diferente à apresentada.

*SEÇÃO III - DA DIRETORIA EXECUTIVA*

*ART. 20 - A Diretoria Executiva da ABONG funcionará na forma de um colegiado, com responsabilidades compartilhadas de gestão, representação institucional e política da associação, a partir de prioridades políticas definidas pela Assembleia Geral e detalhadas suas responsabilidades e sua forma de funcionamento no plano trienal aprovado pelo Conselho Diretor.*

Ver:

[http://www.abong.org.br/quem\\_somos.php?id=3](http://www.abong.org.br/quem_somos.php?id=3) - Capítulo V Das instâncias da ABONG

**O Conselho Fiscal** é o guardião da boa governação pois avalia todos os aspectos da atuação do executivo e elabora o seu parecer para apresentação à Assembleia Geral. O parecer é acompanhado das recomendações necessárias à implementação das atividades em linha com os princípios de boa governação. Tem como funções: (i) emitir opiniões sobre o relatório financeiro e de atividades, recomendando como considerar necessário; (ii) acompanhar as operações financeiras e a justificação de tomada de decisões, certificando-se que ambos os processos são suficientes e adequados ao bom funcionamento da organização.

#### **SEPARAÇÃO ENTRE GOVERNAÇÃO E GESTÃO**

A Governação e a Gestão são dois conceitos diferentes e têm duas funções diferentes no equilíbrio do poder entre os órgãos da associação.

Para o equilíbrio entre as funções desempenhadas pelos órgãos de uma organização, **as pessoas/órgãos que tomam as decisões e avaliam estas decisões não podem ser envolvidos na implementação destas últimas.**

Por exemplo, uma Assembleia Geral que exerça funções de Gestão ou cuja composição inclua colaboradores da organização (nível operacional) pode gerar dificuldades para conseguir representar os interesses dos seus membros de uma forma justa e imparcial, podendo gerar situações de conflito de interesses. Um responsável financeiro que pertença também à assembleia geral estará a desempenhar funções de governação e gestão ao mesmo tempo e, por exemplo, a aprovar o relatório de execução financeira, incluindo as despesas por ele autorizadas.

Quando uma Assembleia Geral e um Conselho Fiscal são independentes da Gestão (Direção) e não interferem nas atividades da Direção Executiva, a organização afasta quaisquer suspeitas de que as suas ações possam ser motivadas por algo que não o bem da mesma para além de salvaguardarem de forma justa e imparcial a realização dos objetivos, missão e visão da organização da forma mais eficiente e eficaz possível.

A Direção Executiva, na pessoa do diretor é autónoma na gestão do dia-a-dia da organização como considerar adequado (tendo em conta as competências atribuídas nos Estatutos e Regulamento interno). O trabalho do executivo é acompanhado pelo Conselho Fiscal e analisado anualmente ou sempre que requisitado pela Assembleia Geral.

#### **PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIZAÇÃO**

A prestação de contas e responsabilização é um processo contínuo de aprendizagem através do qual as OSC procuram não só melhorar a confiança junto das partes interessadas (membros, beneficiários, doadores e parceiros, Governo) mas também realizar os seus objetivos, missão e visão. Este é um processo importante para as OSC conseguirem melhorar a forma como trabalham e consequentemente aumentarem o seu impacto.

A boa governação é exercida quando um sistema interno de prestação de contas garante a transparência, eficácia e eficiência da gestão dos recursos e que o interesse

dos membros e beneficiários é servido, com base na estrutura da organização e na distribuição de poder de tomada de decisão entre os órgãos.

A prestação de contas deve contribuir para a garantia de uma boa gestão e administração de recursos para uma prestação de serviços alinhada à visão, missão, objetivos e valores da associação.

A prestação de contas entre as relações entre indivíduos numa determinada estrutura não basta para uma boa governação. A prestação deve fazer-se acompanhar pela responsabilização, que incluem mecanismos desde recomendações, a penalidades financeiras ou expulsão da organização.

#### **Passos para desenvolver um sistema de autorregulação e prestação de contas:**

- ✓ Analisar e avaliar o contexto no qual a OSC se insere, interno e externo;
  - Interno: visão, metas e objetivos, estrutura, processos de tomada de decisão, atores e tarefas desempenhadas por cada um
  - Externo: condições externas que influenciem a OSC e a sua relação com as partes interessadas;
- ✓ Definir os princípios e padrões que constituem os requisitos para a organização e para cada ator especificamente;
- ✓ Escolha dos mecanismos de prestação de contas que poderão incluir sistemas de reporte, avaliações de pares, grupos de trabalho, inquéritos a beneficiários, etc.;

#### **Consolidação de conhecimento**

- ✓ Qual a estrutura da organização a que pertence? Por favor desenhe um esquema.
- ✓ Qual a importância de uma estrutura clara, com tarefas bem definidas e entendidas pelos membros para o bom funcionamento de uma organização?
- ✓ Qual o papel de cada órgão social para garantir uma boa governação?
- ✓ Consegue identificar pontos de melhoria no funcionamento e papéis dos órgãos sociais da AJA? Se sim, como esses pontos podem ser melhorados?
- ✓ Consegue identificar alguma confusão entre a governação e gestão dentro da AJA? Se sim, quais? Faça mesma reflexão para o caso da sua organização.
- ✓ Qual considera ser a importância da prestação de contas para a boa governação interna de uma organização?
- ✓ Como acha que os princípios de Boa Governação se refletem em cada um dos conceitos acima discutidos (Estrutura formal, Separação entre Governação e Gestão, Prestação de contas e responsabilização).

### **3.2.3. Nível operacional**

#### **Conceitos a reter**



O nível operacional ou técnico faz parte do dia-a-dia da organização, executa e implementa as tarefas que permitem a realização dos objetivos da mesma. Este nível é responsável por assegurar todas as atividades executivas da organização.

Este nível é aplicado pelos diferentes departamentos/secções de uma organização, sob coordenação da Direção Executiva.

#### **OBSERVÂNCIA LEGAL**

Na realização destas atividades a associação deve cumprir os requisitos legais relacionados com a lei do trabalho, a lei da segurança social e com as exigências fiscais.

Cabe à Assembleia Geral assegurar que as obrigações legais são cumpridas e ao Conselho Fiscal verificar se as leis são aplicadas e se os regulamentos estão a ser devidamente cumpridos.

#### **PADRÕES PROFISSIONAIS E ÉTICOS**

Os padrões profissionais e éticos são um conjunto de comportamentos definidos e validados pela OSC que servem de guia para as práticas, ações e conduta dos seus membros. Os padrões profissionais e éticos visam regular as diferentes operações de uma OSC incluindo a governação, a mobilização de recursos, a implementação de atividades ou os mecanismos de prestação de contas e responsabilização.

Este compromisso deve representar o comportamento a todos os níveis estruturais da organização. A Assembleia Geral deverá definir os valores e normas profissionais e éticas que a organização pretende aplicar e transmitir. A aplicação é controlada pelo Conselho Fiscal.

Para garantir o respeito pela ética e pelo profissionalismo, as OSC devem materializar a produção de “códigos de conduta”, e tornar obrigatório o seu cumprimento criando algum tipo de penalização para aqueles que violem tais códigos.

#### **NÃO EXISTÊNCIA DE CONFLITO DE INTERESSES**

Os conflitos de interesse ocorrem quando um individuo possui algum interesse e age em favor do mesmo, comprometendo a confiança que terceiros depositam nele. Quando por exemplo, membros da Assembleia-Geral recebem honorários ou uma remuneração por um serviço prestado à organização podem surgir conflitos de interesses, ou seja corre-se o risco das oportunidades de proveito pessoal se sobreponham aos interesses da organização e dos seus beneficiários.

A função de tomada de decisão e os benefícios que possam surgir da mesma não poderão recair na mesma pessoa sob pena de afetar a transparência e a legalidade das suas ações. As viagens, as oportunidades de emprego para membros da família ou outros benefícios (por mais pequenos que sejam) podem sugerir que os padrões éticos da organização são baixos ou que os recursos estão a ser utilizados para fins diferentes daqueles estabelecidos nos objetivos, missão e visão da OSC.

A adoção de uma política interna de gestão de conflito de interesses fortalece a

reputação e garante a integridade da organização. Para ser eficiente a Assembleia Geral deve assegurar-se que a política é aplicada e respeitada por todos e especificar penalizações em caso de não observância.

### **COMUNICAÇÃO**

A boa governação passa pela comunicação competente e transparente nutrindo o relacionamento saudável dentro da organização e junto dos atores sociais que beneficia, doadores e outras partes interessadas.

#### **CAIXA DE FERRAMENTAS**

##### **Ferramenta de Comunicação e Reporte**

- ✓ *Caravana Walmart. Guia para Gestão de Organizações Sociais de Base Comunitária. Orientações para uma prática eficiente e eficaz.*

Ver módulo 3 e 5.

[http://iwm.org.br/arquivos/g/gui/quiestowalmart/1304\\_GuiaParaGestodeOrganizacoesComunitariassite1pdf.pdf](http://iwm.org.br/arquivos/g/gui/quiestowalmart/1304_GuiaParaGestodeOrganizacoesComunitariassite1pdf.pdf)

- ✓ Grantcraft. Usando a comunicação para obter impacto . Estratégias para financiadores. 2013.

[http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/27/guide\\_communication\\_20130627.pdf](http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/27/guide_communication_20130627.pdf)

### **Alguns mecanismos de comunicação (internos e externos)**

#### **Interno**

- ✓ Envio frequente de informação sobre o progresso das atividades pela Direção Executiva à Assembleia Geral (ou Conselho de Administração);
- ✓ Reuniões frequentes de equipa e/ou departamentos;
- ✓ Reuniões frequentes entre o diretor executivo e equipas;
- ✓ Produção de relatórios de atividade e financeiros para partilha interna (semestrais ou anuais), para partilha junto de doadores e parceiros (consoante periodicidade acordada entre as partes).

#### **Externo**

- ✓ Comunicação a todos os interessados sobre o progresso na realização dos objetivos, missão e visão da OSC produzindo materiais de comunicação adequados a cada grupo alvo (grande público, doadores, parceiros e beneficiários);
- ✓ Implementação de mecanismos de consulta para que todas as partes interessadas possam consultar os trabalhos em execução e contribuir e comentar o trabalho realizado no sentido de melhorar os resultados.

### **RESPONSABILIZAÇÃO DOS GESTORES**

O conceito de responsabilização trata da obrigação de alguém, a quem foi delegada uma responsabilidade e à qual se associa algum tipo de autoridade, em responder pelos seus atos e decisões sob pena de sofrer penalizações caso estes atos ou ações



tenham sido aplicados de má-fé ou com más-intenções.

Atualmente o processo de prestação de contas e responsabilização está cada vez mais relacionado não só com as atitudes de má-fé e más-intenções mas também com o conceito de gestão baseada em resultados.

Hoje em dia as OSC consideram cada vez mais importante a aplicação de sistemas de responsabilização correlacionados com a realização dos resultados esperados para os gestores. Nesta abordagem, a responsabilização não visa propriamente a penalização por atos de má-fé mas a responsabilização em situações de pouca eficiência comprovada. O indivíduo não agiu de má-fé mas a falta de eficiência, com impacto negativo para a realização dos objetivos da organização deve ser responsabilizada.

Assim, os gestores são responsáveis perante a Direção Executiva e Assembleia Geral.

#### **GESTÃO ADEQUADA DOS RECURSOS DA**

##### **ORGANIZAÇÃO**

###### **RECURSOS HUMANOS**

É importante que as OSC sejam responsáveis na gestão dos recursos humanos e garantam que as pessoas selecionadas reúnam as competências necessárias ao melhor custo-benefício para contribuir na realização dos objectivos da organização. É, portanto, crucial que se criem mecanismos de regras internas (regulamentos) para a tutela social e laboral, em conformidade com a lei.

##### **Os mecanismos e regulamentos de gestão de recursos humanos poderão tratar de:**

- ✓ Procedimentos de seleção de pessoal;
- ✓ Tabelas salariais;
- ✓ Definir as questões sobre impostos e segurança social no contexto da organização e em conformidade com a lei;
- ✓ Mecanismos de avaliação de performance por posto de trabalho;
- ✓ Política de formação e desenvolvimento de capacidades de colaboradores e membros;
- ✓ Termos de referência;
- ✓ Necessidades para a gestão de recursos humanos;
- ✓ Outros

##### **Quais as políticas financeiras necessárias:**

- ✓ Políticas de rendimento ou de doadores (recebimentos, depósitos)
- ✓ Políticas para orçamentos
- ✓ De gestão financeira
- ✓ De despesas (montantes, pagamentos, requisições)
- ✓ Políticas de deslocações (hotel, per diems, aluguer de veículos)
- ✓ Auditorias
- ✓ Políticas de bens (aquisições, utilização, manutenção)
- ✓ Políticas de avanços de dinheiro
- ✓ Salários
- ✓ Empréstimos a colaboradores
- ✓ Abertura e movimentos de conta

###### **RECURSOS FINANCEIROS**

Para a gestão transparente dos recursos financeiros é importante que as organizações possuam políticas financeiras estabelecidas e um sistema de contabilidade.

Assim, a organização é capaz de uma gestão financeira facilitada e consegue saber a qualquer momento a quantidade de recursos que entrou, quanto foi utilizada e onde.

A política financeira de uma OSC estabelece os princípios através

dos quais a execução e reporte financeiro da entidade se guiam. Os procedimentos



por sua vez são os passos para aplicar a política acordada. Uma boa política financeira é justa; está em conformidade com a lei; é abrangente; implementável e é possível de costear.

Porque que as políticas e procedimentos financeiros são importantes:

- ❖ Torna possível a descentralização do processo de tomada de decisão.
- ❖ Torna o processo de tomada de decisão mais fácil. Por exemplo, define procedimentos claros para a execução de tarefas de um responsável financeiro.
- ❖ Ajuda a OSC a ser consistente na forma como executa os recursos financeiros.
- ❖ Ajuda à transparência e à prestação de contas da OSC.
- ❖ Ajuda a estabelecer padrões na execução financeira da OSC.
- ❖ Contribui para a diminuição dos riscos de conflito de interesse.

#### CAIXA DE FERRAMENTAS

##### Ferramenta de gestão financeira

- ✓ *Civicus. Budgetisation. 2011 (disponível em Francês)*

<http://www.civicus.org/new/media/Budgetisation%20Part1.pdf>

- ✓ *Civicus. Controle et Responsabilité Financière. 2011 (disponível em Francês)*

<http://www.civicus.org/new/media/Controle%20et%20Responsabilite%20Financiere.pdf>

- ✓ *Caravana Walmart. Guia para Gestão de Organizações Sociais de Base Comunitária. Orientações para uma prática eficiente e eficaz.*

Ver módulo 4.

[http://iwm.org.br/arquivos/g/gui/guiagestowalmart/1304\\_GuiaparaGestodeOrganizacoesComunitariassite1pdf.pdf](http://iwm.org.br/arquivos/g/gui/guiagestowalmart/1304_GuiaparaGestodeOrganizacoesComunitariassite1pdf.pdf)

#### MONITORIA E AVALIAÇÃO

##### Monitoria envolve

- Estabelecer indicadores de eficiência, eficácia e impacto;
- Estabelecer sistemas de recolha de dados;
- Recolher e gravar informação;
- Analisar informação;
- Utilizar a informação para decisões baseadas em evidências.

##### Avaliação envolve

- Avaliar o que a OSC pretende atingir;
- Medir o progresso face às metas e impacto planeado;
- Examinar a estratégia;
- Examinar como as coisas funcionam em termos de uso eficiente de recursos, o custo oportunidade das decisões tomadas, a sustentabilidade dos resultados atingidos, as implicações das ações da OSC para as partes interessadas.

A Monitoria e Avaliação são importantes para uma correta gestão e o bom funcionamento da OSC.

A monitoria é um instrumento muito útil que pode ser utilizado pelos órgãos de gestão das OSC para avaliar de forma contínua o desempenho, o progresso das suas atividades, os impactos positivos/negativos destas atividades a favor do seu grupo alvo. Requer a recolha sistemática de informação e baseia-se nas metas e atividades

planeadas no arranque dos projetos/programas.

A avaliação consiste no processo que utiliza a monitoria e outro tipo de informações recolhidas para diagnosticar o desempenho e progressos feitos pela organização e propõe mudanças ou melhorias quando pertinente.

Estas duas componentes são cruciais para avaliar a performance geral da organização e para identificar necessidades de adequação e oportunidades de melhoria da intervenção. Adicionalmente, a monitoria e avaliação facilitam a aprendizagem e o desenvolvimento, fortalecendo a imagem de responsabilização junto das partes interessadas.

## CAIXA DE FERRAMENTAS

### Ferramenta de Monitoria e avaliação

- ✓ *Civicus. Monitoring and Evaluation. 2011 (disponível em Português)*

<http://www.civicus.org/new/media/Monitoramento-e-Avaliacao.pdf>

### Consolidação de conhecimento

- ✓ Considera importante o cumprimento das obrigações legais por parte das organizações?
- ✓ O que entende por código de conduta? Consegue identificar qual o da AJA?
- ✓ De exemplos de situações de conflito de interesse. De exemplos de situações de conflito de interesses que tenha vivido. Como procedeu?
- ✓ Dê exemplos de sistemas de comunicação para cada um dos diferentes tipos de atores que interagem com a sua organização.
- ✓ Reflita sobre o sistema de comunicação estabelecido na AJA.
- ✓ Reflita sobre a situação da AJA, em particular sobre a performance do Diretor o Sr. Saliu. Qual acha que deve ser a atitude dos membros relativamente ao seu Diretor?
- ✓ Como acha que a responsabilização das chefias pode contribuir para a Boa Governação?
- ✓ A sua organização possui procedimentos claros de gestão de recursos humanos. Dê exemplos.
- ✓ Avalie o sistema de gestão financeira da AJA. Identifique os principais pontos de melhoria e proponha soluções.
- ✓ Considera o relatório financeiro importante para a boa governação? Essa informação deve ser partilhada com quem? Porquê?
- ✓ Considera monitoria e avaliação importante para a boa governação? Essa informação deve ser partilhada com quem? Porquê?
- ✓ Como acha que os princípios de Boa Governação se refletem em cada um dos conceitos acima discutidos (Observância Legal, Padrões profissionais e éticos, Prestação de contas e responsabilização, Não-Existência de conflito de interesse, Comunicação, Responsabilização dos Gestores, Gestão de recursos, Monitoria e avaliação).

#### 4. Autoavaliação e definição de prioridades

No final do presente capítulo o formando deverá ser capaz de:

Fazer uso de uma ferramenta de avaliação de boa governação interna de organizações

Conhecer as componentes da sua organização com mais oportunidades de melhoria e necessidade de ação

A ferramenta de autoavaliação desenvolvida baseia-se nos níveis e componentes estabelecidos durante a *transferência de conceitos*. Para cada um deles é colocado um conjunto de questões à qual se faz corresponder uma resposta padrão. A resposta padrão serve de *referência* para a atribuição de pontuação com base numa escala de 0 a 5.

A pontuação é atribuída a cada componente avaliada. A média das componentes estipula a pontuação de cada nível.

A pontuação de cada nível permitirá definir quais os níveis, e em cada nível quais as componentes, com maior necessidade de ação.

A ferramenta de autoavaliação completa com instruções correspondentes encontra-se na tabela incluída abaixo.

##### **Seguimento e efeito multiplicador**

A ferramenta poderá servir como ferramenta de avaliação da evolução alcançada após implementação da estratégia de melhoria de governação interna e ser utilizada por cada uma das OSC junto de outras organizações parceiras ou de organizações beneficiárias das suas atividades.

- ✓ Para cada questão colocada os participantes de uma mesma OSC que compõem o grupo de autoavaliação introduzem a resposta na ferramenta.
- ✓ O grupo analisa e compara a resposta à resposta padrão
- ✓ Com base na análise o grupo aloca uma pontuação com escala de 0 a 5 (0 – Inexistente; 1-Não satisfatório; 2-Pouco satisfatório; 3 – Satisfatório; 4 – Muito Bom; 5 – Excelente)
- ✓ Para respostas do tipo Sim ou Não colocar 0 – resposta que não coincide com a resposta padrão; 5- resposta que coincide com a resposta padrão

## MANUAL DE BOA GOVERNAÇÃO INTERNA

- ✓ No final da avaliação das componentes, calcular a média para pontuar o nível de governação <sup>3</sup>
- ✓ O facilitador e assistente deverão acompanhar os grupos de trabalho no preenchimento da ferramenta

Nível Institucional				Média	
Componente	Pergunta	Resposta padrão	Resposta OSC	Pontuação	OBS
Constituição e Registo	A sua organização seguiu todos os passos para a sua constituição?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Assembleia Constituinte</li> <li>✓ Pedido de Certidão Negativa de nome</li> <li>✓ Pedido de Aprovação de Estatutos</li> <li>✓ Escritura Pública de constituição</li> <li>✓ Registo</li> <li>✓ Publicação no Boletim da República</li> </ul>			
Responsabilidade e Participação dos membros	Todos os membros da organização apoiam e participam nas atividades promovidas, respeitando e cumprindo os Estatutos e regulamentos existentes?	<i>Os membros da organização participam ativamente e acompanham as atividades da organização, contribuindo para o alcance da visão e objetivos da mesma. A responsabilidade pelo sucesso da organização é compartilhada.</i>			
Visão e Missão	A organização tem uma visão e missão definidas e os seus membros conhecem a visão e missão?	<i>A visão e missão estão definidas e todos os membros entendem o conceito e conhecem, concordam e partilham em consciência da visão e missão definidas</i>			
Valores da Associação	Os valores da organização estão definidos e são conhecidos e respeitados pelos	<i>Os valores estão definidos e os membros da organização partilham das mesmas crenças fundamentais na base das quais guiam as suas ações e comportamentos.</i>			

<sup>3</sup> As pontuações atribuídas têm como objetivo facilitar a autoavaliação mediante identificação da distância do estado atual de uma organização à referência padrão. O ato de pontuação no processo de autoavaliação da governação interna não é uma forma de julgamento ou identificação do que está errado mas antes das oportunidades de melhoria.

# MANUAL DE BOA GOVERNAÇÃO INTERNA

	seus membros?				
Documentação e Regulamentos	A organização possui estatutos e regulamentos? Ambos refletem os valores, visão e objetivos da organização? Os regulamentos são entendidos e cumpridos?	<i>Ambos os documentos estão disponíveis e representam o conjunto de acordos dos membros no ato da constituição, determinam o funcionamento da organização e regulam a participação de todos os membros.</i>			
<b>Nível Organizacional</b>				<b>Média</b>	
<b>Componente</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta padrão</b>	<b>Resposta OSC</b>	<b>Pontuação</b>	<b>OBS</b>
Estrutura Formal	A estrutura da organização é clara, adequada e com tarefas bem definidas?  Os membros entendem e respeitam o papel e funcionamento dos órgãos sociais?	<i>As pessoas que trabalham na organização conhecem muito bem e respeitam as suas funções e a estrutura organizacional da OSC.  A Assembleia Geral, a Direção Executiva e o Conselho Fiscal existem, funcionam e o seu papel é claro, conhecido e respeitado pelos membros dos órgãos sociais e da organização em si.</i>			
Separação entre a Governação e Gestão	Existe uma separação clara entre as funções de governação e a gestão operacional da organização?	<i>Os membros que trabalham a nível operacional, respondendo ao diretor executivo, não fazem parte nem do conselho fiscal nem da Assembleia Geral. As pessoas que exercem funções de gestão não estão envolvidas na governação.</i>			
Prestação de contas e Responsabilização	Existe um sistema de prestação de contas na OSC para beneficiários e doadores?	<i>A OSC reporta aos atores sociais com quem trabalha, membros, doadores, Governo e partes interessadas.</i>			
<b>Nível Operacional</b>				<b>Média</b>	
<b>Componente</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta padrão</b>	<b>Resposta OSC</b>	<b>Pontuação</b>	<b>OBS</b>

## MANUAL DE BOA GOVERNAÇÃO INTERNA

Observância Legal	As obrigações fiscais e laborais estabelecidas pela Lei são respeitadas?	<i>Sim</i>			
Padrões profissionais e éticos	A organização tem um código de conduta e este é respeitado pelos membros?	<i>O tipo de linguagem, conduta, comportamentos, valores, cultura, política e procedimentos da organização está estabelecido e é conhecido e respeitado por todos.</i>			
Não-existência de Conflito de Interesses	Os membros da organização compreendem o conceito de conflito de interesses? A organização tem uma política de gestão de conflito de interesses?	<i>Existe uma política interna de gestão de conflito de interesses e a Assembleia Geral assegura-se que a política é aplicada e observada por todos.</i>			
Comunicação	Os membros da organização recebem regularmente informações claras e precisas sobre o funcionamento da associação?	<i>São realizadas reuniões regulares de equipa, o conselho diretivo e assembleia geral são regularmente informados sobre o progresso das atividades da organização e todas as partes afetadas e interessadas têm acesso a informação sobre a organização facilmente.</i>			
Responsabilização dos Gestores	Existem mecanismos de responsabilização dos gestores da organização estabelecidos e conhecidos pelos membros?	<i>Os gestores respeitam e cumprem com um sistema de prestação de contas, através do fornecimento de informações regulares, justificação do trabalho e resultados realizados sofrendo consequências em caso de má conduta.</i>			
Gestão adequada dos Recursos da Organização	A organização tem um sistema e procedimentos de gestão financeira? As pessoas envolvidas têm as suas tarefas divididas claramente e conhecem o seu papel?	<i>A organização utiliza registos contabilísticos, documentos comprovativos, mecanismos de controlo de património e inventário, elabora relatórios financeiros, e tem padrões estabelecidos de registos contabilísticos, autorização de pagamentos e separação de funções</i>			
Monitoria e avaliação	A organização implementa atividades de monitoria e	<i>A organização tem as metas, objetivos e indicadores de desempenho estabelecidos, mede o estado de evolução resultante das atividades</i>			

## MANUAL DE BOA GOVERNAÇÃO INTERNA

	avaliação? Os resultados são divulgados?	<i>implementadas, avalia as mudanças alcançadas. Os resultados são divulgados nos relatórios anuais, eventos, conferencias, reuniões, etc. e servem de base para planificações, planos e atividades futuras.</i>			
--	--	--	--	--	--

## 5. Estratégia de melhoria da Governação interna

**No final do presente capítulo o formando deverá ser capaz de:**

Definir, com base numa avaliação prévia, quais as ações, metas, responsáveis, prazos e recursos necessários à progressão de uma determinada componente de governação interna

Definir uma estratégia e plano de execução da mesma de forma a fazer progredir as componentes de boa governação com vista a melhorar a governação interna da sua organização

### Instruções:

1. Os campos Nível e Componente deverão ser preenchidos por ordem de prioridade de melhoria

2. As prioridades são definidas com base nos resultados da autoavaliação e adequadas à realidade de cada OSC sob orientação do formador/facilitador

3. O campo ação deverá ser preenchido com tarefas concretas a desempenhar de modo a que o Nível e Componente correspondentes se

aproximem da Meta estabelecida

O campo meta deverá estabelecer claramente o que se pretende atingir com a ação a ser implementada. A meta não será necessariamente a boa prática definida durante a transferência de conhecimentos e a resposta padrão da ferramenta de avaliação. As boas práticas deverão servir de *referência* para as OSC participantes, as metas têm em consideração as boas práticas e respostas padrão mas traduzem o contexto, cultura, realidade específica a cada OSC participante.

Nível	Componente	Ação	Meta	Responsável	Prazo de execução	Recursos necessários



## 6. Bibliografia

- i. Association, Juenesse, Emploi et Developemnt. Mini guide de référence sur la vie associative. 2012. Disponível em: [www.jed-ouaga.org](http://www.jed-ouaga.org)
- ii. Azevedo-Harman E. O Semipresidencialismo na Guiné-Bissau: Inocente ou Culpado da Instabilidade Política?
- iii. Barros M; INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas. Associativismo Juvenil enquanto estratégia de integração social: o caso da Guiné-Bissau.
- iv. Blin P. Gouvernance et société civile : les défis au lendeman du Printemps Arabes. 2012 Juin.
- v. Carreira A. Formação de uma sociedade escravocrata. Bissau. Cabo-Verde: Centro de Estudos da Guiné Portuguesa; 1972. 580 p.
- vi. Civicus – World Alliance for Citizen Participation. Accountability for civil society by civil society – A guide to self-regulation initiatives. 2014 April. 9-27, 35 p.
- vii. Civicus – World Alliance for Citizen Participation. Financial Control and Accountability. 2011 April. 3-14 p.
- viii. Civicus – World Alliance for Citizen Participation. Monitoring and Evaluation Toolkit. 2011 April.
- ix. Civicus – World Alliance for Citizen Participation. Resource Guide for National Associations, how to establish a National Association. 2011April. 16-18 p.
- x. MASC – Mecanismo de Apoio à Sociedade Civil. Manual de Noa Governação Interna das OSCs. Moçambique: Marimbique/Peres-Soctip. Disponível em [http://www.masc.org.mz/home/images/BoaGovernacao\\_websmallfinal.pdf](http://www.masc.org.mz/home/images/BoaGovernacao_websmallfinal.pdf)
- xi. Quintino F. Os povos da Guiné in *Boletim Cultural da Guiné Portuguesa*. Bissau. 1967; vol. XXII; nº 85-86. 861-915p.
- xii. Sangreman C, Sousa F, Zeverino G, Barros M.A evolução política recente na Guiné-Bissau: (As eleições presidenciais de 2005 -Os conflitos -O desenvolvimento - A sociedade civil).
- xiii. UNDP. BUILDING BRIDGES BETWEEN THE STATE & THE PEOPLE An Overview of UNDP's Recent and Current Interventions in Public Administration and Local Governance in AFRICA. 2010.
- xiv. UNDP. Plano estratégico para o Sector da Justiça 2010-2015 Guiné Bissau.
- xv. World Bank. Engaging Civil Society Organizations in Conflict- Affected and Fragile States, Three African Country Case Studies. 2005.
- xvi. World Bank. Reforming Public Institutions and Strengthening Governance: A World Bank Strategy. Washington (D.C); 2000 November.

Outros Manuais do Programa de Formação Avançada já disponíveis:

**Formações Temáticas**

1. Manual de Segurança Alimentar e Nutricional
2. Manual de Ambiente e Conservação
3. Manual de Água, Saneamento e Higiene

**Formações Metodológicas**

1. Manual de Candidaturas a Subvenções da União Europeia
2. Manual de Gestão do Ciclo de Projeto e Guião de Actividades Práticas
3. Manual de Métodos de Promoção da Aprendizagem para a Educação Não-Formal
4. Manual de Planificação Estratégica
5. Manual de Gestão de Subvenções da União Europeia
6. Manual de Animação Comunitária
7. Manual de Seguimento e Avaliação
8. Manual de Liderança

**Formações Transversais**

1. Manual de Cidadania, Democracia e Boa Governação
2. Manual Processo Eleitoral

Contactos úteis:

**Unidade de Gestão do Programa**

Coordenadora da UGP: Sonia Sánchez Moreno

Rua 10, Dr. Severino Gomes de Pina (antigo Edifício Função Pública)

Bissau

Telemóvel: 00245 573 05 88

Email: [ugp.paane@gmail.com](mailto:ugp.paane@gmail.com) / [soniasanmo@gmail.com](mailto:soniasanmo@gmail.com)



Financiado pela  
União Europeia

Esta publicação foi produzida com o apoio da União Europeia. O seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade do UE-PAANE – Programa de Apoio Aos Actores Não Estatais e não pode em caso algum ser tomada como expressão da posição da União Europeia.