

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Caracterizar tipos de grupos dirigentes nas OSCs

.2

Favorecer uma governança saudável

Uma pesquisa sobre governança feita junto a OSCs que trabalham na área da infância, em São Paulo, revelou alguns dados intrigantes:

- Em 70% das organizações foram detectadas a presença dos fundadores e estes exerciam liderança marcante em pelo menos 60% dos casos;
- De acordo com seus estatutos, em 20% das entidades não existiam “diretoria”, somente “conselho”;
- Em 70% das instituições, segundo seus estatutos, coexistiam formalmente “conselho” e “diretoria”;
- Naquelas em que coexistiam conselho e diretoria, em quase 50% dos casos o conselho existia praticamente apenas “no papel”, sendo o governo da instituição liderado pela diretoria;
- Naquelas em que coexistiam conselho e diretoria, mais de 40% tinham o “conselho” e a “diretoria” diferenciados na prática (não somente nos estatutos) e a liderança estratégica e carregadora residia na diretoria;
- Em apenas 10% dos casos a liderança era compartilhada entre “diretoria” e “conselho”;
- Em 20% dessas entidades coexistiam “conselho”, “diretoria” e “superintendência” ativos.

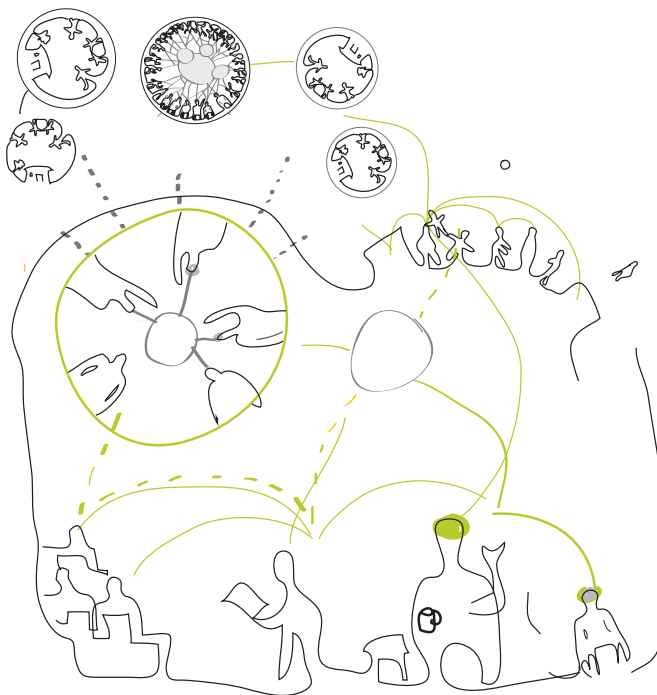
No dia a dia das organizações, situações como essas podem ser comuns e se referir a dilemas enfrentados na sua gestão, tais como:

- Qual a diferença entre conselho e diretoria?
- Quando criar um conselho e/ou uma diretoria?
- Como tirar o conselho e/ou a diretoria “do papel”?
- Por que ter um conselho e/ou uma diretoria?
- Afinal de contas, é preciso mesmo ter conselho e diretoria?

Um indicativo daquela pesquisa é que **PODE NÃO SE JUSTIFICAR, EM ALGUMAS INSTITUIÇÕES, A EXISTÊNCIA DE UM CONSELHO E DE UMA DIRETORIA.**

Discernir entre órgãos e organismo

A existência de dois ou mais “órgãos” tende a se justificar e sustentar somente em organizações maiores e amadurecidas, com um alto grau de complexidade na gestão. Organizações que estão numa fase jovem, pioneira ou empreendedora, com presença predominante dos fundadores, a existência de dois ou mais órgãos pode representar uma sobrecarga para quem está fazendo a gestão no dia a dia, fazendo com que esses órgãos sejam deixados em segundo plano na prática. De certa forma, a existência de mais de um grupo dirigente, como conselho e diretoria, é função da maturidade organizacional. Quando essa maturidade não existe, surgem frustrações e muitas boas ideias acabam não saindo do papel.



Repensar papel do conselho versus papel de conselho

Pode haver (e normalmente há) diferenças entre o papel do conselho e/ou diretoria de uma organização da sociedade civil definido no estatuto e o papel exercido na prática. Não é possível fazer uma generalização sobre qual deve ser o papel do conselho e/ou da diretoria em todas as organizações; respeitando a legislação, na prática, cada organização deve estabelecer muito bem qual é o grupo ou os grupos dirigentes que quer ter e por quê.

CADA ORGANIZAÇÃO DEVE ESTABELECEER MUITO BEM QUAL É O GRUPO OU OS GRUPOS DIRIGENTES QUE QUER TER E POR QUÊ.

Em duas instituições diferentes, as atribuições de um órgão denominado “conselho” numa delas pode ter exatamente as mesmas atribuições de um órgão denominado “diretoria” na outra. Os termos “conselho” e “diretoria” são tratados no dia a dia como sinônimos por muitos gestores e mesmo pelos dicionários, sendo importante que cada organização desenvolva clareza sobre o seu significado. A mera denominação de um grupo como “conselho” ou “diretoria” é, na prática, insuficiente para explicar o seu sentido, sendo uma fonte potencial de desapontamentos e frustrações.

É possível generalizar, entretanto, sobre um papel de conselho e um papel de diretoria. Senão, vejamos...

Pode-se dizer que em todas as organizações operam três grandes subsistemas¹:

- **Subsistema técnico:** compreende todos os métodos, procedimentos e técnicas que *fundamentam* os serviços prestados pela organização e está vinculado à geração de resultados específicos, o que exige um preparo profissional; geralmente, estas atividades estão atribuídas a educadores, médicos, psicólogos, cozinheiras, professores e assistentes sociais, entre outros.
- **Subsistema social:** compreende as *relações* entre os diversos membros e instâncias da organização e zela pela integração entre eles por meio de acordos e normas, estando ligado à organização e coordenação ins-

titucional; geralmente, suas atividades são atribuídas a coordenadores, monitores, facilitadores, gerentes, superintendentes, consultores internos, supervisores, diretores e similares.

- **Subsistema institucional:** neste subsistema estão os objetivos e *propósitos* da instituição, definidos para assegurar que a organização desempenhe um papel relevante na sociedade e atenda às necessidades de um ou mais grupos determinados; sobre ele, regularmente, concentram-se fundadores, sócios, carregadores, presidentes, diretores, conselheiros, curadores e afeitos.

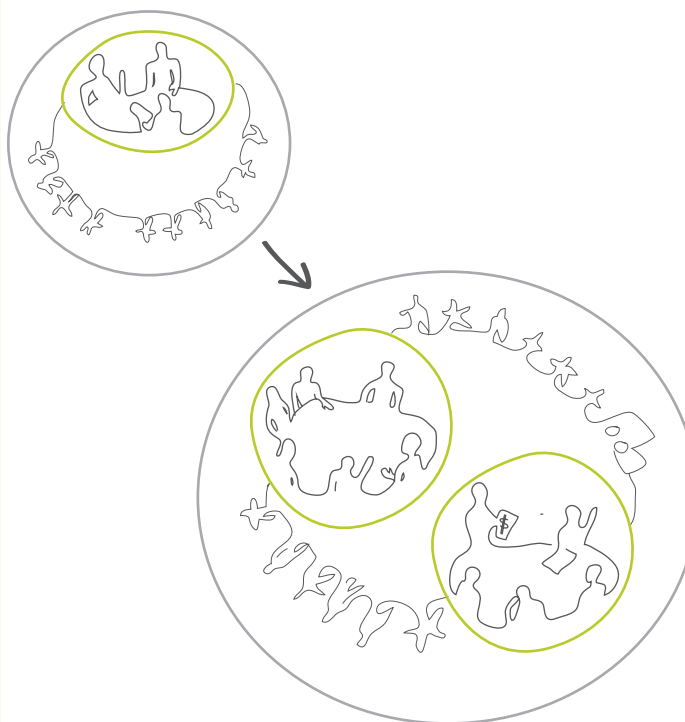
A liderança pelo desenvolvimento do subsistema institucional pode ser atribuída conceitualmente ao conselho, ou seja, exercer um papel de conselho é exercer um papel *de* liderança do subsistema institucional numa organização: especificamente, zelar pelos propósitos da instituição. A liderança pelo desenvolvimento do subsistema social pode, por conseguinte, ser atribuída à diretoria, ou seja, exercer um papel de diretoria é exercer um papel de liderança do subsistema social da entidade: na prática, fazer a coordenação dos esforços institucionais. Esta distinção é importante para ajudar a desmistificar um conceito genérico de conselho e para que se possa identificar *quem* exerce, na prática, o papel de conselho numa organização da sociedade civil.

Evidentemente, a liderança dos diferentes subsistemas, na realidade, **pode não estar diferenciada**. Num estágio em que a organização é jovem (fase pioneira, por exemplo), um mesmo grupo pode exercer a liderança dos três subsistemas, exercendo, ele o papel *de* conselho. A diferenciação entre quem lidera qual subsistema está vinculada ao processo de desenvolvimento e amadurecimento organizacional que, apesar de seguir alguns padrões universais, acontece de maneira específica para cada organização.

À MEDIDA QUE A ORGANIZAÇÃO AMADURECE, TENDE A SER NECESSÁRIO DIFERENCIAR (NÃO SEPARAR, NEM DIVIDIR) PAPÉIS.

À medida que a organização amadurece, tende a ser necessário diferenciar (não separar, nem dividir) papéis:

um grupo tende a assumir responsabilidade primária pelo trabalho pedagógico, outro tende a assumir funções mais administrativas e outro ainda a se preocupar com aspectos institucionais. As “zonas cinzentas”, em que as questões se sobrepõem, vão surgir evidentemente, e requerem cuidado especial no diálogo: é em função delas que muitas discussões se prolongam e podem se converter em conflitos. A existência deste tipo de tensão pode ocasionar, por exemplo, o surgimento de comissões ou comitês mistos, o que pode ser uma boa solução.



Note que não existe subordinação hierárquica entre os subsistemas: eles convivem no dia a dia, simultaneamente, e a “saúde” da organização depende da vitalidade de cada um. Desenhos hierárquicos são escolhas específicas e pode haver outros modelos alternativos tão ou mais eficazes.

Respeitar o amadurecimento da instituição

A diferenciação entre o grupo que tem papel *de* conselho e o grupo que tem papel *de* diretoria pode ser ainda incipiente para muitas organizações. Isto significa, concretamente, que algumas instituições jovens não necessitam ter, enquanto tal, um conselho e uma diretoria, e que algumas mais antigas **precisam** saber formar e nutrir um bom conselho e uma boa diretoria.

INSTITUIÇÕES JOVENS NÃO NECESSITAM TER, POR ENQUANTO, UM CONSELHO E UMA DIRETORIA, E ALGUMAS MAIS ANTIGAS PRECISAM SABER FORMAR E NUTRIR UM BOM CONSELHO E UMA BOA DIRETORIA.

Na prática, estes dois tipos de papéis podem estar concentrados e, às vezes, centralizados nas pessoas que exercem a liderança institucional. É preciso ter cautela ao se fazer uma diferenciação de papéis entre órgãos na entidade, criando ou deixando de criar um conselho, por exemplo, pois as pessoas precisam estar preparadas para que essa diferenciação aconteça. É raro que um bom grupo dirigente nasça “por decreto”. Quanto mais respeito e fidelidade ao processo de amadurecimento organizacional, maior tende a ser a eficácia dos grupos dirigentes que forem surgindo.

Conduzir uma boa conversa a respeito

Convide algumas pessoas a estudar casos de organizações a que pertencem ou que conhecem bem, explorando uma questão central: quem são e o que fazem os principais grupos dirigentes nessas organizações? Assim que estiverem reunidos, para cada organização estudada respondam:

1. Quais são os grupos dirigentes desta organização? (Por exemplo: um conselho deliberativo, um conselho fiscal, um conselho consultivo, uma diretoria e uma assembleia geral)
2. O que cada um desses grupos faz na prática?
3. O que cada um desses grupos deveria fazer, segundo o estatuto da organização?

4. O que deveriam fazer idealmente?
5. Quais seriam as principais conseqüências para a organização caso não tenha (ou decida não ter) um desses grupos?
6. Quais as principais semelhanças e diferenças frente a outras organizações que fazem a mesma “coisa”?
7. Como vocês explicam essas semelhanças e diferenças entre os grupos dirigentes? E entre as organizações?
8. Quais as semelhanças e diferenças entre a prática, o papel e o ideal?
9. O que vocês acham que vale para qualquer ONG?
10. Quais são as dúvidas ou perguntas que surgem?
11. O que vocês consideram como sendo a diretoria e o conselho ideal para a sua organização?
12. Como construir essa realidade?
13. Como essa conversa se relaciona com o conteúdo aqui apresentado?

Adendo

VOCÊ PODE LEVAR UM CAVALO ATÉ A ÁGUA, MAS NÃO PODE FAZÊ-LO BEBER.

“Só se o peão for muito ruim!”

“O animal pode não estar com sede.”

Se estas frases fossem “falas”, que expressam reações, a primeira seria a de quem está acostumado a ter suas necessidades prontamente atendidas. A segunda poderia vir daquela pessoa que está em contato direto com as intercorrências da vida, no dia a dia.

Tais reações refletem duas posturas extremadas diante de um fenômeno que acompanha o ser humano por toda a vida: a constante provocação de que o mundo não funciona de acordo com o que se pensa ou deseja.

Qualquer pessoa pode reconhecer a tendência de acreditar que conhece o mundo em que vive e essa tendência contempla uma necessidade de segurança e alimenta a

ideia de controle/poder. Este movimento costuma proporcionar certa tranquilidade interior, que é difícil de ser abandonada. Mesmo quando acontece algo diferente do esperado, é comum atribuir-se responsabilidade a algo ou alguém; afinal é reconfortante a sensação de que as coisas andam conforme o previsto.

Porém, esta vivência tem prazo de validade curto e logo se impõe uma nova realidade para dar fim a esse suposto bem-estar. É quando se constata, mais uma vez e de um jeito novo, a existência do “outro”, que acaba por trazer a necessidade de se questionar sobre a razão de nem tudo seguir da forma imaginada.

O “outro” pode ser outra pessoa, uma parede, uma chuva forte e até mesmo um cavalo; ou seja, qualquer ser, organismo, objeto ou entidade que se diferencia do “um”. A descoberta do “outro” nem sempre é agradável. Pode ser frustrante quando algo não está de acordo com o que “deveria estar”. Tal constatação, entretanto, é importante para o crescimento pessoal, pois por meio dela é que alguém adquire consciência da própria diferenciação e capacidade.

Enquanto uma pessoa não sabe ou reconhece o quanto pode fazer, pode cair na tentação de que é possível fazer tudo.

É preciso lembrar, entretanto, que essa é apenas uma face da sensação de não se fazer nada. Dito de outro modo, o peão que acha possível determinar que o cavalo vá beber água quando ele, peão, acha que deve, provavelmente vai se sentir incompetente quando levar o animal até o bebedouro e o cavalo não se comportar como o esperado. É como se ele “caísse do cavalo”!

Pode-se dizer que o cavalo é um “outro”, que tem vontade própria e que funciona de um jeito que nem sempre está de acordo com o que o seu tratador pensa ou quer. Esta descoberta pode dar ao peão a condição de saber que ele tem a sua parte a fazer, mas o cavalo, como um “outro” que é também tem o seu papel nesta história.

Tal aprendizado diz que ambos, cavalo e peão - “um” e “outro” - são seres autônomos. A consciência desta condição de autonomia pode ser a diferença entre o pretensão poder da dominação e o poder da liberdade.



Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

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

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

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

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

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

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

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

www.institutofonte.org.br



**CRISIS
ESPERANÇA**

Um projeto

Em parceria com a



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

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA