

Promoção das Microfinanças através
da Liderança das Associações

CONSTRUINDO
ASSOCIAÇÕES FORTES



Governança Efetiva: Uma Ferramenta para Conselhos de Administração de Associações de Microfinanças

2010

Copyright © 2010 The SEEP Network

Seções desta publicação podem ser copiadas ou adaptadas para atender a necessidades locais sem autorização da The SEEP Network, desde que as partes copiadas sejam distribuídas gratuitamente ou a preço de custo, sem lucros. Nessas seções deve constar o crédito a The SEEP network e "Governança Efetiva: Uma Ferramenta para Conselhos de Administração de Associações de Microfinanças."

A publicação deste documento foi possível devido ao generoso apoio da Citi Foundation. O conteúdo é responsabilidade da The SEEP Network e não reflete necessariamente as opiniões da Citi Foundation. Para qualquer reprodução comercial, é necessário obter a autorização de:

The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue NW, Suite 414
Washington, DC 20009-5721
Tel.: 1 202-534-1400 Fax: 1 202-534-1433
Email: seep@seepnetwork.org Web: www.seepnetwork.org

Impresso nos Estados Unidos da América.
Para acessar esta publicação online, visite www.seepnetwork.org

Governança Efetiva: Uma Ferramenta para Conselhos de Administração de Associações de Microfinanças

The SEEP Network

Autores colaboradores: Kelly Hattel, José Henriques, Jenny Morgan, Sharon D'Onofrio

Original em inglês

Traduzido por Prios International



Citi Foundation



SUMÁRIO

Agradecimentos	iv
Introdução	1
Estruturação do Conselho	3
Assembleia geral	3
Conselho de administração	4
Secretaria	4
Estatutos: regras para orientar a estrutura de governança	4
Papéis e responsabilidades específicas do Conselho	5
Estabelecimento do Conselho	9
Composição e tamanho do Conselho	9
Recrutamento	11
Eleição	11
Mandatos e limites dos mandatos	12
Orientação e capacitação dos membros do Conselho	13
Honorários e remuneração	14
Funcionamento do Conselho	15
Comissões	15
Reuniões	17
Orientação do Conselho	21
Políticas	21
Avaliações	25
Ferramentas para o Conselho	29
Estruturação do Conselho	29
Estabelecimento do Conselho	29
Funcionamento do Conselho	30
Orientação do Conselho	30
Recursos adicionais	31

AGRADECIMENTOS

Esta ferramenta foi produzida pela The SEEP Network como uma atividade do Citi Network Strengthening Program financiado pela Citi Foundation.

A missão do Citi Network Strengthening Program, o maior programa mundial de doações implantado em apoio à estratégia de microfinanças da Citi Foundation, é aumentar a capacidade e a escala do setor de microfinanças pelo fortalecimento da capacidade operacional, técnica e financeira de doze associações nacionais e regionais de microfinanças.

Agradecimentos especiais são devidos Jose Henriquez, Jenny Morgan, Sharon D'Onofrio e toda a equipe de desenvolvimento da SEEP que ajudaram a pesquisar, revisar e melhorar este guia. Gostaria de agradecer também aos seguintes presidentes de conselhos de associações de microfinanças, que disponibilizaram seu tempo e proporcionaram valiosas contribuições para esta ferramenta: Wolday Amha, Association of Ethiopian Microfinance Institutions; Rashid Bajwa, Pakistan Microfinance Network; e Beth Porter, The SEEP Network.

Muitos agradecimentos também a todas as associações de microfinanças que generosamente ofereceram exemplos de seus documentos para construir a biblioteca de recursos da ferramenta, para que todas as associações de microfinanças, grandes e pequenas, novas e bem estabelecidas, possam beneficiar-se da orientação oferecida.

Introdução

“Governança refere-se à direção, efetividade, supervisão e prestação de contas gerais de uma organização.”¹ Não é apenas um indivíduo ou um grupo de indivíduos, é um processo. Esse processo envolve um sistema de verificações, saldos e trabalhos no sentido de alcançar um conjunto de objetivos com base na prestação de contas. A governança não é estática; ela evolui conforme a instituição evolui e requer liderança e comprometimento de todas as partes envolvidas. Um dos principais elementos de uma governança efetiva é a capacidade do Conselho de Administração de orientar esse processo.

A The SEEP Network começou a apoiar o desenvolvimento de associações de microfinanças em 1998. Sua experiência mostrou repetidamente que a governança, particularmente o funcionamento do Conselho, é fundamental para o sucesso de uma associação. Esta é para muitas, porém, uma área deficiente.

As associações de microfinanças lidam com muitos dos mesmos problemas que instituições do setor sem fins lucrativos. A continuidade do Conselho, a prestação de contas e o desempenho de conselheiros individuais são exemplos de preocupações comuns. Ao mesmo tempo, porém, as associações de microfinanças enfrentam um conjunto de desafios específico. Operando em um setor caracterizado por rápido crescimento, diversidade organizacional e uma ampla gama de objetivos financeiros e sociais, as associações de microfinanças podem ter dificuldades para encontrar lideranças genuínas.

Muito depende do Conselho dessas organizações. Este guia procura oferecer aos conselheiros e administradores um melhor entendimento do que é necessário para construir e manter um processo de governança efetivo. Também é oferecido um conjunto abrangente de ferramentas, modelos e recursos adaptados às necessidades das associações de microfinanças.

Evidentemente, as organizações que utilizarem este guia terão uma ampla variedade de experiências e diferirão muito em seu nível de desenvolvimento. Algumas associações, por exemplo, não têm uma estrutura jurídica independente. Portanto, seu Conselho não tem o mesmo tipo de responsabilidades jurídicas que teria um Conselho formal. No entanto, embora aspectos deste guia talvez tenham de ser adaptados aos níveis específicos de desenvolvimento e contextos nacionais particulares, as questões básicas abordadas aqui devem ser relevantes para todas as associações.

Em colaboração com associações de todo o mundo, a The SEEP Network estabeleceu padrões de excelência para associações de microfinanças em seis capacidades-chave: governança, operações, viabilidade financeira, recursos humanos, relações externas e entrega de serviços. Esses padrões refletem o estado ideal das funções das associações e são considerados essenciais para o sucesso.² O padrão de excelência para governança envolve três áreas:

- **Quadro de membros:** O quadro de membros da associação é representativo do mercado e é responsável por cumprir padrões comuns de desempenho e prática.
- **Participação democrática:** A associação tem um processo de tomada de decisões participativo apoiado por sistemas transparentes e orientados para o consenso.
- **Conselho de administração:** O Conselho presta contas ao quadro de membros e proporciona liderança efetiva para o cumprimento da missão da associação.

O termo “governança” neste guia aplica-se essencialmente às áreas de Conselho e participação democrática.

1. Chris Cornforth, 2003/2005, *The Governance of Public and Non-Profit Organizations: What Do Boards Do?* (Abingdon, Reino Unido, e Nova York: Routledge).

2. The SEEP Network, “Network Capacity Assessment Tool (NCAT), version 5.0”.

O documento é dividido em cinco seções, com links para ferramentas e recursos específicos. A primeira seção, **“Estruturação do Conselho”**, descreve como uma associação de microfinanças é tipicamente organizada e explica os papéis e responsabilidades comuns das partes dentro dessa estrutura, como os conselheiros (incluindo posições específicas dentro do Conselho), a Assembleia Geral e a Secretaria. Essa seção também discute como os estatutos de uma associação podem ajudar a formar as bases de uma boa governança.

“Estabelecimento do Conselho” examina a composição do Conselho, o recrutamento de seus membros, o processo de eleição dos membros e por que limites de mandatos são úteis. Essa seção também discute como preencher vagas no Conselho e a importância de oferecer boa orientação e capacitação para os seus membros e reconhecer as suas contribuições.

Na seção **“Funcionamento do Conselho”**, as associações aprendem como montar e usar comissões de conselheiros para facilitar e melhorar o trabalho. Essa seção apresenta também os fundamentos do processo de reuniões do Conselho, a frequência com que essas reuniões devem ser realizadas, em que formato elas podem ocorrer e como devem ser documentadas. Examina também reuniões especiais do Conselho voltadas a aperfeiçoar seu funcionamento.

“Orientação do Conselho” oferece diretrizes para como o Conselho deve conduzir seu negócio, incluindo a importância de definir políticas documentadas em um manual do Conselho, ter um código de conduta e estabelecer requisitos legais que os membros têm de seguir. O uso regular de autoavaliações pode ser uma maneira útil de compreender onde o Conselho precisa focar mais sua atenção ou melhorar.

A última seção, **“Ferramentas para o Conselho”**, apresenta links para o website da The SEEP Network, onde as associações de microfinanças encontrarão um grande número de modelos úteis e exemplos de documentos para ajudar a fortalecer suas atividades de governança.

Estruturação do Conselho

Em seu sentido mais básico, governança pode ser entendida como “o processo pelo qual um grupo de pessoas toma decisões que direcionam os esforços coletivos”³. A estrutura de governança é como esse grupo de pessoas é organizado, incluindo quem é selecionado para tomar as decisões para o grupo, como o grupo de tomada de decisões é reunido, como as diferentes estruturas se relacionam e quais são os papéis e responsabilidades dos indivíduos envolvidos.

Em uma associação de microfinanças, o Conselho de Administração assume a responsabilidade em nome dos membros e, por essa razão, sua autoridade e legitimidade vêm das decisões do conjunto de seus membros (veja a figura abaixo).

Estrutura de governança típica de uma associação de microfinanças



Assembleia Geral

A Assembleia Geral é a mais alta autoridade em uma associação de microfinanças e compreende todas as instituições membros.⁴ O direito e responsabilidade primários da Assembleia Geral é eleger o Conselho, que, então, atua em seu nome. Em algumas associações, a Assembleia Geral também tem a responsabilidade de aprovar o orçamento anual, planos estratégicos e mudanças importantes nos estatutos da associação.

Os membros da associação, que compõem a Assembleia Geral, representam o núcleo de uma associação de microfinanças. Ao mesmo tempo em que os membros esperam benefícios específicos, eles também têm certas responsabilidades. Na maioria das associações de microfinanças, os membros devem atender a critérios mínimos para se associar e respeitar as normas da associação, como padrões mínimos de desempenho. Se uma associação tiver um código de ética ou de conduta, os membros precisam concordar em obedecer aos princípios do código.

Para exemplos de papéis e responsabilidades em associações de microfinanças, veja [Ferramentas para o Conselho](#).

3. Governance Pages, website, http://www.governancepages.org.uk/faq/faq1.html#what_is_governance.

4. Cf. The SEEP Network, 2005, *Building Strong Networks: An Institutional Strengthening Guide for Microfinance Networks* (Washington, DC: SEEP), 15, http://www.seepnetwork.org/Resources/3610_file_Building_Strong_Networks.pdf. Veja também M.R. Skertchly, 2006, *La gobernabilidad en las redes de microfinanzas: Principios y buenas prácticas* [A governança em redes de microfinanças: Princípios e boas práticas] (Guatemala: REDCAMIF), 48–52.

Conselho de Administração

O Conselho é constituído de indivíduos eleitos pela Assembleia Geral (e/ou indicados pelo Conselho) para representar os interesses da Assembleia, agir em seu nome e articular a direção da associação estabelecendo sua visão, missão, estratégia e princípios orientadores. Processos de governança efetivos asseguram que o Conselho preste contas a seus membros e proporcione a liderança necessária.

Secretaria

A Secretaria de uma associação de microfinanças típica é composta de membros permanentes contratados para implementar o plano estratégico da associação. Uma das principais responsabilidades da Secretaria é administrar efetivamente as operações e ativos da organização no dia a dia. A Secretaria da associação conduz a organização na prestação de serviços efetivos e de alta qualidade e na informação precisa e completa ao Conselho sobre a situação dos programas e serviços. É papel da Secretaria recomendar políticas apropriadas para serem analisadas pelo Conselho e colocar em prática as políticas adotadas pelo Conselho. A Secretaria desenvolve planos e orçamentos operacionais e ajuda o Conselho no planejamento e análise estratégicos. Como líder da Secretaria, o diretor executivo é responsável por contratar os profissionais necessários para pôr em prática efetivamente as instruções do Conselho.

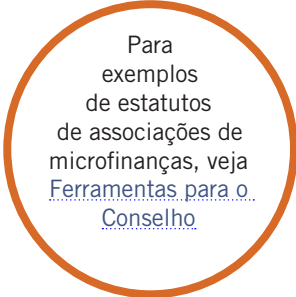
Estatutos: regras para orientar a estrutura de governança

Estatutos definem as relações, atividades, funções e responsabilidades específicas dentro dessa estrutura. Cada associação deve desenvolver um estatuto próprio para orientar seu trabalho. Estatutos são uma parte importante da base de uma associação, porque instruem o Conselho sobre como dirigir os negócios da associação e assegurar que eles sejam conduzidos de forma efetiva e democrática. Mesmo para associações de microfinanças nos estágios iniciais, estatutos são um ponto de partida importante para moldar uma organização que funcione bem.

Estatutos tipicamente incluem funções e responsabilidades gerais do Conselho e descrições de posições específicas. Também documentam claramente procedimentos operacionais do Conselho, como votação e condução de reuniões.

Há algumas coisas a ter em mente ao redigir estatutos de associações:

- Mantenha o estatuto claro e sucinto.
- O estatuto deve ser geral, para não precisar ser alterado com frequência, mas específico o suficiente para ajudar o Conselho a lidar com situações prováveis ou potenciais.
- Defina a estrutura básica do Conselho e as expectativas quanto às pessoas que farão parte dele.
- Não inclua posições de políticas nos estatutos.
- Inclua procedimentos e autoridades para emendas nos estatutos.
- Consulte um advogado local para assegurar que o documento esteja de acordo com a legislação local, se estiver usando o estatuto para registrar a associação como um ente jurídico.
- Para associações não-registradas, os estatutos podem servir ao mesmo fim, mas não precisam ser juridicamente vinculantes.



Para exemplos de estatutos de associações de microfinanças, veja [Ferramentas para o Conselho](#).

Além dos estatutos, outros documentos importantes (que podem ser combinados em um só documento) são a constituição, que autoriza a associação a existir, e o estatuto social, que cria a estrutura jurídica para a associação em um determinado país. Algumas associações usam esses termos de forma intercambiável.

Papéis e responsabilidades específicos do Conselho

Há muitas variações nos papéis e responsabilidades de Conselhos de associações de microfinanças, dependendo da missão e história da associação e de suas necessidades organizacionais.

Estes são os principais papéis e responsabilidades de um Conselho, que refletem os propósitos mais amplos da governança.⁵

1. Contratação, apoio e avaliação de um diretor executivo

Contratar um diretor executivo é uma das mais importantes responsabilidades do Conselho. O Conselho precisa chegar a um acordo quanto ao perfil do diretor executivo e realizar um processo de busca cuidadoso para encontrar a pessoa mais qualificada. Uma transição para um novo diretor executivo é o momento para o Conselho considerar uma série de fatores, como as necessidades da organização e de seus membros, o ambiente em que a associação opera e necessidades futuras de liderança.

Depois que o novo diretor for contratado, é extremamente importante que o Conselho assegure que o diretor executivo tenha o apoio pessoal e profissional de que precisa. Esse apoio inclui reagir de forma consistente a questões ou problemas quando eles aparecerem, incentivar o diretor a ser decisivo e apoiar decisões menos populares (aquelas de que alguns membros ou outras partes interessadas poderiam discordar). Por fim, o Conselho precisa estar disponível e pronto para responder a solicitações de assistência por parte do diretor quando necessário.

O Conselho deve revisar e aprovar o plano de desempenho do diretor executivo e avaliar seu desempenho regularmente com base no plano. Esse processo, muitas vezes negligenciado ou conduzido com irregularidade por associações de microfinanças, assegura que o Conselho cumpra sua obrigação de conduzir a organização e que as metas organizacionais sejam alcançadas. Também estimula o desenvolvimento contínuo do diretor executivo. O Conselho também é responsável por definir a remuneração e determinar ajustes na remuneração com base em desempenho e em outros fatores

Papéis e responsabilidades específicos do Conselho de Administração

1. Contratação, apoio e avaliação de um diretor executivo
2. Planejamento estratégico e operacional
3. Supervisão financeira e captação de recursos
4. Monitoração, avaliação e fortalecimento do programa
5. Gestão de riscos e cumprimento de diretrizes éticas e jurídicas
6. Liderança em relações externas

Dicas para contratar um diretor executivo⁶

- Considere a criação de uma comissão de transição para supervisionar o processo.
- Desenvolva (ou revise) atentamente a descrição de cargo para o diretor executivo.
- Demore o tempo que for necessário para selecionar a pessoa certa.
- Quando o tempo for limitado, como quando há uma saída abrupta do diretor executivo, o Conselho deve considerar a contratação de um diretor executivo interino que não seria candidato à posição.
- Considere diferentes opções. A transição oferece uma oportunidade para refletir criativamente sobre o futuro da associação.
- Procure ajuda quando necessário. Profissionais externos podem ajudar a elaborar e implementar o processo de transição.

5. Esta seção apoia-se fortemente, adaptando o conteúdo, nas seguintes fontes: 1) Panel on the Non-Profit Sector, 2005, "Structure, Size, Composition, and Independence of Governing Boards", in *Strengthening Transparency, Governance, and Accountability of Charitable Organizations* (Washington, DC: Independent Sector), 75-8, http://www.nonprofitpanel.org/Report/final/Panel_Final_Report.pdf; 2) BoardSource, 1999, "Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards", in *Starting a Nonprofit Organization*, http://www.boardsource.org/dl.asp?document_id=1.7; (c) C. McNamara, 2008, *Field Guide to Developing, Operating, and Restoring Your Nonprofit Board* (Minneapolis, MN, USA: Authenticity Consulting, LLC).

6. Adaptado de Governance Matters, "Hiring an Executive Director," http://www.governancematters.org/index.cfm?organization_id=56§ion_id=1608&page_id=7970

incluídos nas políticas de pessoal da associação.

Por fim, é fundamental que o Conselho trabalhe com o diretor executivo a fim de ter um plano de transição pronto para qualquer transição de um diretor executivo para o seguinte, seja uma sucessão normal ou um caso de crise administrativa, como uma ausência inesperada ou um problema interno importante. Isso pode incluir identificar e preparar funcionários capazes e (mesmo o próprio Conselho) para estar prontos a assumir temporariamente as responsabilidades administrativas, se necessário. Associações de microfinanças já balançaram ou até fracassaram devido à falta de um plano de transição.

2. Planejamento estratégico e operacional

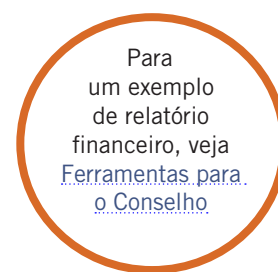
Outra responsabilidade fundamental do Conselho é estabelecer e revisar periodicamente a missão e a visão da associação. Cada membro individual do Conselho deve compreender perfeitamente e apoiar as declarações de intenções resultantes. O Conselho também deve assegurar um planejamento organizacional efetivo. Pelo menos uma vez a cada três a cinco anos, o Conselho deve iniciar um processo de planejamento estratégico. Partindo de uma avaliação interna e externa da associação, o Conselho deve dar prioridade às necessidades dos membros e do direcionamento futuro do setor no país ou região. Todos os conselheiros devem concordar formalmente com o plano resultante. As metas do plano servem como a base para o desenvolvimento do plano de negócios, incluindo o estabelecimento de metas financeiras, orçamentos e outras atividades importantes da associação. Por fim, é responsabilidade do Conselho monitorar a implementação dos planos.

Para apoiar as operações, o Conselho deve definir políticas e objetivos amplos, com o entendimento claro das diferenças entre seu papel e o da Secretaria. A separação de papéis e delegação de poder é uma questão importante. Essa é uma dificuldade comum, particularmente no caso de Conselhos de associações, que são compostos basicamente de diretores executivos de IMFs membros, os quais estão acostumados a administrar as atividades cotidianas de suas próprias organizações. O presidente do Conselho deve dar o tom para o relacionamento entre o Conselho e a gerência. Para mais informações, veja [Delegação de autoridade](#) na seção “**Orientação do Conselho**”.

3. Supervisão financeira e captação de recursos

Outra função central do Conselho de Administração é proteger os ativos da associação. Para cumprir esta responsabilidade fiduciária, espera-se que o Conselho, em colaboração com o diretor executivo, ofereça supervisão financeira efetiva e consistente e apoio à captação de recursos para a associação.

Monitorar a administração dos recursos financeiros pela associação é uma tarefa crítica. Além de aprovar o orçamento anual, o Conselho deve monitorar a relação entre receitas e gastos trimestralmente. Isso possibilita que o Conselho compreenda a posição financeira real da associação e compare-a com as metas e com os orçamentos do ano anterior, e que identifique qualquer problema potencial, como déficits na receita ou alterações nos gastos. A monitoração financeira atenta é especialmente importante para associações de microfinanças que operem em ambientes econômicos instáveis. Para grandes associações com um volume maior de transações, pode ser preferível monitorar as demonstrações financeiras e demonstrações de fluxo de caixa mensalmente. Para cumprir melhor seu papel de monitoração financeira, muitos Conselhos de associações estabelecem uma comissão financeira (veja [Comissões de conselheiros](#) na seção “**Funcionamento do Conselho**”), que trabalha junto com o gerente financeiro e o diretor executivo da associação. A comissão financeira reporta-se ao Conselho em reuniões trimestrais.



As responsabilidades financeiras do Conselho também incluem supervisionar o processo de auditoria externa (com frequência administrado por uma comissão de auditoria do Conselho), assegurar que a associação tenha um nível apropriado de seguro para responsabilidade civil (se necessário), aprovar políticas de investimento e acompanhar o desempenho dos investimentos da associação.

O Conselho é responsável ainda por apresentar ao quadro de membros um relatório financeiro do ano anterior e um orçamento proposto para o próximo ano na reunião geral anual. Esse processo reforça o papel importante da Assembleia Geral de revisar o trabalho da equipe administrativa e do Conselho da associação e demonstra o compromisso da associação com a transparência. Os estatutos de algumas associações de microfinanças estipulam que esses orçamentos devem ser aprovados pela Assembleia Geral.

Ao Conselho também cabe a responsabilidade geral por assegurar a saúde financeira a longo prazo da organização. Para muitos Conselhos, isto inclui captar fundos ativamente e ajudar o diretor executivo a alcançar as metas de sustentabilidade financeira por meio de atividades geradoras de receita. Se a associação achar que não tem recursos suficientes para implementar seu plano estratégico, o Conselho precisa trabalhar com a gerência para adaptar um plano que esteja de acordo com a realidade fiscal da associação.⁷

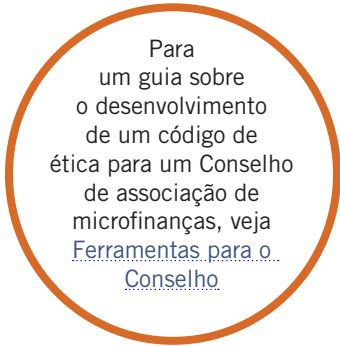
4. Monitoração, avaliação e fortalecimento do programa

O Conselho é responsável pela monitoração de alto nível dos programas e serviços da associação e por trabalhar com o diretor executivo para fortalecê-los quando necessário. O Conselho também deve assegurar que exista um esquema de monitoração apropriado, com indicadores e metas claros que sejam consistentes com os planos de negócios e anual, e revisar periodicamente o desempenho da organização. Uma parte crítica desse processo é uma avaliação regular de como as necessidades dos membros estão sendo atendidas. (Para mais informações sobre a avaliação da satisfação dos membros, veja a *Ferramenta da Feedback dos Afiliados* da SEEP.⁸) O Conselho não só é responsável por permanecer informado sobre questões relacionadas à satisfação dos membros, mas também por examinar e agir em relação às recomendações que resultarem das avaliações de necessidades dos membros. O Conselho deve proporcionar a liderança e a supervisão necessárias para ajudar a fortalecer os programas e serviços oferecidos pela associação.

5. Gestão de riscos e cumprimento das diretrizes éticas e jurídicas

Uma gestão de riscos efetiva significa que a associação administra seu negócio de acordo com práticas financeiras sólidas e as exigências jurídicas, regulatórias e profissionais aplicáveis. Essa é uma atividade contínua que ajuda a melhorar o serviço e a evitar resultados negativos.⁹ O Conselho também é responsável por assegurar o cumprimento dos padrões e diretrizes éticas e jurídicas aplicáveis.

- **Cumprimento** – Obedecer às exigências jurídicas e regulatórias para o registro organizacional da associação.
- **Transparência** – Assegurar que sejam oferecidas aos membros informações confiáveis e corretas sobre a receita e gastos da associação, processos de tomada de decisão, avaliação e remuneração dos funcionários e condução das atividades da associação.
- **Prestação de contas** – Estabelecimento de um código de conduta ou de ética, uma política de conflito de interesses, políticas claras de pessoal e procedimentos para lidar com conflitos trabalhistas, e auditorias externas anuais regulares das demonstrações financeiras e sistemas de controle internos. (Para mais informações, veja [Diretrizes éticas](#) na seção “**Orientação do Conselho.**”)



Para um guia sobre o desenvolvimento de um código de ética para um Conselho de associação de microfinanças, veja [Ferramentas para o Conselho](#)

7. A. Champion and C. Frankiewicz, 1999, “Guidelines for the Effective Governance of Microfinance Institutions,” MicroFinance Network Occasional Paper, no. 3 (Washington, DC: ACCION).

8. <http://networks.seepnetwork.org/en/node/1255>

9. M. Gibelman and S. Gelman, 2000, “Safeguarding the Nonprofit Agency: The Role of the Board of Directors in Risk Management,” in *The New Board: Changing Issues, Roles, and Relationships*, ed. N.E. Finkelstein and R. Schimmer (London: Routledge), 20.

6. Liderança em relações externas

Os membros do Conselho podem desempenhar um papel importante no desenvolvimento e manutenção de relações com atores externos, incluindo vários níveis de governo, meios de comunicação, doadores e o público. Com isso, o Conselho pode assegurar que a associação mantenha uma boa reputação e atue como um defensor efetivo do setor. Os conselheiros são com frequência chamados a representar os interesses da associação (por exemplo, durante a discussão de políticas públicas ou em reuniões com financiadores potenciais). Ao interagir com atores externos, os conselheiros devem representar os interesses da associação como um todo, não os de sua própria instituição ou de qualquer grupo de membros.

Uma estratégia bem definida de comunicações e defesa de políticas públicas pode ser útil para determinar como utilizar da melhor maneira as forças e as conexões do Conselho. Veja *Sensibilização Política: Kit de Ferramentas para Associações de Microfinanças*¹⁰ da SEEP Network para mais orientações sobre o desenvolvimento de uma estratégia de defesa de políticas públicas.

.....
10. <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2175>

Estabelecimento do Conselho

Quando a estrutura do Conselho tiver sido determinada, o próximo passo é construir uma base sólida por meio da criação de um Conselho forte e eficiente. Embora não exista uma fórmula para criar um Conselho modelo, alguns elementos-chave devem ser levados em conta ao reunir um grupo diverso de líderes para trabalhar em uma tarefa comum: governar uma associação de microfinanças.

Composição e tamanho do Conselho

Muitas associações de microfinanças definem um número específico de membros do Conselho em seus estatutos. Em uma amostra de membros de associações de microfinanças da SEEP, o tamanho do Conselho variava de três conselheiros (mínimo) na Association of Microfinance Institutions of Uganda, a dez na Pakistan Microfinance Network. O tamanho do Conselho pode ser definido como um número específico de representantes ou pode ser vinculado ao tamanho da associação conforme ela for crescendo.¹¹ Em alguns casos, o tamanho mínimo de um Conselho no estatuto é determinado por exigências jurídicas em determinados países.

Para determinar o tamanho ótimo de um Conselho, os primeiros itens a considerar são as necessidades da associação, além do ciclo de vida do Conselho, sua missão, seu papel de captação de recursos e a distribuição geográfica da associação.¹² Um Conselho menor é com frequência mais fácil de reunir e pode tomar decisões mais depressa (há mais tempo para cada membro participar). Um Conselho maior oferece mais perspectivas e ideias, mas pode ser mais difícil organizar reuniões e tomar decisões com eficiência. No entanto, um Conselho grande pode delegar trabalho a comissões. O tamanho exato do Conselho é menos importante do que sua capacidade de funcionar como uma equipe.

Qualificações do Conselho

As qualificações dos membros do Conselho devem estar alinhadas com as necessidades da associação. Um equilíbrio de habilidades financeiras, jurídicas e administrativas deve ser levado em conta ao planejar a incorporação de novos conselheiros. O Conselho deve proporcionar orientação efetiva à administração sênior e deve ser capaz de analisar criticamente os planos e relatórios da gerência.

Áreas-chave de habilidade e experiência a buscar em membros do Conselho¹³

- conhecimento do ambiente operacional e das questões sociais, econômicas e estratégicas mais relevantes enfrentadas pela associação;
- experiência de atuação em outros conselhos;
- conhecimento de microfinanças, instituições de microfinanças e associações em particular;
- conhecimento dos ambientes regulatórios em que as microfinanças operam;
- conexões com pessoas em diferentes serviços-chave, como serviços jurídicos, auditoria ou contabilidade;
- conexões com potenciais doadores e fontes de financiamento; e
- crença na missão da associação e compromisso com suas metas.

11. Os estatutos das associações participantes foram revisados com este fim.

12. <http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?ID=3.101>.

13. Adaptado de K. Wilson, 2001, *The Board Rules: Founding an MFI Board* (Baltimore, MD, USA: CRS, Microfinance Unit), http://crs.org/publications/showpdf.cfm?pdf_id=64.

Representação e diversidade

A representação é uma questão particularmente importante para Conselhos de associações de microfinanças. Refere-se ao grau em que a composição do Conselho reflete a constituição geral do quadro de membros da associação. Características importantes das instituições membros podem incluir estrutura jurídica, presença geográfica, tamanho da instituição, produtos e serviços oferecidos e/ou principais mercados atendidos.

Um Conselho que represente adequadamente a diversidade de suas instituições membros demonstra um compromisso importante e necessário com a participação democrática. As IMFs membros podem contribuir com perspectivas únicas e valiosas que melhoram o processo geral de governança. Como o website BoardSource observa, “opiniões, ideias e avaliações dos membros são cruciais para a capacidade de um Conselho de resolver reivindicações concorrentes pelos recursos organizacionais e chegar a uma política, consenso ou ação cooperativa comumente aceito.”¹⁴

Com esse objetivo em mente, o estatuto da associação pode designar posições do Conselho para diferentes tipos de instituições membros ou pode manter posições abertas que possam ser preenchidas por meio de indicações do Conselho. Esses processos podem garantir um Conselho representativo e preservar o direito da Assembleia Geral de eleger membros individuais.

Um desafio de representação comum para Conselhos de associações em crescimento é a dificuldade de avançar além de um grupo nuclear de membros fundadores. O estabelecimento de mandatos claros (duração do mandato) e de limites para mandatos (regras e limites para reeleição) que sejam respeitados pode ajudar a garantir que o Conselho reflita o quadro de membros atual.

A diversidade é uma questão igualmente importante para Conselhos de microfinanças. Um Conselho diversificado deve incluir indivíduos com a variedade necessária de habilidades, instrução, experiência e perspectivas. Algumas associações escolhem especificar posições indicadas ou eleitas com determinados atributos que elas julgam necessários para uma governança efetiva. Essas posições podem ser preenchidas dentro do quadro de membros da associação ou fora dele. Por exemplo, a indicação de membros externos para o Conselho pode ser uma maneira eficaz de trazer habilidades, experiência, conexões e perspectivas excepcionais para o Conselho, além daquelas que os representantes de IMFs podem tipicamente oferecer. Ao fazer isso, porém, as associações precisam ter cuidado para evitar a indicação de indivíduos com potenciais conflitos de interesses.

Algumas associações acreditam que a diversidade de gênero pode ajudar a tornar o Conselho mais efetivo e decidiram definir critérios voltados a alcançar essa meta de diversidade específica. Por exemplo, a REDCAMIF, a rede regional da América Central, decidiu que, como o setor de microfinanças tem um forte foco em aumentar a participação das mulheres, era importante alterar seus estatutos de modo a assegurar a inclusão de pelo menos uma conselheira mulher.

Estratégias para construir representação e diversidade em Conselhos de associações de microfinanças

Representação

- Designar posições específicas do Conselho para diferentes tipos de instituições membros.
- Designar posições abertas para serem indicadas pelo Conselho a fim de equilibrar um Conselho de membros eleitos que não seja suficientemente representativo.
- Estabelecer mandatos e limites de mandatos para os conselheiros para assegurar suficiente rotatividade de liderança e dar oportunidades a novos membros.

Diversidade

- Criar uma comissão de indicação com a tarefa de avaliar a composição passada e presente do Conselho e identificar falhas ou atributos que poderiam diversificar e fortalecer o Conselho.
- Designar posições eleitas ou indicadas para membros com atributos específicos (habilidades, instrução, experiência, perspectivas, histórico).
- Incorporar posições de curta duração e sem direito a voto para assessores externos.

14. BoardSource, 2009, “Perspectives on Nonprofit Board Diversity,” livro eletrônico, <http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?ID=2.291>.

Em alguns casos, as associações podem ter a necessidade de um conjunto específico de habilidades ou experiência por um breve período e pode decidir trazer assessores externos para participar do Conselho em posições sem direito a voto, assessorar o Conselho em uma questão específica ou participar de uma comissão específica. Essas pessoas não são parte oficial do Conselho, mas podem ajudar a expandir os conhecimentos e a experiência disponíveis. No entanto, como esses indivíduos não representam IMFs membros, é possível que nem sempre haja um entendimento completo das necessidades dos membros.

Recrutamento

O recrutamento pode acontecer tanto para membros do Conselho eleitos como indicados (embora as posições eleitas sejam, em última instância, decididas pela Assembleia Geral). As associações de microfinanças podem achar útil criar uma comissão de indicação composta de pessoas com diferentes perspectivas, membros do Conselho e equipe administrativa, para conduzir as atividades de recrutamento.

O principal papel da comissão de indicação é garantir que os melhores candidatos sejam considerados. Para ser eficaz, a comissão precisa estar familiarizada com as políticas de recrutamento da associação e com as necessidades do Conselho em termos de diversidade e representação.

Como é boa prática escalonar as eleições e indicações dos membros do Conselho, há uma necessidade contínua de identificar e recrutar indivíduos para vagas futuras. Em consequência, o recrutamento para o Conselho torna-se um processo semipermanente. O desenvolvimento de planos de médio e longo prazo para a liderança do Conselho pode ajudar a garantir a continuidade das atividades de recrutamento e desenvolvimento.

Avaliações regulares do Conselho proporcionam uma análise de sua composição atual e das qualificações de seus membros, o que é útil para a estratégia de recrutamento. A estratégia de recrutamento de uma comissão de indicação deve cruzar essas avaliações com as estratégias da associação e, assim, definir os critérios para a seleção de novos conselheiros, que pode, idealmente, focar em áreas que possam ser melhoradas. (Para mais informações, veja [Avaliações do Conselho](#) na seção “**Orientação do Conselho**”.)

Eleição

A eleição de membros do Conselho geralmente acontece na Assembleia Geral anual da associação e os procedimentos são normalmente especificados nos estatutos. Como no caso de indicações para o Conselho, as associações com frequência preferem escalonar as eleições de conselheiros individuais para dar alguma continuidade ao Conselho e permitir que os membros atuais treinem os novos.

Embora cada associação siga processos ligeiramente diferentes, este é um modo comum de eleger novos membros do Conselho.

1. O presidente do Conselho ou um representante adequado apresenta as posições em aberto para a Assembleia Geral, bem como o processo que será seguido para selecionar o melhor candidato para a posição. Pode ser uma boa ideia ler os papéis e responsabilidades das posições em voz alta para lembrar aos membros da Assembleia Geral e aos candidatos potenciais o que se espera.

Passos no processo de recrutamento para o Conselho

- Criar uma comissão de desenvolvimento ou indicação.
- Fazer uma avaliação das necessidades do Conselho.
- Identificar candidatos potenciais.
- Cultivar relações com candidatos potenciais ao Conselho.
- Recrutar pessoas para as posições a ser preenchidas por indicação ou indicar pessoas para voto pela Assembleia Geral
- Orientar os novos conselheiros

Para uma ferramenta simples de avaliação de habilidades e orientação sobre a composição e funções de uma comissão de indicação, veja [Ferramentas para o Conselho](#).

2. Os candidatos fazem uma breve apresentação de suas razões e qualificações para desejar uma posição específica (de preferência, também entregue por escrito aos membros da Assembleia Geral antes da reunião, para que eles tenham tempo de examinar a experiência e o nível de interesse/comprometimento de cada candidato).
3. Os membros da Assembleia Geral votam (geralmente, um voto por instituição membro). A maioria das associações usa o processo de voto secreto.
4. Os votos são contados por um membro do Conselho (que não seja candidato a uma posição), de preferência junto com uma pessoa independente, para garantir a transparência.
5. No caso de empate, será feita uma segunda votação. Para que o número de votos seja ímpar, a instituição que estiver ocupando a presidência do Conselho (ou a segunda posição mais alta do Conselho) deve votar ou se abster de votar, conforme a situação.
6. Os resultados da votação são apresentados para a Assembleia Geral tão logo quanto possível.

Mandatos e limites dos mandatos

Mandatos e limites de mandatos do Conselho são essenciais para a governança efetiva e asseguram a participação democrática de uma ampla variedade de membros. Ambos devem ser estipulados nos estatutos do Conselho. No setor não-lucrativo nos Estados Unidos, 70% das organizações têm mandatos de três anos para os membros do Conselho.¹⁵ Isso está de acordo com a média entre as associações de microfinanças, em que os mandatos variam de dois a quatro anos. Desencontrar os mandatos dos conselheiros é uma boa maneira de assegurar uma rotatividade gradual do Conselho e garantir que conhecimentos históricos valiosos da associação não sejam perdidos depois de cada eleição do Conselho. Transições bem sucedidas, que servem como um indicador de uma associação de microfinanças madura, são essenciais para a continuidade e a saúde da organização.

Limites de mandatos restringem o número de vezes que uma pessoa pode ser reeleita para o Conselho. Embora reeleições sejam comumente permitidas em associações de microfinanças, elas costumam ser limitadas a não mais de dois mandatos consecutivos. Algumas associações de microfinanças permitem que um conselheiro possa ser reeleito depois de um período fora. No entanto, para garantir um ciclo contínuo de novas lideranças, é recomendado que as associações minimizem o número de mandatos não-consecutivos por indicação.

Preenchimento de vagas no Conselho

No caso de um conselheiro sair ou ser convidado a sair antes do final de seu mandato, a associação deve ter uma política para lidar com a situação. Algumas associações permitem que o Conselho selecione um substituto temporário para ocupar o cargo até a próxima reunião anual da Assembleia Geral. A maioria das associações, porém, deixa a posição vaga até lá.

Remoção de um membro do Conselho

A remoção de um conselheiro pode ser um processo difícil e desagradável.¹⁶ A necessidade geralmente surge quando a pessoa não é capaz de cumprir as responsabilidades individuais ou de grupo, ou apresenta um comportamento ilegal ou não ético. O processo de remoção pode ser conduzido pelo presidente ou por uma comissão especial—este último arranjo é necessário quando o membro em questão é o presidente. Todo o Conselho deve participar da decisão final referente a qualquer remoção. Exceto em casos extremamente sérios, a remoção deve ser uma ação de último recurso e os procedimentos para isso devem ser incluídos nos estatutos da associação.

15. Cf. BoardSource, 2007, *Nonprofit Governance Index*, 10, http://www.boardsource.org/dl.asp?document_id=553.

16. Cf. *ibid.*, “Removing a Board Member”, <http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?ID=1.260>.

Como um primeiro passo, o presidente do Conselho deve comunicar-se com o conselheiro em questão, avaliar a situação e pedir que a conduta problemática seja alterada dentro de um intervalo de tempo estabelecido. Se o caso exigir, a pessoa deve ser notificada de que a comissão pode fazer uma avaliação especial. Depois de uma avaliação objetiva, pode ser dada uma segunda chance, se possível e se desejado pela pessoa em questão. Segundas chances, porém, não são adequadas para comportamento ilegal intencional ou antiético. Quando a pessoa recebe uma nova oportunidade, mas reincide no comportamento negativo, o presidente (depois de comunicar-se com o Conselho) deve pedir que esse conselheiro entregue o cargo. Esta é a solução menos traumática. Se o indivíduo não concordar em entregar o cargo, o presidente deve colocar a remoção em votação plenária, após deliberação.

Depois que o Conselho tiver decidido remover um membro, essa pessoa deve receber uma carta anunciando a decisão. Quando possível, o desligamento deve ocorrer de uma maneira cordial e respeitosa e o Conselho pode até tentar obter opiniões do membro que está se desligando, se isso for útil e apropriado. Todo o processo deve ser documentado e proteger a responsabilidade civil dos membros do Conselho e da associação.

Orientação e capacitação dos membros do Conselho

A orientação especial para novos membros do Conselho e capacitação para todos os conselheiros têm como meta, em última instância, assegurar que eles saibam pelo que têm de responder e a quem.¹⁷ Como a qualidade de seu trabalho e de suas decisões depende de suas qualificações, competências e conhecimento, os Conselhos devem procurar maneiras de lidar com as falhas em seu conhecimento coletivo.

A orientação aos membros do Conselho começa no processo de recrutamento por meio de material impresso e interação pessoal. Os candidatos devem ter um entendimento claro da missão da organização e conhecimento geral de seu plano estratégico, programas, serviços e saúde financeira. Também devem estar cientes de pontos específicos sobre como o Conselho funciona, frequência e local das reuniões, responsabilidades, duração dos mandatos e quem são os outros membros do Conselho.¹⁹

Estratégias para um programa de educação contínua do Conselho¹⁸

- Programa de orientação para novos conselheiros
- Educação e capacitação contínuas
- Incorporação periódica de capacitação nas reuniões do Conselho
- Rotação de comissões
- Publicações e conferências
- Comunicação direta com IMFs
- Tutoria e instrução entre pares

O Conselho deve proporcionar orientação aos novos representantes, destacando os documentos principais sobre as responsabilidades do Conselho, como os estatutos da organização, a auditoria anual mais recente, o manual para os conselheiros, orçamento da associação, informações sobre o quadro de membros e descrições de programas e serviços atuais. Informações sobre as comissões atuais do Conselho e como entrar nelas também devem ser incluídas. A associação deve estabelecer procedimentos para orientação do Conselho que descrevam os documentos padrão com que todos os conselheiros devem estar familiarizados e que eles possam facilmente acessar.

A capacitação ou educação permanentes do Conselho pode começar com a criação e/ou alteração da atitude dos conselheiros em relação à necessidade e às maneiras de obter conhecimento. Às vezes eles precisam de um “curso de reciclagem” que lhes lembre o que é de fato necessário para governar e conduzir a associação. Não só novos conselheiros precisam de treinamento, mas todo o Conselho beneficia-se de um programa contínuo de educação. Esse programa

17. Cf. Hildy Gottlieb, 2005, “Ongoing Board Education: Ensuring Board Members Have the Knowledge They Need” (ReSolve, Inc.), http://www.help4nonprofits.com/NPLibrary/NP_Bd_OngoingBoardEducation_Art.htm.

18. Adaptado de Frank Martinelli, 2000, “Orientation and Training of Board Directors,” in *Creating an Effective Charter School Governing Board Guidebook* (St. Paul, MN, USA: Charter Friends National Network), <http://www.uscharterschools.org/governance/>.

19. Create the Future, n.d., “Orientation and Training of Board Members,” http://www.createthefuture.com/board_orientation.htm.

pode ser organizado e desenvolvido dentro do próprio Conselho, usando os recursos humanos disponíveis. A capacitação não deve ser cara ou incômoda.

Honorários e remuneração

Em geral, os membros do Conselho são voluntários e não recebem honorários por seu serviço. Em 2007 no setor não lucrativo nos Estados Unidos, apenas 3% dos membros de Conselhos recebiam honorários.²⁰ É mais comum que eles sejam reembolsados por viagens e outras despesas relacionadas ao cumprimento de suas obrigações (por exemplo, tarifas telefônicas). Em uma amostra internacional de 12 associações de microfinanças selecionadas, nenhuma paga honorários a seu Conselho.

.....
20. BoardSource, *Nonprofit Governance Index*, 12.

Funcionamento do Conselho

O modo como o Conselho se organiza e conduz seu trabalho ajuda a determinar sua efetividade. Alguns Conselhos de associações de microfinanças preferem manter as operações simples, com regras e tarefas básicas, executadas conforme forem necessárias. Outros, em particular em associações com número crescente de membros, sentiram a necessidade de delegar trabalho entre os conselheiros e adotar um conjunto de regras mais formal para orientar as interações.

Comissões de conselheiros

Uma maneira eficaz de otimizar o trabalho do Conselho é criar comissões. Muitas associações de microfinanças estabelecem comissões para tornar mais eficiente o uso de seu tempo, fazendo com que representantes do Conselho trabalhem em questões específicas determinadas por suas competências ou interesses.²¹ Dependendo da natureza das questões, uma comissão pode ser permanente ou temporária (para cumprir apenas uma tarefa específica).

Benefícios das comissões

Comissões ajudam o Conselho a cumprir seu papel de governança por maximizar a experiência, tempo e comprometimento de cada membro. O trabalho nas comissões acrescenta-se à responsabilidade de cada conselheiro, e não a substituições. As comissões também não se destinam a apoiar os funcionários da associação em suas atividades cotidianas. Na prática, porém, no caso de muitas associações de microfinanças pequenas sem um quadro de funcionários exclusivo, as comissões do Conselho muitas vezes preenchem funções de funcionários da associação.

Estrutura e organização das comissões

A composição e o estilo de governança do Conselho influem no uso de comissões. Em geral, o número de comissões deve ser suficiente para possibilitar que o Conselho cumpra seus papéis e responsabilidades de governança de uma maneira eficaz e eficiente. Um excesso de comissões pode criar uma estrutura difícil de lidar e, em alguns casos, levar a administração segmentada dos funcionários da associação. A aprovação dos termos de referência para cada comissão ajudará a definir melhor sua missão e a estabelecer parâmetros para sua avaliação.

Termos de referência e planos de trabalho para comissões

Termos de referência são documentos que descrevem a delegação de autoridade pelo Conselho a uma pessoa ou grupo para realizar tarefas específicas relacionadas a seu papel de governança. Esclarecem as expectativas do Conselho e como e quando se espera que estas sejam cumpridas.²² Os termos de referência para todas as comissões permanentes devem ser claramente definidos no manual de políticas do Conselho.

Liderança de comissões: perfil de um presidente de comissão

- É um membro do Conselho.
- Define como será o trabalho da comissão.
- Assegura que os membros tenham as informações necessárias para fazer seu trabalho.
- Supervisiona a logística das operações da comissão.
- Reporta-se ao presidente do Conselho.
- Reporta ao Conselho inteiro as decisões e recomendações da comissão.
- Trabalha em coordenação com o diretor executivo e outros funcionários, com a concordância do diretor executivo.
- Atribui trabalho aos membros da comissão, define a agenda, conduz as reuniões e assegura a distribuição das atas das reuniões.
- Inicia e conduz a avaliação anual da comissão.

Para um exemplo de termos de referência para uma comissão de associação de microfinanças, veja [Ferramentas para o Conselho](#)

21. Cf. C. McNamara, 1997–2008, “Board Committees, Task Forces, Advisory Groups, and Work Plans”, in *Free Complete Toolkit for Boards*, no website da Free Management Library website, <http://www.managementhelp.org/boards/boards.htm#anchor579954>.

22. Cf. Board Development.org, “Standard Committee Terms of Reference,” <http://www.boarddevelopment.org/en/1/committees2.aspx>.

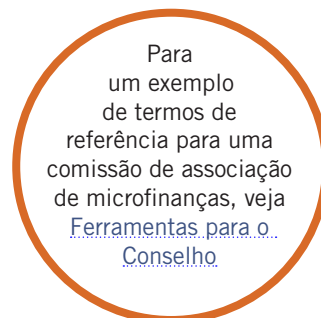
As comissões recebem sua autoridade do Conselho, portanto este deve ser claro quanto ao tipo ou grau de autoridade que acompanha as atribuições específicas da comissão, incluindo quando o Conselho deve revisar ou aprovar ações da comissão.²³

Ao organizar e iniciar uma comissão, é recomendável desenvolver um plano de trabalho que inclua metas, objetivos e prazos específicos. Para ligar o trabalho da comissão às metas gerais da associação, as metas da comissão devem estar de acordo com o plano estratégico geral da associação. Durante as reuniões do Conselho, cada comissão deve informar a situação da implementação de seu plano de trabalho. Isso manterá os conselheiros ativos, focados e responsáveis por seu trabalho.

Comissões permanentes e temporárias

Os dois tipos básicos de comissões, permanente e temporária, foram usados com eficácia por várias associações de microfinanças e, dependendo das necessidades de cada organização individual, cada tipo de comissão tem o potencial de contribuir para fortalecer e aprofundar o trabalho do Conselho.

Comissões temporárias potenciais—Abaixo estão algumas comissões temporárias e suas funções. Uma vez mais, as associações devem determinar quais devem ser criadas e quais devem ser as funções efetivas de cada comissão com base em suas próprias necessidades.²⁴



Comissões temporárias	Funções típicas
Pesquisa	Conduz pesquisas específicas e/ou coletas de dados para a tomada de decisões sobre uma questão atual importante da organização.
Auditoria*	Planeja e apoia auditorias de funções importantes, como finanças, programas ou organização.
Ética	Desenvolve e aplica diretrizes para assegurar o comportamento ético e resolver conflitos éticos ou desenvolver códigos de conduta.
Eventos (ou programas)	Planeja e coordena atividades importantes, como captação de recursos, formação de equipes ou planejamento da conferência anual, por exemplo. Às vezes é uma subcomissão da Comissão de Captação de Recursos.
Indicações	Identifica habilidades necessárias para membros do Conselho, sugere membros potenciais e orienta novos membros. Às vezes é uma subcomissão da Comissão de Desenvolvimento do Conselho.

* A comissão de auditoria tem um papel muito delicado no apoio ao Conselho. Alguns recursos sobre papéis e responsabilidades específicas são 1) [Audit Committee Toolkit: Not-for-Profit Organizations](#) do American Institute of Certified Public Accountants; 2) "Audit Committees," [Final Report](#) do Panel on the Nonprofit Sector, pp. 79–80; 3) "[Financial Accountability and Audit Committees](#)," National Council of Nonprofit Associations; 4) "[Governance: Audit Committees](#)," Nonprofit Coordinating Committee of New York; and 5) C. Kamps, 2004, "[Do Nonprofits Really Need an Audit Committee?](#)" Association of Fundraising Professionals, website, <http://www.afpnet.org/Ethics/EmergingIssuesDetail.cfm?itemnumber=4224>.

Comissões permanentes potenciais e funções - Ordenadas de acordo com sua frequência de uso (em média) pelas associações de microfinanças, a lista abaixo descreve comissões permanentes potenciais de Conselhos de associações. Cada associação deve determinar quais comissões serão criadas e o que elas devem fazer.²⁵

23. Cf. *ibid.*, "Committees," <http://www.boarddevelopment.org/en/1/committees.aspx>.

24. Adaptado de C. McNamara, 1997–2008, "Typical Types of Board Committees", website da Free Management Library, <http://www.managementhelp.org/boards/boards.htm#anchor579954>.

25. *Ibid.*, "Typical Types of Board Committees," <http://www.managementhelp.org/boards/boards.htm#anchor579954>.

Comissões permanentes	Funções típicas
Executiva	Supervisiona operações do Conselho; com frequência age em nome do Conselho em atividades que ocorrem no intervalo entre reuniões. As ações são apresentadas depois para exame do Conselho. Inclui o presidente do Conselho, outros executivos e/ou presidentes de comissões (ou às vezes apenas os executivos, embora talvez fique pequena demais). Com frequência faz a avaliação do diretor executivo. A autoridade deve ser claramente definida nos estatutos.
Finanças	Supervisiona o desenvolvimento do orçamento; assegura o acompanhamento, monitoração e prestação de contas corretos dos recursos; assegura controles financeiros adequados. Com frequência presidida pelo tesoureiro do Conselho. Inspetora as doações maiores e os termos associados e a auditoria da associação (se não houver uma comissão separada).
Quadro de membros	Define os critérios mínimos para novos membros; estabelece e monitora marcos de referência para os membros existentes; define políticas para casos de não-cumprimento. Monitora satisfação dos membros.
Defesa de políticas públicas	Orienta o desenvolvimento, implementação e monitoração da estratégia de defesa de políticas públicas da associação.
Captação de recursos	Supervisiona o desenvolvimento e implementação de planos de captação de recursos. Identifica e solicita recursos a fontes externas que estejam trabalhando com o responsável por desenvolvimento, se disponível. Às vezes chamada de Comissão de Desenvolvimento.
Desenvolvimento de produtos e serviços/programa	Orienta o desenvolvimento de mecanismos de entrega de serviços; pode incluir avaliação dos serviços. Serve como ligação entre o Conselho e os funcionários para atividades do programa.
Marketing	Supervisiona o desenvolvimento e implementação do plano de marketing, incluindo identificação de mercados potenciais; suas necessidades; como atender essas necessidades com produtos, serviços e programas; e como promover e vender os programas.
Relações públicas	Representa a organização para a comunidade. Melhora a imagem da organização, incluindo comunicação com a imprensa.
Pessoal/Recursos humanos	Orienta o desenvolvimento. Examina e autoriza políticas e procedimentos de pessoal. Às vezes conduz a avaliação do diretor executivo; às vezes ajuda o diretor executivo em questões de liderança e gerenciamento.
Desenvolvimento do Conselho (ou Indicação)	Assegura a eficácia dos processos, estruturas e funções do Conselho, incluindo planejamento de reuniões especiais, desenvolvimento de comissões e avaliação do Conselho. Pode assumir a função de comissão de indicação, mantendo uma lista de membros potenciais para o Conselho e dando orientação e capacitação aos novos conselheiros.
Avaliação	Assegura a avaliação sólida de produtos, serviços e programas, incluindo, por ex., resultados, metas, dados, análise e os ajustes resultantes.

Reuniões do Conselho

Reuniões são ocasiões especiais para que os Conselhos interajam como grupo, reflitam em conjunto e exercitem seu papel de governança. É importante para a liderança das associações que os membros do Conselho saiam da reunião sentindo que o tempo investido foi positivo. Para associações de microfinanças, reuniões do Conselho podem ser especialmente desafiadoras devido a fatores externos, como a distância e as altas demandas enfrentadas pelos diretores executivos de instituições de microfinanças (o perfil da maioria dos conselheiros da associação).

Agenda da reunião

A agenda da reunião²⁶ deve ser preparada com antecedência com a ajuda dos principais participantes. O presidente e o secretário do Conselho devem tomar a dianteira na preparação. A agenda da reunião e as atas da reunião anterior devem

.....
 26. C. McNamara, 1997–2008, “Basic Guide to Conducting Effective Meetings,” Free Management Library website, <http://www.managementhelp.org/misc/mtgmgmnt.htm>.

ser enviadas com antecedência para todos os participantes esperados.

A agenda deve definir claramente os objetivos da reunião, para que todos os conselheiros estejam cientes deles. Além disso, a agenda pode ser apresentada de maneira a descrever, para cada tópico, o tipo de ação necessária e o tipo de resultado esperado (decisão, voto, ação designada).

Processo da reunião ou regras que orientam as reuniões

Quórum: Este é o número mínimo necessário de conselheiros presentes em uma reunião para conduzir os trabalhos e tomar decisões. O quórum é definido nos estatutos da organização e é com frequência de dois terços dos conselheiros. A definição de uma política de comparecimento pode assegurar a participação dos membros do Conselho. Se não for alcançado o quórum, a reunião precisa ser remarcada.

O problema de alcançar o quórum em reuniões presenciais é um desafio frequente para associações de microfinanças, em particular quando os membros do Conselho vêm de partes distantes do país ou região. Obter quórum pode ser difícil até mesmo em reuniões virtuais, devido a complicações de comunicações, problemas tecnológicos e outras circunstâncias. Para lidar com essa questão, algumas associações usam um sistema de alternativas, como o uso de representantes, em que, quando um membro do Conselho não pode comparecer a uma reunião, outra pessoa designada tem autorização para representá-lo.

Procedimentos de votação: Procedimentos parlamentares (ou “regras de ordem”) para a votação ajudam os Conselhos a alcançar suas metas. É necessário que todos os conselheiros tenham um entendimento básico desses procedimentos. Quanto maior o Conselho, mais rígidas as regras precisam ser. No entanto, reuniões menores de Conselhos de associações de microfinanças podem transcorrer muito bem com regras informais. Em geral, Conselhos de Administração tomam decisões por voto majoritário, embora geralmente seja prerrogativa do Conselho decidir que procedimento de votação será adotado internamente em suas reuniões.

Uma reunião de Conselho produtiva²⁷

- Todos os conselheiros estão presentes, porque a data foi marcada com muita antecedência.
- A maioria dos conselheiros participa do jantar informal na noite anterior, o que lhes permite trocar informações e construir unidade.
- O diretor executivo envia ao Conselho o programa completo cinco dias úteis antes da reunião.
- Todos os conselheiros examinam a programação antes de chegar à reunião.
- A agenda é clara e equilibra supervisões de rotina e abordagem de questões especiais.
- Os presidentes das comissões trazem relatórios sucintos e pertinentes.
- O presidente, embora atento à gestão do tempo, procura dar espaço a todas as visões.
- O diretor executivo fornece as informações necessárias para fazer avançar a discussão.
- As discussões são francas e a maioria dos conselheiros fala.
- O presidente ajuda o grupo a chegar a um consenso em questões de decisão.

No caso de um empate na votação, a questão pode precisar de mais discussão ou a composição do grupo pode ter de ser reconsiderada para conter um número ímpar de membros. Algumas decisões, como alterar os estatutos, têm quóruns maiores para votação, como dois terços ou três quartos. Os estatutos devem especificar se as votações só podem ocorrer durante reuniões ou se podem ser feitas em consultas por e-mail—e, nesse caso, quais são as exigências.

Para dicas sobre a administração de reuniões presenciais ou virtuais, veja [Ferramentas para o Conselho](#)

27. Council of Microfinance Equity Funds, 2005, “The Practice of Governance in Shareholder-Owned Microfinance Institutions: Consensus Statement of the Council of Microfinance Equity Funds” (Antuérpia, Bélgica: CMEF).

Tipos de reunião: As reuniões do Conselho podem ocorrer presencialmente ou virtualmente. Reuniões físicas têm a vantagem de construir interação interpessoal e relações—um aspecto importante de um Conselho forte. No entanto, reuniões presenciais também podem ser mais caras e consumir muito tempo, se incluírem viagens. Reuniões virtuais podem ser usadas de forma efetiva, mas não devem ser o modo escolhido para todas as reuniões do Conselho.

Frequência das reuniões

A frequência das reuniões é geralmente estipulada nos estatutos de uma associação de microfinanças, mas, na prática, os Conselhos devem determiná-la com base em sua composição, estrutura e necessidades. A frequência com que reuniões costumam ocorrer na prática, de acordo com os estatutos de uma amostra de associações de microfinanças,²⁸ varia de duas a quatro reuniões por ano. A maioria das associações determina quatro reuniões por ano. Recomenda-se que pelo menos duas dessas reuniões sejam presenciais, embora isso dependa do orçamento para viagens das associações individuais, do tamanho do país ou região em que a associação está localizada e da disponibilidade dos conselheiros para se reunir duas vezes por ano. No mínimo, uma reunião presencial deve acontecer antes da Assembleia Geral anual dos membros da associação.

Conteúdo sugerido para as atas de reuniões do Conselho

- Nome da associação
- Tipo de reunião
- Data, hora e local da reunião
- Lista de participantes (indicando a categorias de conselheiros, funcionários, etc., e títulos dos executivos) e lista dos conselheiros ausentes
- Aprovação de atas anteriores por voto do Conselho, indicando mudanças ou correções
- Discussão dos principais itens da agenda ou “temas derivados” das atas da reunião anterior
- Moções e emendas (citação literal) e decisões referentes às moções
- Parágrafos separados para cada tópico
- Resumo das discussões, incluindo os principais pontos de um debate
- Hora de encerramento
- Assinatura do secretário, após aprovação pelo Conselho

Atas da reunião

É preciso guardar as atas de todas as reuniões do Conselho, porque elas constituem o registro oficial das ações e decisões tomadas pelo Conselho e devem estar disponíveis para auditorias independentes da organização. As atas também são um registro histórico de realizações e metas e permitem que conselheiros novos e atuais mantenham-se atualizados sobre as questões e diálogos em andamento.²⁹

O nível de detalhamento depende das necessidades de cada Conselho ou pode ser estipulado no estatuto da associação. Em geral, as atas não são transcrições do que foi dito, mas um registro dos principais pontos discutidos e das decisões tomadas. Os conselheiros não devem ter de se preocupar com responsabilidade civil individual, portanto nomes ou citações diretas devem ser omitidos. A melhor orientação é oferecer informações suficientes para que as atas sejam um recurso útil. Alguns Conselhos acham útil criar categorias para as informações registradas, como decisões tomadas, ações a dar andamento e questões em aberto.

Alguns Conselhos permitem que as reuniões sejam gravadas para ajudar o secretário (ou a pessoa que escreve as atas), mas as políticas específicas que regem a administração das fitas (ou arquivos, no caso de registro digital) devem ser estabelecidas com antecedência, para que não haja problemas de responsabilidade civil individual.³⁰

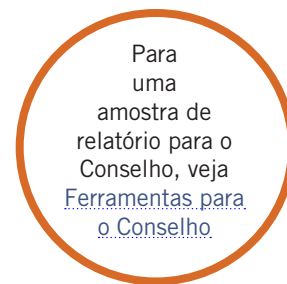
28. Uma amostra constituída pelas 12 associações que participam do Citi Network Strengthening Program.

29. Cf. Community Health Association of Mountain/Plains States, 2009, website, “Effective Board Meetings,” <http://www.champsonline.org/Tools/CHCBoardResources/EffectiveMeetings.asp>.

30. O. Flynn, 2004, [Meet Smarter: A Guide to Better Nonprofit Board Meetings](#) (BoardSource), 21.

Relatórios para o Conselho

Os Conselhos devem solicitar relatórios regulares da Secretaria para ficarem a par do trabalho da associação. Idealmente, esses relatórios devem ser preparados trimestralmente pelo diretor executivo, com o apoio dos funcionários relevantes. No mínimo, um relatório trimestral para o Conselho deve incluir um relatório financeiro (detalhando a situação financeira atual da associação, comparação com o orçamento e uma descrição de variações significativas para cima ou para baixo do orçamento) e um relatório do programa com destaques de atividades e etapas alcançadas em cada área principal. Para Conselhos com uma comissão de finanças, o relatório financeiro deve ser examinado e analisado primeiro pela comissão financeira, depois compartilhado com todo o Conselho.



O Conselho também deve receber atualizações regulares das comissões permanentes ou temporárias. Os relatórios das comissões devem ser curtos e podem incluir uma visão geral (situação atual, descrição do problema e histórico), pesquisas de apoio (visão geral do trabalho e das opções exploradas) e recomendações.

Reuniões especiais do Conselho

Reuniões especiais destinam-se a tratar de questões relevantes que não podem ser abordadas adequadamente em uma reunião regular. Em muitos casos, a reunião especial é realizada uma vez por ano e seus objetivos usuais são criação de equipes e planejamento do trabalho. Esses objetivos, porém, devem ser definidos de acordo com o tamanho do Conselho e a cultura e circunstâncias específicas da associação. Situações e questões comuns que podem se beneficiar com uma reunião especial são:

- autoavaliação do Conselho;
- orientação para novos conselheiros;
- curso de reciclagem para que os conselheiros compreendam suas responsabilidades;
- exercícios para fortalecer as relações dentro do Conselho e o trabalho em equipe;
- preparação para o planejamento estratégico e reforço do foco na missão e na visão; e
- um problema sério (por ex., uma crise na defesa de políticas públicas ou dissensões importantes entre membros do Conselho).³¹

.....
31. S. Hughes, 1999, *To Go Forward: Retreat!* (BoardSource), 4, http://www.boardsource.org/dl.asp?document_id=520.

Orientação do Conselho

Depois que a estrutura e o trabalho do Conselho tiverem sido definidos, é recomendável pensar em criar diretrizes para como os membros do Conselho devem interagir entre si e com outros atores importantes da estrutura de governança, como o diretor executivo e a Assembleia Geral. Essas diretrizes também devem incluir autoavaliações do Conselho, que ajudam a manter o processo de governança sob controle.

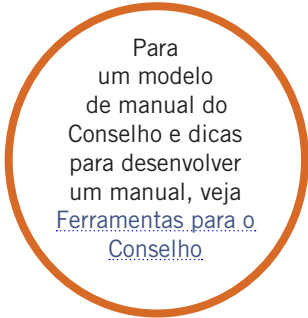
Políticas para o Conselho

Políticas para o Conselho são diretrizes sobre como seus membros podem trabalhar juntos para obter os melhores resultados. As políticas ajudam a estabelecer:

- quando e com que frequência o Conselho se reunirá,
- o tamanho das comissões do Conselho,
- como recrutar e orientar novos conselheiros,
- como administrar o tempo para as reuniões a fim de garantir um nível alto de interesse e comparecimento,
- como o Conselho se relacionará com o diretor executivo, e
- como evitar conflitos de interesses.³²

Manual do Conselho

Um manual do Conselho é um recurso e uma ferramenta importante para orientar o trabalho do Conselho. Ele assegura que cada novo conselheiro esteja adequadamente preparado e informado sobre as políticas do Conselho e permite uma transição tranquila para os novos conselheiros. Uma comissão de desenvolvimento do Conselho pode gerenciar a criação do manual ou o diretor executivo e funcionários da organização podem trabalhar com o presidente do Conselho para produzi-lo. O documento resultante deve ser completo e fácil de seguir. Depois de concluído, deve ser revisto e atualizado anualmente. Todos os conselheiros devem ser familiarizados com o conteúdo do manual em uma sessão de orientação do Conselho.

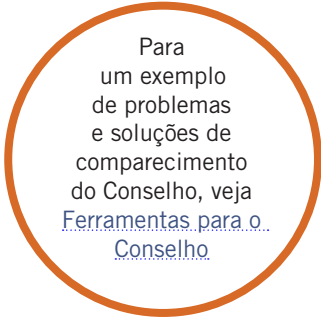


Para um modelo de manual do Conselho e dicas para desenvolver um manual, veja [Ferramentas para o Conselho](#)

Na próxima página há uma lista de documentos que podem ser incluídos no manual do Conselho. Essa lista variará dependendo do tamanho e do nível de maturidade da associação de microfinanças, entre outras coisas.

Comparecimento do Conselho

A definição de políticas para o comparecimento dos conselheiros pode ajudar a garantir a plena contribuição de todos os membros. Políticas de comparecimento estabelecem exigências de comparecimento e as consequências do não cumprimento das determinações. É importante que todos os conselheiros recebam uma cópia desta política oficial e que ela seja revista anualmente e mantida no manual do Conselho.



Para um exemplo de problemas e soluções de comparecimento do Conselho, veja [Ferramentas para o Conselho](#)

.....
32. <http://managementhelp.org/boards/boards.htm>

Conteúdos possíveis para um manual do Conselho³³

Documentos do contrato social

Contrato social*
Documento oficial determinando a situação jurídica

Documento do plano estratégico e de negócios

Plano estratégico atual*
Plano de negócios atual*
Plano de trabalho anual
Relatórios de status

Organização/operações do Conselho

Estatutos*
Resoluções*
Políticas do Conselho*
Código de ética/código de conduta
Política de comparecimento a reuniões do Conselho
Contrato de membros do Conselho
Política de conflitos de interesse do Conselho

Organização e membros do Conselho

Organograma do Conselho*
Papéis e responsabilidades do Conselho*
Descrições de cargos de executivos e membros do Conselho*
Comissões e termos de referência*
Lista de conselheiros atuais e passados (incluindo mandatos)*
Biografias dos conselheiros*
Informações de contato dos conselheiros

Operações do Conselho

Exemplo de agendas e atas de reuniões do Conselho*
Exemplo de agendas e atas de reuniões das comissões
Calendário de reuniões do Conselho
Planos de trabalho do Conselho
Exemplo de relatórios do diretor executivo para o Conselho

Membros da associação

Lista dos membros atuais
Critério para se associar e padrões de desempenho

Gestão, políticas e procedimentos financeiros

Políticas e procedimentos fiscais*
Políticas de controle interno*
Reembolsos por viagens do Conselho

Registros/dados financeiros

Orçamento anual atual*
Relatório da auditoria do ano anterior*
Relatórios de fluxo de caixa mensais/trimestrais
Orçamentos de programas
Demonstrações financeiras
Relatórios financeiros trimestrais

Recursos/captação de fundos

Estratégia de sustentabilidade financeira*
Plano de captação de recursos*
Listas de financiadores

Comunidade/Relações públicas

Plano de comunicações

Organização e dados dos funcionários

Organograma*
Lista dos funcionários*
Descrições de cargos

Outros

Autoavaliação do Conselho

* Estes itens são os mais essenciais para um manual do Conselho.

Diretrizes éticas

As diretrizes éticas para os membros do Conselho geralmente assumem a forma de códigos de conduta ou códigos de ética. Esses tipos de diretrizes podem ter um papel importante para

influenciar o comportamento dos conselheiros. O estabelecimento de políticas escritas ajudará a garantir que cada conselheiro esteja

“A liderança de todas as organizações, incluindo organizações sem fins lucrativos, é em última instância responsável pela criação da cultura que permeará a organização e seus membros.

Uma organização forte e com princípios éticos só é possível quando ela é governada por um Conselho forte e ético; por sua vez, a força do Conselho está fundamentada na conduta

Para exemplo de códigos de conduta ou ética para associações de microfinanças, veja [Ferramentas para o Conselho](#)

Para exemplo de código de conduta do Conselho, veja [Ferramentas para o Conselho](#)

33. Adaptado de C. McNamara, “The Free Complete Toolkit for Boards,” Free Management Library, <http://www.managementhelp.org/boards/brdatnd.htm>

e abordagem ética de cada um de seus membros.”³⁴

Compartilhar um código de ética do Conselho com novos membros potenciais e fazer os novos representantes do Conselho assinarem uma declaração de concordância são medidas que asseguram que os conselheiros estejam plenamente cientes de suas responsabilidades éticas desde o primeiro momento.

Orientações para escrever um código de ética para o Conselho³⁵

- Seja claro quanto aos objetivos que o código pretende alcançar.
- Obtenha apoio e ideias para o código em todos os níveis da organização.
- Esteja atualizado sobre as leis e regulamentações que afetam o seu setor.
- Escreva de forma simples e clara. Evite jargão jurídico e generalidades vazias.
- Responda a questões e situações da vida real.
- Ofereça recursos para informações e orientação adicionais.
- Em todas as suas formas, faça-o fácil de usar, porque um código não funciona se não for usado.

Conflitos de interesses

Em termos de Conselho, um conflito de interesses é qualquer situação em que o conselheiro põe seus interesses pessoais ou profissionais acima dos interesses da associação. A percepção de um conflito de interesses também é importante, ainda que este não seja intencional. No caso de uma associação de microfinanças, em que as informações sobre as necessidades das instituições membros são fundamentais para o trabalho da associação, os conselheiros precisam se comprometer a usar essas informações para os fins da associação e não para beneficiar suas próprias organizações. Espera-se que o Conselho conduza os negócios da associação de maneira objetiva.

Passos para evitar conflitos de interesses³⁶

Perda de confiança pública e prejuízo da reputação são os resultados mais prováveis de uma situação de conflito de interesses mal administrada. Os Conselhos devem tomar medidas para evitar até mesmo a aparência de impropriedade, como as seguintes:

- Adotar uma política de conflito de interesses que proíba ou limite transações comerciais com membros do Conselho e exija que os conselheiros revelem conflitos potenciais.
- Apontar a existência de conflitos, para que os conselheiros que estiverem votando uma decisão estejam cientes de que os interesses de outro conselheiro estão sendo afetados.
- Exigir que os conselheiros abstenham-se de decisões que envolvam um conflito potencial.
- Estabelecer procedimentos, como licitações competitivas, que assegurem que as organizações recebam o valor justo em qualquer transação.

Delegação de autoridade

Embora algumas associações permitam que o diretor executivo ou o presidente tenham uma posição no Conselho, a maioria delas estabelece uma separação clara entre o Conselho e a administração, não dando ao diretor executivo uma posição com direito a voto no Conselho.

.....
34. http://www.axi.ca/TCA/Mar2004/guestarticle_4.shtml

35. <http://www.ethics.org/resources/code-construction.asp#note1#note1>

36. BoardSource, 1999, “Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards”.

Um princípio simples e comum em Conselhos de associações sem fins lucrativos é que o Conselho essencialmente *governa* a organização, enquanto o diretor executivo e equipe *administram* a organização. O Conselho estabelece a visão, estratégias, políticas e metas, e o diretor executivo e outros funcionários administrativos decidem como alcançá-las ou implementá-las. Esse princípio ajuda o Conselho a ficar fora das atividades do dia a dia da associação. Também é importante administrar com atenção as expectativas quanto às linhas de autoridade entre o Conselho e o diretor executivo. Quando um novo gerente é contratado ou vários novos membros entram no Conselho, pode ser útil revisar os pontos a seguir e adaptá-los como for relevante para a associação.

O diretor executivo espera que o Conselho:	O Conselho espera que o diretor executivo:
Determine o plano estratégico e as políticas gerais para a organização.	Conduza a organização na oferta de serviços efetivos e de alta qualidade.
Dê conselhos e assessoria.	Ofereça assessoria profissional ao Conselho.
Consulte o diretor executivo (DE) em todas as questões examinadas pelo Conselho.	Recomende políticas apropriadas para consideração.
Delegue a responsabilidade por todas as funções operacionais para o DE.	Implemente todas as políticas aprovadas pelo Conselho.
Compartilhe todas as correspondências importantes com o DE.	Informe o Conselho de forma completa e precisa sobre a situação de programas e serviços.
Apoie o DE e a equipe no cumprimento de suas funções profissionais.	Interprete as necessidades e problemas da organização e do programa e prepare propostas para serem examinadas pelo Conselho.
Apoie todas as decisões e ações do DE e equipe que sejam consistentes com as políticas.	Desenvolva planos operacionais e orçamentos.
Represente a organização junto às principais partes interessadas.	Administre efetivamente as operações e ativos da organização no dia a dia.
Reconheça a responsabilidade do DE pelos resultados do programa— gestão financeira, de pessoal e das operações do dia a dia.	Recrute funcionários capazes, supervisione seu desempenho e desenvolva sua capacidade, habilidades e conhecimentos.
Supervisione e avalie o desempenho do DE.	Ajude o Conselho no planejamento e análise estratégicos.

Considerações jurídicas

É importante que o Conselho esteja ciente de todas as obrigações jurídicas que tiver de cumprir. Estas variam de um país para outro e de acordo com a situação jurídica em que a associação estiver estabelecida. Muitas das exigências envolvem a informação adequada da receita e o pagamento de impostos, se aplicável, ou o pagamento e tratamento apropriado dos funcionários. Todos os conselheiros devem receber uma descrição completa de todas as obrigações jurídicas antes de concordarem com a indicação para a função. Informações jurídicas relevantes devem ser incluídas em todos os contratos ou acordos escritos entre a associação e cada conselheiro, para garantir que as informações tenham sido compartilhadas com os indivíduos específicos.

Comunicações

A boa governança depende de boas comunicações, que, por seu lado, possibilitam uma boa tomada de decisões. Canais de comunicação claros são essenciais para o funcionamento efetivo e tranquilo do Conselho, da administração e das operações de uma associação. A comunicação de/com o Conselho deve encontrar um equilíbrio para não ser nem excessiva nem insuficiente, de modo que as melhores decisões possam ser tomadas em tempo oportuno. De acordo com a BoardSource, todos (conselheiros, presidente do Conselho, administração e funcionários da associação) são responsáveis por estabelecer um sistema de informações (comunicação) efetivo com o Conselho que “tenha o foco na tomada de decisões, estimule a participação e apoie o equilíbrio apropriado de responsabilidade entre o Conselho e o resto da

associação.”³⁷ O Conselho também deve decidir: 1) que informações são necessárias para realizar seu trabalho, 2) com que frequência deseja essas informações, e 3) em que forma deve recebê-las.

Confidencialidade

Durante a condução normal dos negócios da associação, são usadas várias informações confidenciais, como avaliações das necessidades dos membros, estratégias de desenvolvimento de novos produtos e informações confidenciais sobre os membros. Além disso, informações sobre remunerações e funcionários são discutidas e mantidas em registro. Com frequência, o país local protege as informações dos funcionários por legislação antipirataria e a associação é obrigada a se adequar à lei.

A confidencialidade pode ser necessária em algumas situações para proteger os interesses da associação ou para evitar a divulgação de informações que possam prejudicar um indivíduo ou uma instituição associada (membro, doador, parceiro). É preciso manter a confidencialidade quando informações são designadas como “confidenciais” (por ex., carimbadas ou anunciadas como tal). Isso se aplica também quando a necessidade de confidencialidade for óbvia ou evidente (natureza do material ou contexto da situação), ou exigida por lei aplicável, mesmo que a informação não seja especificamente designada como confidencial.³⁹

Dicas para manter a confidencialidade³⁸

- Capacitar e educar conselheiros, funcionários e voluntários que tenham acesso a informações confidenciais quanto às suas responsabilidades.
- Preservar com cuidado a confidencialidade de qualquer informação que seja designada como “confidencial” ou pareça ser de natureza confidencial.
- Não divulgar informações confidenciais (mesmo dentro da organização) para ninguém que não precise ter a informação.
- Definir políticas de confidencialidade para que as expectativas e responsabilidades estejam claramente definidas.
- Sempre designar informações como “confidenciais” quando for esperado que ela seja considerada assim pelo Conselho, funcionários ou voluntários.
- Incentivar o Conselho, funcionários ou voluntários que tenham dúvidas quanto à confidencialidade de uma informação a perguntar antes de divulgar qualquer coisa.

Avaliações do Conselho

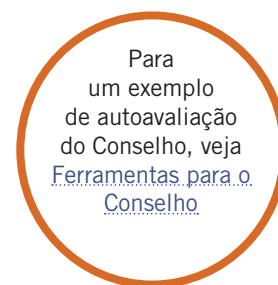
Os Conselhos precisam avaliar como estão cumprindo suas responsabilidades de governança a fim de garantir que a associação seja bem dirigida, sustentável e fiel à sua missão. As avaliações a seguir—autoavaliação, avaliação individual e avaliação SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats/forças, fraquezas, oportunidades, ameaças)—podem ser usadas em conjunto para avaliar o desempenho do Conselho ou podem ser utilizadas individualmente.

Autoavaliação do Conselho como um todo

Autoavaliações do Conselho permitem que as associações desloquem seu foco das questões de governança de rotina e revelem áreas críticas que devem ser melhoradas.

Há uma série de resultados positivos de um processo de autoavaliação do Conselho:

- **Avaliação do desempenho:** Identifica áreas fortes e deficientes a fim de produzir mudanças que melhorem a capacidade da organização de alcançar seus objetivos e servir melhor aos seus membros.
- **Melhoria contínua:** Procura sempre cada oportunidade de melhorar o desempenho e a efetividade do Conselho ao longo do tempo.



37. <http://www.boardsource.org/Knowledge.asp?ID=3.386>

38. W. Amundson, ed., 2003, “Maintaining Board and Organizational Confidentiality” (The Canadian Association).

39. http://www.axi.ca/tca/jan2003/betterpractices_1.shtml.

- **Prestação de contas:** Mostra o compromisso do Conselho com a boa governança; mantém os conselheiros responsáveis por seu desempenho.
- **Composição:** Ajusta a composição geral do Conselho e de suas comissões para atender melhor aos objetivos da organização.
- **Alinhamento:** Alinha melhor o Conselho com a estratégia e as metas da organização; melhora o entendimento comum dos papéis e responsabilidades do Conselho.
- **Comunicação:** Proporciona um veículo objetivo e transparente, baseado em fatos, para a comunicação entre os conselheiros quanto a desempenho e responsabilidades.
- **Transparência:** Melhora a transparência do Conselho e acrescenta credibilidade aos olhos dos membros e partes interessadas da associação.

Autoavaliações podem não ser uma tarefa fácil para todos os conselheiros, que talvez resistam a participar plenamente de várias maneiras. É crucial ajudar todos os conselheiros a compreender como a sua plena participação é uma contribuição importante para a efetividade do Conselho e para o cumprimento da missão da organização.⁴⁰ Algumas associações podem até requerer que o Conselho faça autoavaliações periódicas, assegurando assim um nível alto de transparência e de conscientização dos novos conselheiros sobre a finalidade e o processo de autoavaliação.

Uma autoavaliação pode ser feita de vários modos. Algumas associações preferem fazê-las por conta própria, enquanto outras buscam apoio externo. Em alguns casos, as associações podem pedir que o presidente do Conselho lidere o processo, mas outras preferem criar uma comissão temporária para isso. O modo de conduzir uma autoavaliação depende do tamanho da associação, do tempo disponível, da disponibilidade de recursos e do estilo de trabalho de cada Conselho. Pode ser aconselhável procurar um agente externo, que traga uma perspectiva neutra para o exame. Um consultor conhecido pela maioria dos membros do Conselho ou um ex-conselheiro pode ser um candidato adequado.

Algumas associações acham útil fazer a avaliação anualmente (normalmente na época em que fazem as revisões anuais de seus planos financeiros ou do desempenho dos funcionários) ou quando preparam o relatório anual para a Assembleia Geral. Outras talvez prefiram fazê-la a cada dois ou três anos. É especialmente útil que o Conselho faça uma avaliação antes de iniciar o planejamento estratégico ou depois de um evento ou crise importante, ou se o Conselho tiver se tornado apático e precisar de motivação.⁴¹

Dicas para desenvolver e administrar uma autoavaliação do Conselho

- **Crie uma comissão de avaliação para supervisionar todo o processo**, incluindo revisão ou adaptação da ferramenta de avaliação escolhida, criação da logística necessária, resumo dos resultados e preparação de relatórios preliminares para todo o Conselho.
- **Alguns membros podem preferir respostas anônimas.** É fácil montar pesquisas on-line gratuitas em websites projetados para esse fim. Por uma pequena tarifa, os mesmos websites oferecem ferramentas para analisar os resultados.
- Quando possível, no questionário ou na discussão dos resultados, **exemplos específicos devem ser mencionados para aperfeiçoar a avaliação.**
- Dada a diversidade das organizações, é difícil criar um conjunto de padrões universais para serem aplicados uniformemente a todos os Conselhos e seus membros. **Cada associação deve adotar práticas específicas que se ajustem melhor a seu tamanho e missão.**

Autoavaliação de conselheiros individuais

Há diferentes maneiras de fazer uma avaliação do Conselho individualmente. Alguns Conselhos podem usar o mesmo

40. The Corporate Fund, 1995, *Non Profit Board Self Assessment Guidebook*. New Hampshire. Available online at http://www.thecorporatefund.org/_pdf/bsak_03.pdf

41. L. Slesinger, 1995, *Self-Assessment for Nonprofit Governing Boards: Questionnaire for Board Members* (Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards (BoardSource)).

questionário geral, mas direcionar as respostas para o desempenho individual dos conselheiros para ter um quadro da contribuição pessoal de cada um. Outros podem elaborar um questionário para o desempenho dos conselheiros em posições de liderança, mas acrescentar perguntas sobre tarefas básicas comuns para todos os outros membros. Outros ainda podem focar o comprometimento pessoal com as responsabilidades gerais do Conselho. Seja como for, é importante fazer avaliações do Conselho como um todo, por uma perspectiva de equipe, e também avaliações individuais.

Análise SWOT do Conselho

Um modelo efetivo para prever, desenvolver e confirmar metas é a análise SWOT, um acrônimo para strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). Este tipo de análise identifica forças e fraquezas internas e examina oportunidades e ameaças externas, depois analisa como elas se relacionam entre si. A análise SWOT é um conceito flexível que as associações podem usar em vários cenários—planejamento estratégico, avaliação organizacional para capacidade de defesa de políticas públicas, tomada de decisões, solução de problemas—ou como uma ferramenta para avaliação do Conselho.⁴²

Análise SWOT do Conselho

	Forças <i>Úteis para alcançar as metas</i>	Fraquezas <i>Prejudiciais para alcançar as metas</i>
Oportunidades	Usar forças para aproveitar as oportunidades	Superar fraquezas que impeçam de aproveitar as oportunidades
Ameaças	Usar forças para reduzir a probabilidade e o impacto de ameaças	Superar fraquezas que possam tornar as ameaças uma realidade

Ao conduzir uma análise SWOT, há vários aspectos dos componentes a considerar:

Forças e fraquezas: Quais são as qualificações do Conselho? O que o Conselho faz bem? O que poderia ser melhorado? Examine os aspectos positivos e negativos relacionados à estrutura interna, como planejamento, coordenação interna, liderança do Conselho, mecanismos de controle, capacitação, gestão das informações, etc. Considere essas questões por uma perspectiva interna e tente incorporar as opiniões dos funcionários e dos membros da associação. O Conselho talvez queira examinar ou comparar suas forças com as de outros Conselhos de associações ou com Conselhos de organizações não-lucrativas com que estejam familiarizados.

Oportunidades e ameaças: Faça uma análise ambiental (possíveis efeitos de forças externas) e identifique os pontos que representam oportunidades para o Conselho e os que representam ameaças ou obstáculos ao desempenho. Considere isso por um ângulo

Dicas para fazer uma análise SWOT do Conselho

- Para resultados mais detalhados e concretos, **seja tão rigoroso e específico quanto possível**. Afirmações gerais não são tão úteis.
- Ao criar listas de respostas, sempre **estabeleça prioridades entre os fatores**, para que os conselheiros **usem seu tempo refletindo sobre os mais importantes**.
- Assegure-se de que **os resultados da SWOT recebam atenção no processo de planejamento estratégico**.
- **Direcione as recomendações para o nível apropriado na organização**, por exemplo, fortalecimento de áreas de responsabilidade específicas ou funções específicas do Conselho, em vez de citar vagamente “todo o Conselho”.
- **Complemente a SWOT com um questionário ou outras ferramentas de avaliação** para ter uma avaliação mais abrangente.

42. Adaptado de Mindtools.com, 1995-2009, “SWOT Analysis: Discover New Opportunities. Manage And Eliminate Threats,” http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm.

externo e, novamente, tente incorporar opiniões dos funcionários e dos membros da associação. Uma abordagem útil para procurar oportunidades é olhar as forças e perguntar se elas abrem alguma oportunidade. Uma abordagem similar pode ser usada para as ameaças e fraquezas.

Ferramentas para o Conselho

Esta seção contém uma lista de documentos que podem ser acessados no website da The SEEP Network, <http://www.networks.seepnetwork.org/ppp-design2/board-tools.html>

Esta lista inclui uma ampla variedade de modelos, ferramentas e exemplos de documentos úteis destinados a melhorar, desenvolver ou reforçar as práticas de governança de associações de microfinanças em todos os estágios de desenvolvimento.

Estruturação do Conselho

Estrutura de governança

- **Exemplo de matriz de estrutura de governança para associações de microfinanças** – Um exame comparativo das estruturas de 12 associações de microfinanças.

Estatutos – Regras para orientar a estrutura de governança

- **Modelo para criar estatutos** – Oferece uma lista de categorias comuns que podem ser incluídas no estatuto de uma associação. Isto seria particularmente útil para redes em início de atividade.
- **Exemplo de estatutos de associações de microfinanças** – Oferece uma seleção de estatutos reais de uma série de associações de microfinanças localizadas em diferentes regiões e em diferentes fases de desenvolvimento (nascentes e maduras).

Papéis e responsabilidades específicos do Conselho

- **Exemplo de relatório trimestral para o Conselho** – Um exemplo de um relatório informativo e conciso.
- **Exemplo de funções do Conselho de Administração em associações de microfinanças** – Uma matriz com um quadro das responsabilidades do Conselho em 12 associações de microfinanças.
- **Exemplo de política de comparecimento para o Conselho** – Diretrizes sobre políticas de comparecimento, problemas potenciais e soluções.
- **Exemplo de código de conduta para o Conselho** – Um exemplo de código de conduta para conselheiros do Council of Microfinance Equity Funds Consensus Statement, que foi adaptado para associações de microfinanças.
- **Papéis e responsabilidades: Exemplo de lista para conselheiros e comissão executiva** – Examina as funções e responsabilidades comuns dos membros de um Conselho de Administração.

Estabelecimento do Conselho

Composição do Conselho

- **Matriz simples para o Conselho 1** – Uma lista rápida para ajudar o Conselho a avaliar seu nível de diversidade em termos de gênero e de habilidades.
- **Matriz simples para o Conselho 2** – Outra lista rápida para ajudar o Conselho a avaliar seu nível de diversidade em termos de gênero e habilidades e fazer um planejamento para os próximos três anos.
- **Exemplos de estruturas de governança de associações de microfinanças** – Uma matriz com um exame rápido dos perfis de uma amostra de associações de microfinanças.

Recrutamento

- **A comissão de indicação: recrutamento de conselheiros potenciais** – Um guia que descreve a composição de uma comissão de indicação e suas funções.
- **Grade de análise de desenvolvimento do Conselho** – Uma grade simples para ajudar uma associação (em particular uma comissão de indicação) a comparar informações sobre novos membros potenciais para o Conselho.

Funcionamento do Conselho

Comissões de conselheiros

- **Exemplo de termos de referência para comissões** – Um exemplo de lista concisa das principais funções e responsabilidades de uma comissão de conselheiros.
- **Dicas para montar uma comissão de conselheiros** – Uma lista de dicas e ideias para orientar o processo de estruturação de uma comissão de conselheiros; inclui perguntas importantes a serem feitas antes do início do processo.

Reuniões do Conselho

- **Administração de reuniões presenciais e virtuais** – Uma lista de sugestões para tornar reuniões do Conselho mais eficientes e proveitosas.
- **Formulário simples de feedback de reuniões do Conselho** – Uma pesquisa curta para avaliar com rapidez e facilidade a efetividade de reuniões do Conselho.

Orientação do Conselho

Políticas do Conselho

- **Modelo para criar um manual do Conselho** – Apresenta categorias comuns que podem ser incluídas em um manual do Conselho.
- **Exemplo de checklist de orientação para o Conselho** – Uma lista rápida para percorrer as etapas da orientação de novos conselheiros.
- **Modelo de código de conduta para o Conselho 1** – Um modelo de código de conduta que pode ser adaptado para as necessidades específicas da associação.
- **Modelo de código de conduta para o Conselho 2** – Um exemplo diferente de modelo de código de conduta para adaptação às necessidades específicas da associação.
- **Código de conduta da Sa-Dhan** – Exemplo de um código de conduta de uma associação de microfinanças.

Avaliação do Conselho

- **Ferramenta de autoavaliação do Conselho** – Uma ferramenta para ajudar conselheiros individuais a avaliar e refletir sobre seu próprio desempenho como parte da equipe.
- **Formulário de avaliação de conselheiros individuais** – Outra pesquisa rápida para avaliar o desempenho de membros individuais do Conselho.
- **Ficha de avaliação para conselheiros individuais** – Uma pesquisa curta para ajudar os conselheiros a identificar seus próprios pontos fortes e fracos em uma série de áreas-chave de governança.
- **Manual de autoavaliação do Conselho do The Corporate Fund** – Um guia abrangente que conduz o usuário por todo o processo de autoavaliação; responde à pergunta: “O Conselho está fazendo o que deveria para assegurar

que a organização tenha os recursos de que necessita para produzir, comercializar, entregar e avaliar seus programas?”

- **Formulário de avaliação conselheiros individuais** – Um formulário curto para autoavaliar rapidamente o desempenho de cada membro do Conselho.
- **Avaliação do Conselho do Center for Public Skills Training** – Foca em competências e características que podem desenvolver o perfil de um Conselho efetivo focada no futuro. Os resultados da avaliação podem ser usados para desenvolver planos de ação que fortaleçam a capacidade de liderança visionária do Conselho de Administração.

Recursos adicionais

[Códigos, princípios e recomendações de governança empresarial](#) – Compilados pelo European Corporate Governance Institute, há aqui textos completos de códigos de governança empresarial, princípios de governança empresarial e reformas de governança empresarial de países de todo o mundo. [Clique no Índice de Códigos](#).

[Board Governance Training for Microfinance Institutions Toolkit](#) – (Ferramenta de capacitação em governança para Conselhos de instituições de microfinanças) – Esta ferramenta da *MicroSave* oferece orientação ao Conselho para a implementação de uma governança efetiva.

[Principles and Practices of Microfinance Governance](#) – (Princípios e práticas de governança em microfinanças) – Desenvolvido pela ACCION International, este guia descreve práticas de boa governança para instituições de microfinanças que também podem ser relevantes para associações de microfinanças.

Sobre a SEEP

A The SEEP Network (www.seepnetwork.org), fundada em 1985 e sediada em Washington, DC, é uma associação de mais de 120 organizações internacionais que apoia programas de desenvolvimento de micro e pequenas empresas em 171 países no mundo todo. A SEEP trabalha para alcançar a visão de uma renda sustentável para todas as famílias, por meio da reunião de agentes atuantes em microempresas em uma comunidade de aprendizagem global. A SEEP desempenha a função especial de conectar esses agentes para que eles possam acessar, co-criar e intercambiar as ferramentas e a experiência necessárias para fortalecer suas respectivas organizações e programas e, dessa maneira, o seu impacto.



The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414
Washington, DC USA 20009-5721
Phone: 1 202 534 1400
Fax: 1 202 534 1433
Email: info@seepnetwork.org
Website: www.seepnetwork.org