

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

## Fazer a diferença num conselho ou diretoria

# .2

Favorecer uma governança saudável

Participar de um grupo dirigente na área social, seja o conselho ou a diretoria de uma organização da sociedade civil ou ainda em um conselho municipal, é um grande desafio. Pesquisas indicam ser típico que conselhos trabalhem abaixo da sua capacidade, pois são constantemente tentados a sair do macro para o micro, do importante para o urgente, do conjunto para o pontual, o que exige que estejam sempre “lutando contra a corrente”.

**PARA RESISTIR ÀS “TENTAÇÕES”, É PRECISO QUE CADA DIRIGENTE OU CONSELHEIRO TENHA FORTES PRINCÍPIOS E RECONHEÇA A ESSÊNCIA DO PAPEL QUE ESTÁ DESEMPENHANDO.**

O uso de princípios dá espaço para a criatividade e a inovação em cada situação; o potencial de um conselho será mobilizado à medida que as pessoas aplicarem estes princípios, disciplinadamente, na sua própria prática.

### Princípio 1: sempre tentar ser útil à sociedade.



A existência de um grupo dirigente pressupõe que ele pode levar sua instituição a ser útil na sociedade. Sem a intenção de ser útil à sociedade, o dirigente está fadado ao insucesso; ele precisa reconhecer honestamente suas motivações em cada situação.

**NÃO É PRECISO SABER O QUE FAZER OU COMO, MAS A INTENÇÃO DE SER ÚTIL É UM PRERREQUISITO PARA A ATUAÇÃO EFETIVA DE UM DIRIGENTE.**

Por exemplo, um conselheiro que vem às reuniões apenas para “cumprir tabela” precisa reconhecer que cumprir seu papel “no automático” não é, efetivamente, tentar ser útil. Por comodismo, insegurança, despreparo e até interesses políticos, o princípio é desconsiderado, levando a pessoa a colocar suas necessidades em primeiro lugar. A qualidade do relacionamento do dirigente com seus pares depende da sua disposição em ser útil à sociedade. Ao agir a partir dele, abrem-se caminhos para ser instruído, consultado, envolvido e responsabilizado pelo que acontece na instituição e na sociedade.

### Princípio 2: manter-se em contato com a realidade.

Um dirigente pode ser mais útil se conhecer a realidade em que atua. Realidade é aquilo que ocorre na comunidade, na organização e no próprio grupo. Conhecê-la é vivenciar o que acontece e decifrar o que provoca os acontecimentos, distinguindo a natureza de cada situação. Para manter firme o “pé no chão”, é preciso estar aberto a reconhecer e explicitar interesses, preconceitos, projeções e expectativas, que podem distorcer a percepção da realidade. Todo dirigente forma imagens cristalizadas e superficiais se fica distante do que acontece no dia a dia. Muitos dirigentes se reúnem e param para conversar a cada três ou quatro meses - esse contato “pontual” pode prejudicar sua visão da realidade. Muitas decisões não são colocadas em prática por não serem fiéis à realidade, inclusive. É preciso esforço para identificar onde os problemas e as oportunidades estão. Juntos, os dirigentes e as pessoas que eles eventualmente convidam podem construir um quadro consistente da realidade.

Para manter-se fiel à realidade, o dirigente não pode prescindir do contato com parceiros, beneficiários e

técnicos da entidade. Às vezes, pelo simples fato de um conselheiro ouvir e reportar a descrição da realidade percebida por um interessado contribui para uma mudança de atitude do conselho em relação a algumas situações.

### Princípio 3: acessar sua ignorância.

Qualquer dirigente pode querer manter certa distância para obter uma visão de conjunto, mas deve estar consciente de que *sempre* trabalha sob um grau significativo de ignorância - não é possível saber tudo o que acontece numa instituição, comunidade ou entre pares. É preciso regularmente avaliar o quanto não sabe para poder oferecer contribuições valiosas. Assim, é importante, por exemplo, que às vezes ouça antes de falar; ao acessar sua ignorância, pode ajudar alguém a resolver um problema em vez de tentar resolvê-lo sozinho - problemas ficam resolvidos por mais tempo se as pessoas aprendem a resolvê-los.

**NA PRÁTICA, ISSO IMPLICA ATIVAMENTE DESCOBRIR SEUS ERROS - ELES REFLETEM UMA ZONA DE IGNORÂNCIA - E SE PERGUNTAR “O QUE EU AINDA NÃO SEI?”.**

Habitualmente, dirigentes têm experiência e costuma ser tentador dar ideias, mesmo sem que estas sejam solicitadas. Isso pode distanciá-los da sua zona de ignorância - e das pessoas -, prejudicando o processo de governança. Um dirigente pode se sentir desmotivado por sua ignorância, porém ao reconhecer que se sabe pouco sobre alguns assuntos pode haver disposição para participar de uma capacitação.

### Princípio 4: reconhecer seus limites.

Cada dirigente precisa reconhecer que é somente parte da solução e de que dele pode depender a participação efetiva de outros no processo. Alguns grupos são “dominados” por uma só pessoa, por exemplo, e nessas circunstâncias, comumente, se verifica que muito do talento de alguns pares não são aproveitados. Para explorar todo o potencial de cada dirigente é preciso suscitar diferenças de opinião e discussões esclarecedoras e criativas - a

diversidade é fonte de poder na medida em que traz à tona perspectivas diferentes e possibilita às pessoas se sentirem identificadas e responsáveis pelo problema em questão. Raramente há vantagem em se apropriar de um problema sozinho.

Esse reconhecimento exige paciência e entendimento de que há processos que requerem respeito e de que qualquer intervenção será apenas parcial - uma criança não vira adulta sem passar pela adolescência; uma organização não se profissionaliza sem cometer erros; uma comunidade não se mobiliza enquanto estiver fragmentada e insegura.

### Princípio 5: manter clareza sobre o papel a ser exercido.

A razão para um dirigente saber o seu papel é para poder exercê-lo plenamente. As pessoas *esperam* coisas do dirigente, que precisa conhecer estas expectativas e se posicionar a respeito, assumindo aquilo pelo que vai ser responsável para evitar decepções. Pode ser útil afirmar pelo que não se julga responsável e dizer o que espera dos outros - isso cria bases para uma relação transparente e madura, pois o papel de um dirigente não é o mesmo em todas as organizações. Nenhum papel deve ser considerado eterno, pois as coisas naturalmente mudam com o tempo - ele precisa ser revisado. “Qual é o melhor papel a assumir neste contexto?”, “O que deve mudar no papel que exerci nos últimos anos?”, pode se perguntar o dirigente, além de conversar com outros sobre essas questões.

### ALGUMAS SITUAÇÕES PODEM REQUERER UMA PERGUNTA MAIS DRÁSTICA, DO TIPO “O CONSELHO É REALMENTE NECESSÁRIO? PARA QUÊ?”.

O simples autoquestionamento pode renovar as relações dos dirigentes entre si e com quem interagem e o fato de alguns conselhos existirem “no papel” pode refletir a falta de coragem de conversar sobre essas perguntas abertamente. Se um conselho é percebido como “velho” ou “não funcional” pode ser porque não ousa refletir sobre seu papel na realidade atual. Alguém pode evitar levar os “problemas reais” a um dirigente devido a uma ima-

gem mal construída do seu papel. Estando bem claro esse papel, fica mais fácil decidir como trabalhar, definir metas para si e planejar uma agenda.

### Princípio 6: perguntar-se “o que eu posso fazer?”.

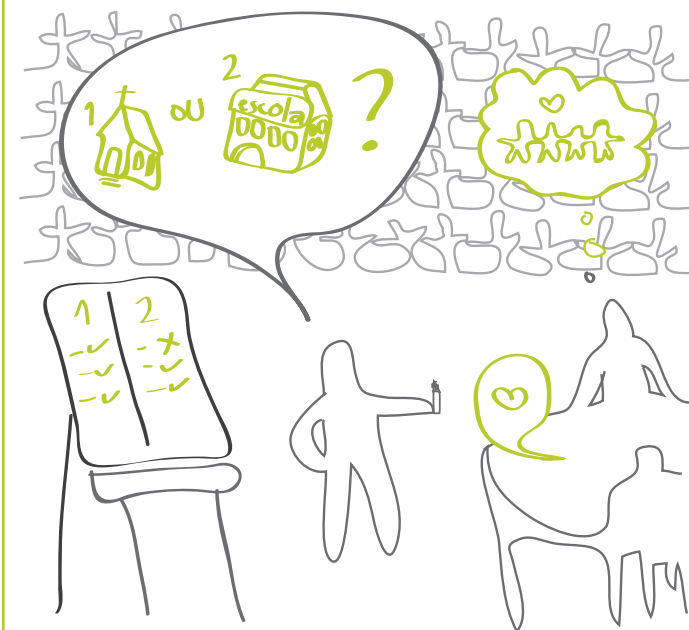
Tudo que um dirigente faz ou deixa de fazer é uma intervenção na realidade e “cria cultura” no seu ambiente. Chegar atrasado às reuniões pode criar uma tolerância institucional ao atraso; se pede comentários sobre seu trabalho, outras pessoas tendem a fazer o mesmo - os detalhes importam. Todo dirigente é visível, mesmo a portas fechadas, e precisa estar atento à forma como se comporta - o que faz e diz -, pois ela terá consequências. A postura de um conselho, por exemplo, depende da postura de cada um dos membros - o esforço de um só pode fazer diferença, mesmo que demore. Se numa reunião somente uma pessoa fala, pode fazer diferença reconhecer isso explicitamente e perguntar a todos por que isso acontece. Muitas situações insatisfatórias perduram porque a responsabilidade delas é atribuída a “outros”. Questionamentos como “O que é possível fazer diferente nesta situação que se repete?” ou “Como contribuo para que as coisas estejam como estão?”, refletem este princípio. Ele exige que o dirigente esteja ativo, ou melhor, proativo.

Não é incomum haver frustrações quanto à utilidade de um conselho, pois os conselheiros ficam somente fazendo comentários sem realmente se disporem a fazer algo. O dirigente deve participar da ação sempre que necessário, dando o exemplo, o que implica manter-se disponível.

### Princípio 7: ajudar o outro a cumprir o seu papel.

A maioria das pessoas tem boa vontade, mas nem sempre está preparada para atuar num grupo dirigente - para isso, elas podem precisar de ajuda; dirigentes devem se apoiar mutuamente para cumprir seu papel. Isso significa oferecer informações e habilidades, sem criar dependência. Os dirigentes são as pessoas em melhores condições para ajudar seus pares a cumprirem seu papel - têm legitimidade e autoridade para isso - e podem dar e receber comentários

a respeito do seu trabalho. Ajudar outros a a cumprirem seu papel pode ser evitar que outros interfiram, pode ser solicitar esclarecimentos sobre o que o outro se vê fazendo e convidá-lo para eventos. Zelar para que um planejamento seja bem feito é este princípio em prática, pois metas bem definidas facilitam a execução de tarefas. Facilitar uma conversa é fazer com que um compreenda as ideias do outro e suas capacidades sejam aproveitadas.



**AJUDAR O OUTRO A CUMPRIR SEU PAPEL É TORNÁ-LO MAIS CAPAZ DE REALIZAR AQUILO QUE SE PROPÕE, DIFERENTE DE DIZER O QUE ELE TEM QUE FAZER; IMPLICA, ÀS VEZES, DAR A OPORTUNIDADE DE ERRAR PARA APRENDER.**

O foco é o outro e requer que o dirigente se relacione de forma que a comunicação seja possível e o permita ajudar e ser ajudado. Um bom dirigente pode receber muitos pedidos de ajuda, o que o coloca numa posição de poder - exige sabedoria e disciplina para distinguir o que acontece em cada caso e como ser útil, em vez de simplesmente “dar a solução”. Ajudar o outro a cumprir o seu papel é estar preparado para não assumir o papel do outro.

### Princípio 8: aproveitar o momento certo para intervir.

A maioria dos problemas sociais envolve interações humanas; sempre há *gente* envolvida. Para mudá-las é preciso aproveitar as oportunidades de abertura que surgirem; os momentos em que o dirigente tem a atenção de uma ou mais pessoas podem ser cruciais - ele precisa estar atento



aos momentos de abertura e agir sobre eles de maneira construtiva, aproveitando os pontos fortes das pessoas e suas motivações positivas. Numa oportunidade assim, o dirigente pode, como mestre e aprendiz, criar condições para que cada envolvido desenvolva novos princípios de ação.

Nas organizações e comunidades, costumam existir questões para as quais não se tem ainda uma resposta madura. Pode ser um equívoco forçar uma evolução ou mudança, pois desta maneira, pode-se gerar maior resistência do que crescimento. Assim, é preciso que o dirigente esteja atento às oportunidades que surgem para efetuar intervenções construtivas. O *momento certo* é importante e pode fazer diferença. Na própria interação entre seus pares isso pode ser válido. Na ótica deste princípio, pensamentos tipo “ganhar ou perder” poucas vezes levam a resultados satisfatórios.

### Princípio 9: fazer escolhas conscientemente.

A capacidade física de um grupo dirigente é pequena e a demanda pode ser grande, exigindo que se concentre no que é essencial. Isto implica saber fazer escolhas. Às vezes, um dirigente se concentra em assuntos secundários porque acha que não há opção ou porque não pode se comprometer com alternativas. Fazer uma escolha não é uma atividade qualquer para um dirigente, pelas consequências que trará - é o *processo central do seu trabalho*. No dia a dia, o dirigente - conselheiro ou diretor - participa de uma série de escolhas: sobre a frequência de reuniões, a agenda anual, o tempo a permanecer na posição, a missão institucional, um programa, investimentos e daí por diante. Quais são as escolhas importantes? Qual foi o impacto das escolhas feitas no passado? Como têm sido conduzidos os processos de escolha?

A escolha será tanto melhor, quanto melhor conduzido for o processo. Quando estiver em dúvida sobre uma escolha a ser feita, o dirigente pode compartilhar sua dúvida, pedir ajuda e evitar fazê-la simplesmente porque alguém disse que tem que ser feita. Se uma escolha importante tem que ser feita, deve-se conversar sobre como fazê-la da melhor forma. Escolhas sempre envolvem critérios; ao

discernir quais critérios são válidos e legítimos, o dirigente pode dar um grande passo para tornar consciente a escolha. Lançar mão de parâmetros ajuda também, pois apoiam os processos de escolha; parâmetros como elementos da identidade institucional, indicadores sociais ou pareceres especializados ajudam em muitos casos. Habilidades de síntese e de fazer perguntas também podem enriquecer e tornar o processo de escolha mais consciente.

### Princípio 10: prestar contas do trabalho.

Participar de um grupo dirigente é assumir responsabilidade e compromisso formal perante outros; primeiro, pelo desenvolvimento de algum aspecto da sociedade e, depois, pela organização. Ao redor de toda entidade social existe uma comunidade que a sustenta para que possa exercer seu papel social. Qualquer grupo dirigente é parte, portanto, de uma comunidade maior à qual deve prestar contas. Prestar contas não é meramente publicar o balanço, mas se dispor a ouvir o que ela tem a dizer sobre o trabalho. É também refletir sobre os resultados alcançados *junto* com representantes da comunidade, assegurando que aquela organização está operando de maneira consequente. Reuniões abertas é uma forma de prestação de contas à comunidade; exposições de trabalhos por alunos também, desde que o dirigente interaja com essa comunidade no seu decorrer. Informar e consultar parceiros a respeito do trabalho e dos planos para o futuro também pode ser considerada uma forma de prestação de contas.

Ao prestar contas, o dirigente nutre o seu vínculo com a comunidade e a forma pela qual presta contas revela sobre o respeito que tem por ela.

# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

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

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

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

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

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

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

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

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



**CRISIS ESPERANÇA**

Um projeto

Em parceria com a



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

PROGRAMA  
**PETROBRAS**  
DESENVOLVIMENTO  
& CIDADANIA

**BR** **PETROBRAS**

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