

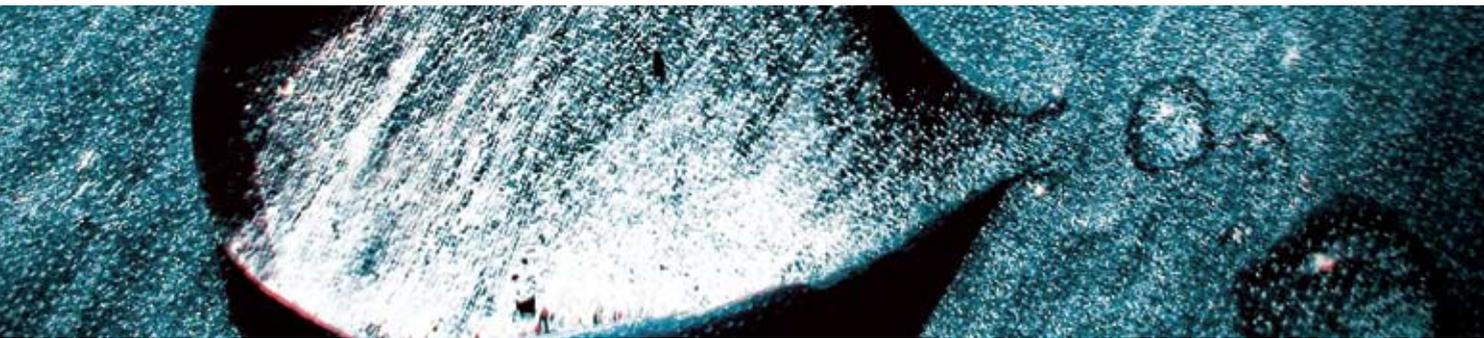
MANUAL DE FORMAÇÃO

BOA GOVERNAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL



... juntos pela boa governação!

MANUAL DE FORMAÇÃO



BOA GOVERNAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL



FICHA TÉCNICA

Título: Manual de Boa Governação Interna das OSCs
Editor: MASC - Mecanismo de Apoio à Sociedade Civil
Propriedade: MASC - Mecanismo de Apoio à Sociedade Civil
Layout: Zowona - Comunicação e Eventos
Concepção: Sal e Caldeira
Impressão: Marimbique/Peres-Soctip
Tiragem: 500

Apresentação do MASC

O Mecanismo de Apoio à Sociedade Civil (MASC) é um programa de cinco anos lançado pelo Departamento Britânico para o Desenvolvimento Internacional (DFID) e pela Cooperação Irlandesa (Irish Aid) que tem por objectivo desenvolver estratégias para a melhoria da Governação e da prestação de contas do Governo ao cidadão, através do fortalecimento das capacidades internas das Organizações da Sociedade Civil (OSCs), na monitoria e advocacia da Governação.

Para alcançar os objectivos acima propostos, o MASC oferece às OSCs:

- Informação, recursos de aprendizagem e promoção de experiências com outras organizações através de seminários, visitas (a nível nacional e regional) e permuta temporária de postos de trabalho semelhantes entre os membros (Job-Swap).
- Apoio técnico para o desenvolvimento de competências de organização e gestão das OSCs.
- Apoio financeiro às OSCs para implementarem actividades de monitoria e advocacia da Governação.

Embora as OSCs estejam a participar cada vez mais na Governação, quer através dos espaços de participação existentes ou através dos espaços por estas criados, há uma necessidade de apoiá-las a melhorar as suas capacidades por forma a expandirem todo o seu potencial, aproveitando as vantagens criadas pelas oportunidades existentes, de forma que tenham uma participação mais efectiva.



Índice

Sobre o Manual	6
Glossário	8
Introdução	11
0. Estudo de Caso	15
I. Conceitos	19
1.1 O que é a Boa Governação?	21
1.2 Quais são os Princípios da Boa Governação?	22
1.3 O que é a Gestão?	24
1.4 Como a Boa Governação e a Gestão se Relacionam?	24
II Perspectivas de Análise	27
III Níveis de Gestão e a Boa Governação	31
1 Nível Institucional	32
1.1 Constituição e Registo	33
1.2 Responsabilidade e Participação dos membros	35
1.3 Missão e Visão da Associação	38
1.4 Valores da Associação	39
1.5 Documentação e Regulamentos	40
2 Nível organizacional	43
2.1 Estrutura Formal	44
2.2 Separação entre a Governação e a Gestão	48
2.3 Prestação de contas e Responsabilização	50
3 Nível operacional	53
3.1 Observância Legal	54
3.2 Padrões Profissionais e Éticos	56
Questões para Reflexão:	57
3.3 Não-existência de Conflitos de Interesse	58
3.4 Comunicação	60
3.5 Responsabilização dos Gestores	61
3.6 Gestão Adequada dos Recursos da Associação	63
3.7 Monitoria e Avaliação	67
IV Análise do Estudo de Caso	75
V Formulação de um Plano de Mudanças	81
Plano de Acção para a Mudança	84

Sobre o Manual

Apresentação

Este manual, sobre a Boa Governação dentro das OSCs em Moçambique, explica como deve funcionar o processo de Governação de uma organização, sem deixar de parte o contexto em que operam as OSCs em Moçambique, e faz uma abordagem metodológica para que as OSCs possam desenvolver competências (conhecimento, habilidades e atitudes) apropriadas para uma melhor Governação interna.

O Manual foi elaborado com base em diversas fontes, manuais de gestão de mudança, manuais sobre Boa Governação corporativa e sobre Boa Governação em ONGs. Além disso, foi elaborada uma peça de teatro na base do estudo de caso, que serve para estimular a reflexão e discussão durante as formações.

De referir que este manual deve ser tomado como um instrumento de orientação de base pelas OSCs. Os seus conteúdos poderão ser adaptados em função de cada contexto (lugar, tipo de pessoas encontradas, entre outros), complexidade da organização, ou nível de actuação. Para outros utilizadores, o manual pode servir para aprofundar o conhecimento sobre questões relacionadas com a Governação interna nas OSCs, aplicado ao contexto Moçambicano.

Quem utilizará este Manual

Este manual é destinado às OSCs que trabalham nas áreas de Monitoria da Boa Governação em Moçambique ou que pretendam levar a cabo estas acções. Todavia, de um modo geral, o manual serve também como ferramenta de Boa Governação interna para qualquer OSC ou ONG que pretenda repensar e melhorar as suas práticas de Governação.

O presente manual adopta uma linguagem clara e acessível que permite a sua compreensão pelos leitores de diferentes níveis de escolaridade, dadas as características diversas que as OSCs em Moçambique apresentam.

Como usar este Manual

Para a utilização deste manual o leitor deverá considerar os seguintes aspectos:

- O recurso frequente ao glossário para a explicação dos termos técnicos e as abreviações que aparecem ao longo do texto.
- O trabalho de análise pelo leitor está baseado num estudo de caso apresentado logo no início do Manual. Pretende-se com a inclusão do estudo do caso e da peça de teatro (vide o DVD em anexo) provocar uma reflexão sobre o tema e facilitar a abordagem dos temas que são trazidos em cada secção. Trechos do mesmo estudo de caso são colocados em várias partes do texto do manual com o mesmo objectivo.
- No final de cada secção são incluídas questões para reflexão que irão permitir ao leitor analisar e avaliar aspectos de Boa Governação dentro da sua própria organização. Estas questões visam a transferência dos conteúdos apresentados à realidade concreta da organização a que o leitor pertence, permitindo identificar os aspectos de Governação interna que precisam de ser melhorados.
- No final do manual, o leitor encontrará uma matriz que o ajudará a desenhar um plano de melhorias na Governação interna.

Assim, pretende-se que o leitor e as respectivas organizações não só tenham conhecimentos relacionados com a Governação interna mas que também possam implementar acções com vista a melhorar a mesma.

Glossário

Este glossário explica o significado de determinados conceitos de acordo com o sentido que são utilizados no presente Manual.

Assembleia Geral	É o órgão mais alto da associação. É normalmente formado por membros com direito a voto e decide sobre as políticas que a associação deve seguir.
Auditoria	Um exame das contas, eficiência ou eficácia de uma organização por um consultor independente ou interno.
Autoridade	Poder para agir ou tomar decisões, sem que seja necessário pedir a permissão de outros.
Avaliar	Estimar o valor, a qualidade, a importância ou o impacto de algo.
Beneficiário	Alguém que se beneficia directamente do trabalho de uma associação.
Conselho Fiscal	É o órgão da associação que tem como função garantir o uso adequado dos bens da associação no cumprimento de sua missão e que as actividades da associação sejam realizadas de acordo com as normas legais em vigor.
Delegar	Pedir a uma outra pessoa para fazer algo em nosso lugar.
Director Executivo	Gestor operacional de uma organização com responsabilidade sobre a associação.
Direcção Executiva	É o órgão responsável pela mobilização de recursos para o funcionamento da mesma.
Estatutos	É um conjunto de regras aprovadas que descreve e regula a relação entre os órgãos de uma determinada associação.
Governança	É um conjunto de políticas, regras, e estruturas que são utilizadas para dirigir e controlar as actividades de uma organização, alcançar os seus objectivos e monitorar as suas actividades, de modo a proteger os interesses dos seus membros de uma forma consistente, ética e legal.
Grupo-Alvo	É o grupo ou grupos principais com que uma associação trabalha ou pretende beneficiar.
Hierarquia	É a organização de elementos de acordo com a sua importância.

Membros	São todas aquelas pessoas que fazem parte de um grupo. No associativismo os membros são os donos da associação e são eles que conferem poder aos restantes órgãos.
Missão	É a razão de existência de uma associação. É a justificação da sua existência perante a sociedade.
Monitorar	É um instrumento muito utilizado pelos gestores/directores das associações para avaliar de forma contínua e permanente o desempenho, o progresso dos seus projectos ou programas, os impactos positivos (ou negativos) e os benefícios para as comunidades ou grupos com que trabalham.
Plano estratégico	Documento que descreve os objectivos mais amplos da associação para os próximos anos.
Plano de actividades	Documento que descreve os projectos e programas que levarão à realização dos objectivos mais amplos da organização.
Política	Política é a orientação ou a atitude que uma associação adopta para abordar determinados assuntos, problemas ou interesses.
Prestação de contas	Significa responder pelo resultado das próprias acções ou da falta de acção.
Objectivo	Para quê uma associação existe (refere-se à sua finalidade).
Quórum	Um número fixo de pessoas necessárias numa reunião para torná-la válida.
Responsabilização	É um conjunto de mecanismos e atitudes que a associação possui de dar <i>feedback</i> aos seus membros, aos seus beneficiários e aos seus doadores.
Valores	São os princípios que orientam as políticas e as práticas implementadas pela associação no seu dia-a-dia, os limites que devem ser impostos na tomada de decisões e na priorização das actividades, aquilo que merece maior ou menor atenção durante o trabalho e na gestão da associação
Visão	A visão é o sonho que os membros da associação querem alcançar a longo prazo, é a situação futura desejada a longo prazo.



Introdução

Introdução

articipar no processo de Monitoria da governação requer de nós mudanças internas profundas. É preciso limpar a nossa casa de vícios da má governação, tais como a corrupção, o não respeito pelas normas vigentes da organização, falta de ética e moral, personificação das nossas organizações e irresponsabilidades no processo de tomada de decisão e de implementação das actividades.

Enquanto estivermos envolvidos em má governação interna da nossa própria organização, o governo ficará surdo à qualquer das nossas críticas sobre a má governação que possa existir nas instituições públicas moçambicanas. Assim, poderemos colocar em risco as poucas conquistas de participação que já conseguimos alcançar.

Torna-se imperioso mudar a forma de governação das nossas organizações, para podermos avançar de forma segura no processo de monitoria e advocacia para Boa Governação em Moçambique, para isso, devemos:

- Mudar as atitudes e comportamentos das nossas lideranças;
- Respeitar e seguir rigidamente os estatutos da organização;
- Realizar, de forma transparente, as assembleias gerais previstas nos estatutos da organização;
- Cultivar o espírito de diálogo, de autoridade de consenso no processo de tomada de decisão;
- Eliminar o culto de personalidades;
- Melhorar a comunicação interna e externa com as comunidades;
- Garantir a transparência na gestão dos recursos da organização;
- Realizar de forma permanente as auditorias e publicar os seus resultados.

O presente manual de formação sobre Boa Governação Interna foi elaborado para responder a estas questões. Deste modo, o manual contribui para a realização de dois dos objectivos do MASC, nomeadamente, apoiar as OSCs a i) Desenvolverem e aplicarem conhecimentos na monitoria e advocacia sobre Governação; e, ii) Fortalecer a capacidade organizacional e a Governação interna das OSCs.

Para tal, pretende-se com este manual que as OSCs adoptem práticas de Boa Governação interna. Espera-se ainda, com este manual e com as actividades de formação relacionadas, que os dirigentes e membros das OSCs sejam capazes de:

- Descrever as noções de Boa Governação, de gestão e explicar como estes dois conceitos se relacionam e a implicação dessa relação na prática;
- Adoptar práticas de Boa Governação através da criação de consciência sobre a importância e necessidade da implementação de práticas de Boa Governação na sua OSCs;
- Fazer uma análise crítica da situação actual nas suas associações e identificar as áreas problemáticas relativamente a questões de Governação interna.

Conceber e colocar em prática um plano de mudança para a incorporação das práticas de Boa Governação dentro das suas associações.

Espera-se que este manual seja útil para as organizações na implementação da Boa Governação e que possa servir de reflexão sobre as matérias de Boa Governação no dia-dia da sua gestão.

O Manual apresenta a seguinte estrutura:

0. Estudo de Caso

- I. Conceitos** – a este nível faz-se uma exposição e explicação dos conceitos de Boa Governação, os seus princípios e a sua relação de interdependência com a gestão das associações;
- II. Perspectivas de Análise** – onde se indica a estrutura de abordagem criada pela equipa de concepção do manual para a abordagem do assunto;
- III. Níveis de Gestão e a Boa Governação** – onde se faz uma análise dos vários níveis de gestão das associações e são abordadas as vertentes e princípios relevantes para cada um desses níveis;
- IV. Análise do Estudo de Caso** – onde se apresenta um estudo de caso, por forma a encorajar os participantes a fazerem uma análise crítica do caso descrito, com o objectivo de levá-los a efectuarem uma introspecção por forma a analisarem as suas próprias associações;
- V. Formulação de um Plano de Mudanças** – onde se apresenta uma matriz que poderá ser utilizada para a análise das associações dos formandos e se apresentam orientações para a elaboração de um plano de acção para a mudança em prol da Boa Governação.

RÁDIO COMUNITÁRIA E TELECENTRO

ALTO MOLÓCHÊ



Capítulo 0

Estudo de Caso

0. Estudo de Caso

 Associação Moçambicana dos Jovens para o Desenvolvimento (AMJD) é uma organização sem fins lucrativos, com a sua sede no distrito de Boane, província de Maputo. Foi criada para tornar-se numa referência na promoção do desenvolvimento comunitário através da sensibilização dos jovens em acções que visam o desenvolvimento comunitário, através da monitoria das questões relacionadas com a Boa Governação local.

A AMJD foi criada em 2005 e os seus Estatutos foram aprovados na Assembleia Constituinte, a qual deu início ao seu processo de constituição e de registo e posterior publicação no Boletim da República. Na Assembleia Constituinte (AC), os membros nomearam o Magaia, como Director Executivo e o seu cunhado, Cossa, como Presidente do Conselho Fiscal. O Magaia e o Cossa é que tiveram a ideia de formar a AMJD e foram eles quem convidaram os membros fundadores. A AMJD funciona numa dependência da casa do Cossa, o qual recebe uma renda mensal de 2.500,00 Mtn.

A AMJD desenhou vários projectos, submeteu a ONGs e as organizações de doadores, e conseguiu fundos para o seu funcionamento para pagar os custos relacionados com as suas actividades. A Josefa, membro fundador da associação, conta que após a realização da primeira Assembleia-Geral dirigiu-se à casa do Magaia solicitando a respectiva acta da reunião porque não pôde estar presente na mesma. O Director respondeu que a AMJD ainda não tinha contratado uma secretária para tomar notas e que não havia qualquer acta dessa reunião, mas, também lhe informou, que a principal decisão da mesma foi a sua nomeação como Presidente da Assembleia Geral.

O Tivane, também membro fundador da AMJD, conta que o Director Executivo costuma reunir-se com o Presidente do Conselho Fiscal para tomarem decisões relacionadas com o funcionamento da AMJD, e, que apesar de não terem sido escritas actas dessas reuniões, o Director Executivo possui um caderno de notas onde guarda tudo o que considera importante.

Como ainda não se realizou nenhuma outra Assembleia-Geral, os membros não tiveram acesso ainda a nenhum relatório de execução e nem de contas. No entanto, segundo a Josefa, a AMJD possui um orçamento que é sempre elaborado e aprovado pelo Magaia com a ajuda do Cossa. Normalmente, a AMJD, na pessoa do Director Executivo, envia relatórios de actividade aos seus financiadores, sempre que estes exigem.

Os fundos para o uso pela AMJD são depositados numa conta bancária conjunta do Magaia e do Cossa e são estes quem tem poderes para assinar, levantar dinheiro e fazer pagamentos em nome da AMJD.

Essencialmente, as actividades desenvolvidas pela AMJD resumem-se à realização de palestras e de campanhas de sensibilização, à distribuição de panfletos, e de outros materiais relacionados com democracia, eleições, direitos humanos e de desenvolvimento da comunidade. De tempos a tempos, a AMJD promove a participação de pessoas em cursos de capacitação. A Josefa afirmou que, normalmente, o Magaia e o Cossa convidam alguns amigos seus para participarem nas actividades de formação porque estes podem vir a ajudar a AMJD no futuro. Deu como exemplo um curso de activistas de HIV-SIDA realizado recentemente na Praia do Bilene, no qual participou o Magaia e a Olga, uma jovem vizinha do Magaia. O Magaia diz que a Olga vai coordenar o programa de HIV-SIDA da AMJD, quando esta tiver fundos para essa actividade.

As actividades são realizadas de acordo com as decisões tomadas pelo Director Executivo e pelo Presidente do Conselho Fiscal. Após a sua criação, a AMJD contratou um técnico contabilista (Faruk), o qual foi despedido cinco meses depois, por questionar as ordens do Magaia e o seu modo de actuação. A Josefa conta que quando o Faruk foi despedido, não foi indemnizado porque, segundo o Magaia, não tinha contrato de trabalho e porque havia justa causa no seu despedimento.

A Josefa contou ainda que a AMJD recebeu em Agosto de 2008 ano alguns fundos para implementação de um projecto de três anos. O financiador exigiu que uma parte desses fundos deveria ser utilizada para a elaboração do plano estratégico da AMJD. Na semana seguinte, o Tivane apresentou ao Director Executivo um especialista na área de planificação e desenvolvimento institucional que poderia trabalhar na preparação do referido plano de actividades. O Magaia considerou que não era necessário o apoio do especialista afirmando que a AMJD já tinha capacidade suficiente para fazê-lo.

O exercício de planificação ainda não foi realizado, mas segundo a Josefa, o Magaia disse que o processo de elaboração do referido plano estava quase a chegar ao fim.

Recentemente, uma Fundação, no âmbito do seu programa de responsabilidade social, ofereceu uma viatura à associação. Em conversa com o Tivane, a Josefa contou que o Magaia a convidou a acompanhá-lo, num fim-de-semana, numa viagem à Suazilândia para contactos com organizações daquele país, que conheceu durante uma viagem com a família. O Magaia disse-lhe que a mulher e os filhos não podiam ir e por isso gostaria que a Josefa fosse com ele no carro da AMJD.

A Josefa disse ainda ao Tivane que num Domingo viu o Magaia e a família no carro da AMJD a passearem nos Pequenos Libombos. O Tivane respondeu que, apesar disso, sem-

pre que é necessário, nunca falta carro para a realização das actividades da associação, e lembrou que várias vezes o Magaia contratou os serviços de um amigo para o transporte de alguns activistas durante uma campanha de sensibilização. O Tivane queixou-se que o único problema desse amigo é que ele cobra preços muito altos para a prestação desses serviços, mas nem ele, nem a Josefa, e nem os outros membros da associação, têm a coragem de falar sobre o assunto com o Magaia, porque ele é o chefe.

Na última quinta-feira à tarde o Magaia e o Cossa conversavam na sede da AMJD, e o Magaia informou ao Cossa que teriam que assinar um cheque no valor de 18.000,00 Meticais:

- *Para eu poder levantar amanhã e trocar em Randes e cobrir as despesas da minha viagem com a Josefa à Suazilândia este fim-de-semana, acho que ela vai ficar satisfeita e mais calma.*

O Cossa respondeu:

- *Não há problemas, boa ideia! Acho melhor aumentarmos o valor desse cheque porque segunda-feira, logo cedo, vou ter que levar a minha esposa ao hospital em Maputo, assim evitamos ter de passar dois cheques sem necessidade.*

O Magaia concordou e aconselhou ao Cossa a levar a sua esposa ao hospital no carro da associação porque, afinal de contas, o carro da AMJD deve beneficiar os seus membros e satisfazer as necessidades destes.

Capítulo I

Conceitos



I. Conceitos

No final da presente Secção, o leitor deverá ser capaz de:

- Definir Governação, Boa Governação, gestão e explicar como a Boa Governação e a gestão se relacionam dentro da associação da estrutura de uma organização;
- Descrever e definir cada um dos princípios da Boa Governação e exemplificar como cada um deles se manifesta na prática; e
- Reflectir sobre a forma como a sua organização aplica os princípios de Boa Governação no processo de gestão.

1.1 O que é a Boa Governação?

ão é fácil apresentar uma definição única, simples, e aceite por todos para o conceito de Boa Governação organizacional, mas existem alguns elementos comuns que se encontram presentes na maioria das definições que são apresentadas. Para uma melhor compreensão é fundamental compreender, em primeiro lugar, o conceito de Governação.

Analise as definições de Governação Organizacional abaixo apresentadas:

- A Governação Organizacional é o sistema através do qual as organizações são dirigidas e geridas. Ela influencia a forma como os objectivos da organização são definidos e alcançados, como o risco é monitorado e avaliado, e como o desempenho é otimizado¹.
- A Governação Organizacional refere-se ao conjunto de regras aplicáveis à gestão e ao controlo de uma organização. É da responsabilidade do Conselho de Direcção gerir os assuntos da organização exclusivamente de acordo com os interesses da organização e de todos os seus membros, dentro dos limites legais em que a organização opera².
- A Governação Organizacional é um sistema que visa assegurar que as responsabilidades legais e morais da organização sejam cumpridas, e que a sua visão, missão, valores, políticas e estratégias orientem consistentemente as suas acções³.

¹ The Australian Stock Exchange Corporate Governance Council, Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations, Março de 2003.

² Belgium Commission on Corporate Governance, Corporate Governance for Belgium Listed Companies, Dezembro de 1998.

³ John Batten, 2004.

Analisadas as definições acima, pode-se concluir que as várias definições apresentadas reflectem elementos que nos permitem descrever a Governação como sendo um **conjunto de políticas, regras, e estruturas que são utilizadas para dirigir e controlar as actividades de uma organização, alcançar os seus objectivos e monitorar as suas actividades, de modo a proteger os interesses dos seus membros de uma forma consistente, ética e legal.**

E a Boa Governação refere-se à um conjunto de normas de condutas ou de gestão de uma determinada organização ou instituição.

A Boa Governação é também considerada a habilidade de: garantir a transparência e participação, providenciar a eficácia e eficiência na prestação de serviços ao público, promover o bem-estar e de criar um clima favorável para o crescimento económico.

1.2 Quais são os Princípios da Boa Governação?

A Boa Governação é um sistema cuja adopção resulta na aplicação de vários princípios, sendo, entre eles, os mais importantes para este estudo, os seguintes:

1.2.1 Princípio da Legalidade

Se por um lado a Governação está ligada à ideia de uma gestão transparente para o alcance dos objectivos da associação, por outro, a Boa Governação opta por um sistema de gestão que privilegia o uso de instrumentos legais (lei, Estatutos e regulamentos), para compatibilizar os interesses da organização, dos seus membros e da comunidade que a associação serve.

De acordo com o princípio da legalidade, a associação deve seguir e cumprir as regras definidas nos instrumentos legais relativos à sua constituição, à sua estrutura e ao seu funcionamento, para que seja possível implementar um sistema de gestão que aplique uma Boa Governação.

Moçambique possui um conjunto de Leis e Decretos que regulam a constituição e o funcionamento das associações:

- A Lei nº 8/91, de 18 de Julho - regula o direito à livre associação, também designado Lei das Associações ("LA");
- O Decreto 55/98, de 13 de Outubro cria o quadro legal que define os critérios da autorização, objectivos a atingir e mecanismos da actuação das ONG's Estrangeiras;
- O Código Civil ("CC"); e
- O Decreto 37/2000, de 17 de Outubro - estabelece os requisitos e procedimentos para a declaração de utilidade pública das associações.

1.2.2. Princípio da Equidade

O que significa a equidade? Que todos os membros, trabalhadores, doadores e beneficiários das intervenções de uma determinada associação devem ser tratados de forma justa e imparcial, o que significa que não devem existir dentro da associação atitudes ou práticas de discriminação e que a mesma deve obedecer e seguir práticas de gestão de recursos humanos que permitam tratar a todos de forma igual.

1.2.3. Princípio da Prestação de Contas e Responsabilização

Este princípio implica que todos aqueles que possuem responsabilidades dentro da associação, e todos aqueles que tenham sido nomeados para realizar alguma tarefa devem responder e prestar contas em relação a todas as suas acções, principalmente àqueles que os elegeram.

1.2.4. Princípio da Ética

A ética compreende um conjunto de regras e princípios que procuram estimular e criar valores comuns aos membros de um grupo. No caso de uma associação, a ética representa a forma pela qual, as normas morais de cada um se aplicam às actividades e aos objectivos da associação e reflecte as escolhas que os membros da mesma fazem no que diz respeito às suas próprias actividades e às dos restantes elementos da associação.

Porque é que a ética é importante na gestão de qualquer associação? Porque através dela se pode evitar a prática de qualquer forma de acções consideradas ilícitas, tais como a corrupção, o suborno, e até mesmo as situações em que algum membro ou funcionário da associação pretenda utilizar os recursos da associação para o seu benefício próprio.

É importante referir que, por um lado, a Boa Governação só é autêntica numa associação que adopta e dissemina os princípios éticos, e, por outro, para que uma associação seja ética, ela deverá seguir os caminhos da Boa Governação.

Os membros da **AAMO**, uma associação de agricultores, estabeleceram como seus princípios éticos os seguintes:

- Tratar sempre com cortesia e atenção todos os seus clientes;
- Não vender produtos que não sejam de boa qualidade para o consumo;
- Estreitar, quanto possível, os laços de relacionamento com os clientes de forma que estes se sintam sempre bem atendidos e respeitados.

1.2.5 Princípio da Transparência

A transparência é um mecanismo que implica que as decisões dentro de uma associação sejam tomadas e colocadas em prática de acordo com as regras definidas e que a informação esteja disponível e directamente acessível para aqueles que sejam directamente afectados por tais decisões. Lado a lado com a ética, é um pilar para a gestão da organização a todos os níveis de funcionamento e de relações que existem dentro dela. Este princípio valoriza a uniformidade e a transparência na divulgação de todas as informações internas e externas da associação, de modo completo, preciso, oportuno e que seja compreensível para todos os seus membros e trabalhadores.

Mais do que a obrigação de informar, a associação deve cultivar o desejo de informar, pois é através da boa comunicação interna e externa, particularmente quando é espontânea, franca e rápida, que nasce um bom clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da associação com o Estado, com a comunidade, com os doadores, e com outras partes interessadas.

Por exemplo, se ao fim de um ano de actividades, a associação publicar um relatório que indique (i) a quantidade de recursos/meios que entrou na associação, (ii) a quantidade de recursos/meios que foi utilizada, (iii) como esses recursos foram utilizados e (iv) as actividades que foram realizadas, os trabalhadores são obrigados a tornar-se mais responsáveis no seu trabalho, mas, principalmente, afasta qualquer suspeita de a associação estar a utilizar os recursos e meios recebidos para alcançar outros objectivos diferentes daqueles indicados ou para realizar actividades diferentes daquelas que foram planificadas. A transparência é muito importante, porque permite que os outros princípios de Boa Governação ganhem mais força e peso.

1.3 O que é a Gestão?

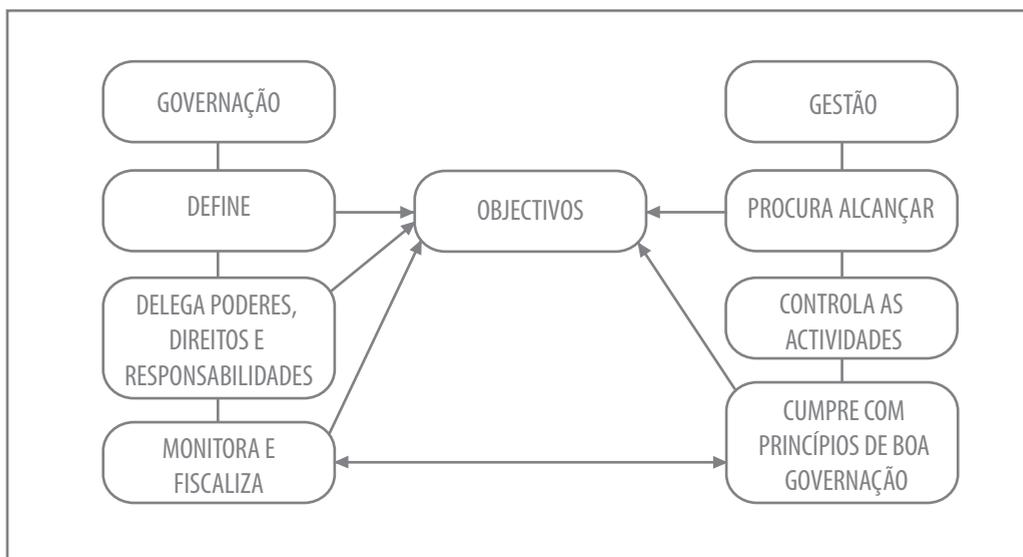
Gestão é o processo que deve ser seguido para se obter os resultados que uma associação pretende alcançar através da planificação, coordenação, direcção e controle do trabalho realizado pelas várias pessoas que nela trabalham.

1.4 Como a Boa Governação e a Gestão se Relacionam?

A Governação e a gestão são distintas porque enquanto a Governação desenvolve as estruturas para definir os objectivos e caminho que deve ser seguido pela gestão, esta, por

sua vez, procura alcançar esses objectivos planificando, coordenando, dirigindo e articulando as actividades da organização.

Por outro lado, a Governação procura garantir que a Gestão (na pessoa do Director Executivo e de outros gestores nomeados) cumpra com as suas responsabilidades, monitorando e fiscalizando as suas actividades, para assegurar que a sua actuação não se desvia dos objectivos da associação.



Em suma, e conforme se pode concluir através deste esquema, entre a governação e a gestão existe uma relação de interdependência e de complementaridade, uma vez que a governação define as políticas e os objectivos da associação, e a gestão assegura que essas políticas e objectivos sejam realizados de uma forma eficiente e transparente.



Capítulo II

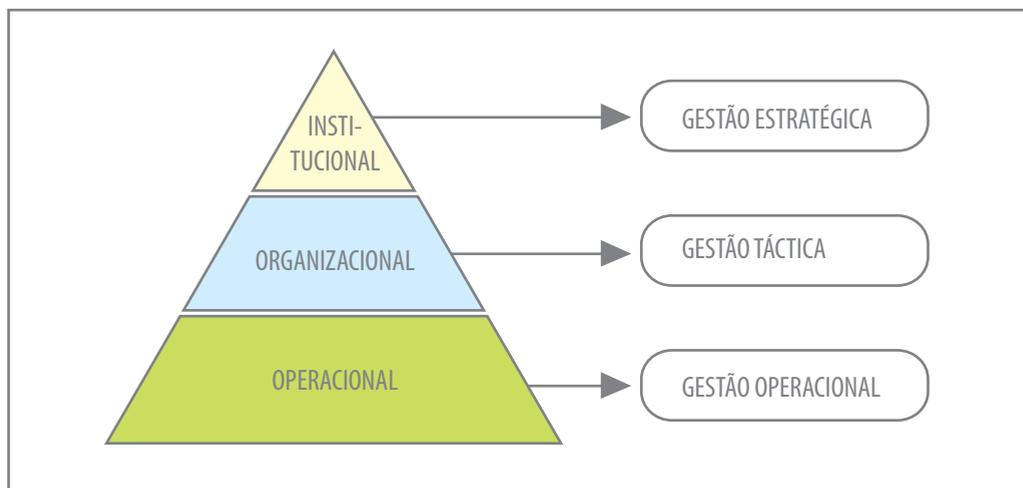
Perspectivas de Análise

II Perspectivas de Análise

No final da presente Secção cada leitor deverá ser capaz de:

- Descrever e diferenciar os vários níveis de Gestão *versus* os níveis de Governação dentro da sua associação;
- Ilustrar os órgãos que se encontram em cada um desses níveis e as suas respectivas atribuições;
- Realizar uma análise crítica da situação actual na sua associação e listar as possíveis lacunas que possam existir de forma a corrigir a actual situação; e
- Identificar passos necessários para a melhoria da situação na sua associação.

Para efeitos da análise da Governação na gestão da organização, optamos por definir três níveis: o nível institucional, o nível organizacional e o nível operacional, conforme ilustra o diagrama abaixo.



Estes níveis não reflectem uma opinião científica estabelecida e consolidada, mas, representam a escolha que a equipa de elaboração do manual fez para facilitar a compreensão sobre como a Governação se reflecte na gestão organizacional:

- a) O Nível Institucional, também designado por Nível Estratégico, é o nível que se encontra no topo da Governação da associação e é formado pelos assuntos relativos à sua constituição, à sua visão e à sua missão, aos direitos e deveres dos seus membros,

às questões sobre onde as decisões devem ser tomadas, e onde e como são traçados os objectivos que a organização pretende alcançar;

- b) O Nível Organizacional, também designado por Nível Intermédio, é formado pela direcção da associação. O seu objectivo é o de unir internamente o nível institucional e o nível operacional, gerindo as acções, ajustando as decisões tomadas pelo nível institucional com as acções realizadas ao nível operacional. Neste nível reside a responsabilidade de gerir o nível operacional; e
- c) O Nível Operacional, também designado por Nível Técnico, encontra-se ligado ao quotidiano da associação e é onde as tarefas são executadas e as operações são realizadas. Envolve o trabalho básico relacionado directamente com todas as actividades que a associação realiza.

Abaixo apresenta-se uma tabela que faz referência aos níveis de Gestão / Governação e aos órgãos equivalentes e respectivos papéis.

Nível de Gestão / Governação	Órgãos da Associação	Papéis
Nível Institucional	Assembleia-Geral e Conselho Fiscal	AG: Decide sobre as políticas e estratégias da OSC CF: emite parecer sobre as actividades da direcção executiva
Nível Organizacional	Conselho Fiscal e Direcção Executiva	CF: controla as actividades da DE DE: Coordena e organiza as execuções das decisões da AG (Plano, programas, políticas, etc.)
Nível Operacional	Departamentos, sectores, etc.	Executa as decisões da DE, ou seja, implementa as actividades diárias da OSC



Capítulo III

Níveis de Gestão e a Boa Governança

III Níveis de Gestão e a Boa Governação

1 Nível Institucional

 nível institucional, conforme acima se referiu, é aquele onde são tomadas as decisões estratégicas de uma associação e, por isso, é o seu nível mais alto.

No final da presente Secção o leitor deverá ser capaz de:

- Descrever como a Boa Governação se manifesta no nível institucional, nomeadamente a nível da constituição e registo, da responsabilidade e participação dos membros, da Visão, Missão e Valores e dos seus Documentos de Orientação e Regulamentos internos;
- Explicar a importância e a necessidade da adopção de práticas de Boa Governação a este nível;
- Realizar uma análise crítica da situação actual na sua associação e listar as possíveis áreas problemáticas de forma a corrigir a actual situação; e
- Identificar possíveis passos necessários para a melhoria da situação na sua associação.

Esta secção encontra-se estruturada da seguinte forma:

Constituição e Registo – onde se abordará questões relacionadas com a importância da constituição das associações e da observância dos requisitos que a lei impõe para este efeito, relativamente aos passos que devem ser observados.

Responsabilidade e Participação dos membros — onde se abordará a importância da participação activa dos membros das associações na vida da associação que criaram ou a qual se juntaram para a Boa Governação da mesma.

Visão e Missão da Associação — onde se abordará os conceitos de visão e missão organizacional, referindo-nos à importância que estas possuem na condução do destino da associação.

Valores da Associação — onde se abordará o conceito de valores e a sua importância e impacto para a adopção da Boa Governação dentro da associação.

Documentação e Regulamentos — onde se abordam os conceitos de Estatutos e de re-

gulamentos e se faz referência à sua importância para os princípios relevantes da Boa Governação.

Cada uma das secções e subsecções é acompanhada de questões com o objectivo de fazer com que os participantes na formação possam reflectir sobre as suas próprias associações e motivá-las a agirem da forma mais correcta em prol da Boa Governação. Ainda, onde aplicável, colocamos trechos de um estudo de caso para auxiliar na compreensão da matéria e na importância da adopção da Boa Governação na sua respectiva associação.

A seguir, analisar-se-á como os princípios básicos da Boa Governação, nomeadamente o princípio da legalidade, o princípio da equidade, o princípio da prestação de contas e responsabilização e o princípio da ética e da transparência, se reflectem a este nível.

1.1 Constituição e Registo

1.1.1 Constituição

As associações são organizações criadas a partir de um grupo de pessoas para a obtenção de um fim ideal que seja comum a todos eles. As associações não possuem fins lucrativos e devem ser legalmente autorizadas a funcionar por uma Autoridade competente.

As pessoas criam associações porque partilham uma visão comum que pode ir desde a promoção da assistência social, ao apoio à educação, à representação política, à defesa de interesses de classe, e aos interesses de natureza filantrópica.

Sem que exista uma visão comum, dificilmente as associações poderão funcionar e alcançar os seus objectivos. A constituição e o registo de acordo com a lei são importantes porque assim, as associações não correm o risco de funcionarem na ilegalidade. Por outro lado, apenas ao cumprirem com os requisitos indicados na lei é que as associações podem agir oficialmente em nome de todos os seus membros como por exemplo, movimentar fundos e celebrar acordos com outras entidades.

A constituição das associações é a melhor forma de realizar as suas actividades e de defender os interesses dos seus membros, pois, deste modo, a associação fica formalmente

Na assembleia constituinte deve ser decidido:

- Clarificar a visão e a missão;
- Que actividades devem ser desenvolvidas;
- Sobre a formação da associação e aprovar os seus respectivos Estatutos provisórios;
- Sobre a nomeação ou não de uma comissão para tratar das providências necessárias à criação da associação; e
- Sobre a eleição das pessoas responsáveis pela direcção da Associação.

reconhecida como uma entidade e porque é muito mais fácil de se obter apoios e financiamento de outras instituições.

Quais são os passos para a constituição das associações? O processo de constituição se resume aos seguintes passos:

i) Assembleia Constituinte

As pessoas interessadas em criar a associação (membros) devem decidir sobre qual vai ser a sua missão numa reunião denominada **Assembleia Constituinte**. Nesta assembleia deve ser produzida uma acta denominada Acta da Assembleia Constituinte.

ii) Pedido de Certidão Negativa de Reserva de Nome

Os associados devem solicitar a reserva do nome da sua associação junto da Conservatória do Registo das Entidades Legais, acompanhado de uma indicação do tipo de actividades que a mesma pretende realizar.

iii) Pedido de Aprovação dos Estatutos da Associação

Os membros deverão solicitar a aprovação dos Estatutos da associação ao Ministro da Justiça (ou ainda Governador da Província ou Administrador do Distrito). Os Estatutos devem prever, entre outros, os direitos e deveres dos associados, as condições de admissão, de saída e exclusão de membros, a forma de extinção da associação e as regras de devolução do seu património em caso de extinção.

iv) Escritura Pública de Constituição da Associação

Após a aprovação dos Estatutos pelo Ministro da Justiça, caso sejam aprovados, os associados, ou o seu representante, devem realizar num Cartório Notarial uma escritura pública para a constituição da associação denominada Escritura Pública de Constituição da Associação.

1.1.2 Processo de Registo

A constituição da associação é seguida do processo de registo, que termina após a publicação dos Estatutos da mesma no Boletim da Republica. Só depois disso é que as acções realizadas em nome da associação podem ser consideradas plenamente válidas.

Para além do acto inicial de constituição e dos Estatutos, toda e qualquer alteração que venha a ser feita aos Estatutos, na totalidade, ou parcialmente, só terão validade, após terem sido publicados no Boletim da República.



Questões para reflexão:

- A sua associação está devidamente constituída?
- Todos partilham a mesma visão dentro da sua associação?
- Acha que é importante obedecer aos requisitos legais para constituição e registo da associação? Porquê?
- A sua associação seguiu todos os passos abaixo indicados para a sua constituição?
 - Assembleia Constituinte
 - Pedido de Certidão Negativa de nome
 - Pedido de Aprovação de Estatutos
 - Escritura Pública de constituição
 - Registo
 - Publicação no Boletim da República
- Os Estatutos da sua associação já sofreram algum tipo de alteração? Essa alteração foi publicada no Boletim da República?
- Como acha que os princípios de Boa Governação mencionados se reflectem a nível da constituição e registo da associação? Indique exemplos.

1.2 Responsabilidade e Participação dos membros

Apesar de apenas a associação como tal e os seus administradores poderem ser responsabilizados pelos actos ilícitos cometidos em nome desta, os seus membros devem participar activamente e acompanhar de perto a actividade da associação para ajudarem a tornar realidade os sonhos (visão) e os objectivos que a associação pretende alcançar.

Os membros da associação são também moralmente responsáveis por todas as acções que foram realizadas de acordo com os objectivos traçados por eles. Por exemplo, numa associação, os seus membros têm a responsabilidade moral de verificar se o dinheiro que foi disponibilizado para a realização das suas actividades encontra-se realmente a ser utilizado para esse fim, e não para o proveito pessoal daqueles que gerem ou trabalham para associação.

Por outro lado, quando a gestão da associação é mal feita, a sua imagem e a dos seus membros, fica manchada aos olhos do Estado, da comunidade para quem trabalha e, daqueles que financiam as suas actividades.

Através do diálogo entre todas as partes envolvidas na associação, as experiências de cada um podem ser utilizadas para criar um processo de associação e de actuação que tenha sido acordado por todos, assegurando que as actividades da associação sejam direccionadas para os objectivos traçados pelos seus membros. Agindo assim, a participação dos membros contribui para que:

- As decisões tomadas sejam as melhores, porque estão baseadas em vários pontos de vista e as questões são discutidas cuidadosamente; e
- As responsabilidades pelo sucesso da associação são compartilhadas.

Por outro lado, a adesão como membro de uma associação implica o surgimento de direitos e de deveres para o membro, nomeadamente:

DIREITOS	DEVERES
<ul style="list-style-type: none"> • Votar e ser eleito; • Participar em todas as actividades da associação; • Examinar todos os livros e documentos; • Convocar a assembleia caso seja necessário; • Pedir esclarecimentos ao Conselho de Administração e/ou ao Director Executivo; e • Dar a sua opinião e contribuir com ideias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir para o sucesso da associação; • Participar nas assembleias da associação; • Acatar as decisões tomadas pela maioria dos membros; • Votar nas eleições; • Cumprir os seus compromissos para com a associação; • Manter-se informado acerca das actividades da associação; e • Denunciar as falhas encontradas. • Pagar quotas e/ou jórias

“O Director Executivo costuma reunir-se com o Presidente do Conselho Fiscal para tomarem decisões relacionadas com o funcionamento da AMJD, e, que apesar de não terem sido escritas actas dessas reuniões, o Director Executivo possui um caderno de notas onde guarda tudo o que considera importante.”

“Na AMJD As actividades são realizadas de acordo com as decisões tomadas pelo Director Executivo e pelo Presidente do Conselho Fiscal.”

“A AMJD desenhou vários projectos, submeteu a ONGs e as organizações doadoras e conseguiu fundos para pagar os custos do seu funcionamento e actividades. A Josefa, membro fundador da associação, conta que após a realização da primeira Assembleia-Geral dirigiu-se à casa do Magaia solicitando a respectiva acta da reunião porque não pode estar presente na mesma. O Director respondeu que a AMJD ainda não tinha contratado uma secretária para tomar notas e que não havia qualquer acta dessa reunião, mas, também lhe informou, que a principal decisão da mesma foi a sua nomeação como Presidente da Assembleia Geral.”

Questões para Reflexão:

- Acha que os membros da AMJD participam activamente e de forma responsável na vida da associação? E na sua associação, os membros participam?
- Todos os membros da associação apoiam e participam nas actividades promovidas pela associação?
- Todas as decisões tomadas pelos órgãos sociais da sua associação são registadas em livros próprios?
- Todos os membros da associação contribuem assiduamente no pagamento das quotas (se aplicável)?
- Todos os membros da associação respeitam e cumprem os Estatutos e os regulamentos existentes na associação?
- Todos os membros da associação preservam e velam pelos bens e recursos da associação que venham a ser confiados para a realização da sua actividade?
- Como acha que os princípios de Boa Governação mencionados se reflectem a nível da responsabilidade e da necessidade de participação dos membros? Indique exemplos.

1.3 Missão e Visão da Associação

Um elevado número de associações não possui qualquer missão e visão definidas, e, como consequência, os seus membros e os seus trabalhadores não possuem uma noção clara sobre como e onde a mesma pretende chegar. Por isso, antes de ser constituída, uma associação deve possuir uma missão e uma visão, porque ela não poderá ser criada sem uma finalidade definida.

O que é a missão? A missão representa a razão de existência de uma associação (para que ela serve e foi criada). É a justificação da sua existência perante a sociedade, ou seja, a missão indica qual é a função social que uma determinada associação exerce.

Para identificar a missão de uma associação é preciso identificar primeiro quais são os problemas que a mesma pretende ajudar a resolver ou minimizar, as necessidades do seu Grupo-Alvo (a sociedade ou a comunidade). A missão deve ser simples, clara e directa e orientada para um futuro a longo prazo; deve ser credível e os membros e todos aqueles que trabalham ou colaboram com a associação devem conhecê-la, compreendê-la, vivê-la, identificarem-se e sentirem-se comprometidos com a mesma. A missão deve nortear a definição dos objectivos da associação.

O que é a visão? A visão representa o sonho que os membros da associação querem alcançar a longo prazo, é a situação futura desejada a longo prazo. A visão deve ser uma meta ambiciosa e serve de guia para a definição dos objectivos da associação e para a realização da sua missão. Para provocar um efeito melhor, a visão deve criar inspiração e motivação no seio dos seus membros e trabalhadores.

Tanto a visão como a missão da associação devem estar de acordo com a lei e com os seus Estatutos, ou seja, não podem reflectir objectivos ilícitos ou diferentes dos que constam dos Estatutos, e não devem ser contrários aos bons costumes morais ou à ordem pública, sob o risco de serem interditadas de continuarem a funcionar. Por exemplo, uma OSC não deve possuir uma missão que esteja ligada à distribuição de medicamentos anti-retrovirais, quando os seus objectivos declarados nos seus Estatutos estejam ligados à ajudar proteger o direito da criança a ter um lar.

Exemplos de declaração de visão e missão:

ONG "A" trabalha com crianças de rua.

Visão: *"um mundo em que todas as crianças possuem um lar, e cresçam com amor e saudáveis"*

Missão: *"Ajudar a encontrar um lar para as crianças de rua"*

ONG "B" trabalha com idosos.

Visão: *"um Moçambique em que todas as pessoas idosas tenham acesso a todos os cuidados que precisam e vivam com dignidade"*

Missão: *"Garantir acesso gratuito e de qualidade a cuidados hospitalares para pessoas idosas"*

Estudo de Caso

“A Associação Moçambicana dos Jovens para o Desenvolvimento (...) foi criada para tornar-se numa referência na promoção do desenvolvimento comunitário através da sensibilização dos jovens em acções que visam o desenvolvimento comunitário, através da monitoria das questões relacionadas com a Boa Governação local.”

Questões para Reflexão:

- Qual é a diferença entre visão e missão?
- Qual é a visão e a missão da AMJD? Conhece qual é a missão e a visão da sua associação?
- Acha que elas reflectem os objectivos que foram estipulados nos Estatutos?
- Como acha que os princípios de Boa Governação mencionados se reflectem a nível da visão e da missão da sua associação? Indique exemplos.

1.4 Valores da Associação

É importante que a associação defina os valores que pretende observar para realizar a sua missão. O que são valores? Os valores são os princípios que orientam as políticas e as práticas implementadas pela associação no seu dia-a-dia, os limites que devem ser impostos na tomada de decisões e na prioritização das actividades, aquilo que merece maior ou menor atenção durante o trabalho e na gestão da associação.

Colocando de uma forma mais simples, os valores da associação é que definem quem somos e representam as crenças fundamentais da nossa associação, guiam as nossas acções e o nosso comportamento, influenciam a forma como trabalhamos uns com os outros e a forma como servimos a comunidade com que trabalhamos.

Estudo de Caso

Um bom exemplo de declaração de valores é o caso da Associação Portuguesa de Famílias Numerosas, a qual, definiu como seus valores, entre outros:

- “As famílias numerosas têm direito a viver com dignidade.
- A vida humana deve ser respeitada, reconhecida e protegida desde o momento da concepção até à morte natural; e
- A Família é a primeira comunidade natural da sociedade, anterior ao próprio Estado, pelo que este deve estar ao serviço da Família.”

Questões para reflexão:

- Qual é a importância dos valores?
- Quais são os valores que orientam o funcionamento da sua organização?
- Como acha que os princípios de Boa Governação mencionados se reflectem a nível dos valores adoptados pela sua associação? Indique exemplos.

1.5 Documentação e Regulamentos

Para além da declaração da missão, dois outros documentos devem formar a base para a Governação das associações: os seus Estatutos e os seus regulamentos. Todos esses documentos, em conjunto com as actas das reuniões, as declarações financeiras e outros documentos importantes da associação permitem avaliar como a associação é governada, as responsabilidades individuais, o passado da associação e os seus planos para o futuro.

1.5.1 Estatutos da Associação

O que são Estatutos? Os Estatutos da associação são o conjunto de regras, em princípio, criadas pelos membros fundadores da associação e que orientam o seu funcionamento. Por Estatutos se entende o conjunto de regras de carácter geral que têm por função regular e definir as linhas gerais do funcionamento da associação.

Qual é o conteúdo dos Estatutos? Nos Estatutos de uma Associação podemos encontrar definidas as competências dos diversos órgãos como a Assembleia Geral, Direcção e do

Conselho Fiscal; o seu Objecto, as condições de admissão dos seus Associados, as condições de Eleição dos membros titulares dos órgãos, e as condições de Dissolução da própria Associação, entre outros aspectos.

Qual é a importância dos Estatutos? Os Estatutos não constituem uma mera formalidade e são importantes não apenas porque constituem uma condição para a constituição da associação, mas, também, porque representam o conjunto de acordos que os membros decidiram determinar para o funcionamento da associação, de acordo com a sua vontade e dentro dos limites estabelecidos pela lei e, porque regulam a participação de todos os membros e o funcionamento democrático dentro das associações.

Questões para reflexão:

- Os Estatutos da sua associação reflectem os princípios de Boa Governação apresentados? Indique exemplos.
- Os Estatutos da sua associação reflectem os valores adoptados pela sua associação?

1.5.2 Regulamentos

Se por um lado os Estatutos traçam as grandes linhas orientadoras, a quem caberá indicar todo o resto do funcionamento? Essa função pertence ao (s) Regulamento (s)! É no Regulamento que se encontram todas as restantes formas de funcionamento e especificidades das Associações.

A lei obriga que as associações criem e implementem regulamentos? Não, mas apesar disso, é recomendável criar regulamentos para que a associação possa complementar as regras contidas nos seus Estatutos, melhorando a sua Governação e criando padrões de actuação para todos os seus membros e trabalhadores.

O que são regulamentos? Os regulamentos são documentos internos; um conjunto de regras que permite que a associação possa conduzir os seus assuntos. Eles têm de ser escritos de forma clara e numa linguagem que seja facilmente entendível por todos os membros e trabalhadores da associação.

Qual deve ser o conteúdo dos regulamentos? Os regulamentos normalmente estabelecem regras detalhadas sobre aspectos que podem ou não se encontrar regulados nos Estatutos. Normalmente os regulamentos abordam, entre outras, questões como:

- A Autoridade e descrição de tarefas do Director Executivo;

- O registo das responsabilidades financeiras da associação, e de todas as receitas e despesas;
- Os procedimentos de alteração dos regulamentos e provisões referentes à dissolução da associação;
- A utilização de bens da associação (ex., viatura); e
- As políticas e os procedimentos para a gestão de recursos humanos.

Questões para Reflexão:

- A sua associação possui algum regulamento? Se sim, diga quais são?
- Se não, acha que é necessário que ela possua algum tipo de regulamento (s)? Porquê?
- Esses regulamentos são facilmente entendidos e cumpridos por todos os membros e trabalhadores da sua associação?
- De que forma os regulamentos que existem na sua associação reflectem os princípios de Boa Governação mencionados, e se reflectem a nível dos valores adoptados pela sua associação?

2 Nível organizacional

O nível organizacional ou intermédio é composto pela gestão da associação e serve de ponte de comunicação e de orientação entre o nível institucional e o nível operacional, através:

- Do estabelecimento das táticas que devem ser seguidas pela associação para a prossecução dos seus objectivos; e
- Da gestão das acções e da harmonização das decisões tomadas pelo nível institucional e das acções ao nível operacional.

No final da presente secção o leitor deverá ser capaz de:

- Descrever como a Boa Governação se manifesta a nível organizacional, nomeadamente a nível da Estrutura das associações, da Separação entre as Funções de Governação e de gestão e da Prestação de contas e Responsabilização;
- Explicar a importância e a necessidade da adopção de práticas de Boa Governação a estes níveis;
- Realizar uma análise crítica da situação actual na sua associação e listar possíveis áreas problemáticas de forma a corrigir a actual situação.
- Reflectir e Identificar os passos necessários a melhoria da Governação dentro da sua organização.

Esta secção encontra-se estruturada da seguinte forma:

Estrutura Formal – onde se aborda a questão da estrutura organizacional, dos órgãos sociais e da estrutura hierárquica, analisando a sua respectiva importância para a Boa Governação das associações;

Separação entre a Governação e a Gestão – onde se aborda a questão da necessidade do equilíbrio de poderes como uma garantia da prossecução dos objectivos da associação e dos interesses de todos os seus membros e partes interessadas. Refere-se às implicações da separação destas duas funções como um elemento fundamental para a implementação da Boa Governação dentro da associação.

Prestação de contas e Responsabilização – onde falamos da importância das associações adoptarem um comportamento que as obrigue a agirem com um elevado sentido de responsabilidade e a prestarem contas para com os seus membros, seus financiadores, para com o Estado e para com as comunidades com quem trabalham.

Tal como nas secções anteriores, cada uma das secções e subsecções é acompanhada de questões com o objectivo de fazer com que os participantes na formação possam reflectir sobre as suas próprias associações e motivá-los a agirem da forma mais correcta em prol da Boa Governação. Ainda, onde aplicável, colocaram-se trechos de um estudo de caso para auxiliar na compreensão da matéria e na importância da adopção da Boa Governação na sua respectiva associação.

2.1 Estrutura Formal

2.1.1 Estrutura Organizacional

As associações são organizações de pessoas que trabalham em conjunto dentro de uma determinada estrutura para poderem alcançar objectivos comuns. A estrutura organizacional (organograma) ilustra a forma como as associações se articulam para desenvolver as suas actividades e como as tarefas são normalmente divididas, agrupadas e organizadas.

Numa associação nunca se pode dizer que já existe uma estrutura organizacional acabada e perfeita, pode existir sim, uma estrutura organizacional que vai sendo adaptada de acordo com as mudanças que ocorrem e com as necessidades e circunstâncias de cada associação.

A estrutura organizacional pode ser definida como a forma através da qual a Autoridade é atribuída através das relações de hierarquia, a forma como as actividades são especificadas e distribuídas e, ainda, a forma como são estabelecidos os sistemas de comunicação dentro das organizações.

Para que uma associação funcione bem, é importante que todas as pessoas que trabalhem nela compreendam muito bem as suas funções, senão poderão surgir problemas relacionados com conflitos de interesses entre pessoas que queiram assumir a responsabilidade pela mesma tarefa deixando para trás alguns aspectos do trabalho que são igualmente muito importantes.

Questões para Reflexão:

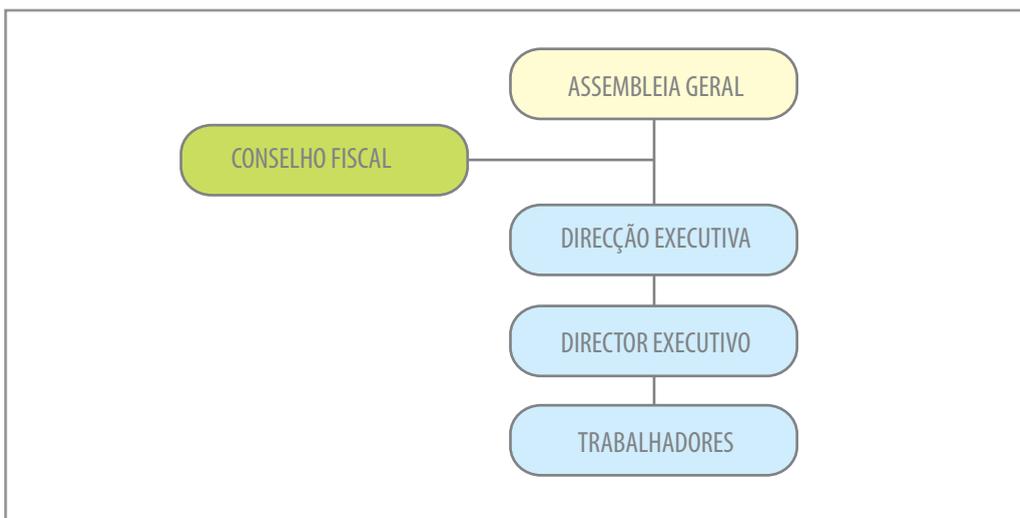
- A sua associação possui uma estrutura clara?
- A estrutura da sua associação é adequada aos objectivos da associação?
- As tarefas de cada um são claras e bem definidas? Consegue desenhar um esquema que ilustre todos os órgãos que existem e as tarefas de cada um?
- Qual é, para si, a importância de possuir uma estrutura de Governação?
- Como acha que os princípios de Boa Governação mencionados se reflectem na estrutura da sua associação?

2.1.2 Relacionamento Hierárquico

Todas as associações devem possuir uma hierarquia, independentemente de funcionarem bem ou mal, a qual deve ser respeitada por todos os seus membros e trabalhadores. O que é hierarquia? A hierarquia é a organização de elementos de acordo com a sua importância. Na estrutura das associações, normalmente a hierarquia significa:

- A distribuição ordenada dos poderes; e /ou
- A graduação das diferentes categorias de trabalhadores ou membros de uma associação ou instituição.

A hierarquia deve ser definida com o envolvimento de todas as partes interessadas da associação e representada em um organograma. Para um bom resultado, todos devem conhecer as suas posições e, principalmente, a importância que cada um possui para o bom funcionamento da estrutura definida. Veja, a seguir, um exemplo de uma hierarquia, e faça uma comparação com a estrutura da sua associação:



Qual é a vantagem de se possuir uma hierarquia? Uma estrutura hierárquica organizada, tanto em pequenas ou em grandes associações é sempre positiva porque só assim as funções de cada trabalhador podem ser definidas com clareza, oferecendo a todos a segurança de saber a quem recorrer, tanto para esclarecer dúvidas, como para prestar contas sobre o seu trabalho.

De um modo geral, quando existe uma hierarquia definida todas as pessoas envolvidas no trabalho de uma associação sabem quem é a pessoa responsável por uma determinada tarefa, sendo possível acompanhar o seu trabalho, receber relatórios e recomendar possíveis melhorias.

Por último, é importante reter, que para que a associação possa funcionar como deve ser, o respeito por/a todos os membros e colegas de trabalho é fundamental, independentemente da posição ocupada na hierarquia.

Questões para Reflexão:

- A sua associação possui uma hierarquia claramente definida? Essa hierarquia permite que todos os trabalhadores conheçam as suas tarefas e saibam a quem devem prestar contas?
- Como acha que os princípios de Boa Governação mencionados se reflectem na hierarquia da sua associação?

2.1.3 Órgãos Sociais – Papel e Funcionamento

As associações devem designar órgãos separados de gestão e de Governação, nomeadamente a Assembleia Geral, a Administração ou Direcção e o Conselho Fiscal.

A **Assembleia Geral** (AG) é o órgão mais alto e o principal instrumento de Governação da associação, pois decide sobre as políticas da associação a serem seguidas. Normalmente é composta por todos os membros com direito a voto.

A Assembleia Geral deve reunir-se, pelo menos, uma vez por ano para efectuar o balanço de actividades da associação e aprovar o seu respectivo relatório. A Assembleia Geral poderá reunir-se extraordinariamente por convocação de mais de um quinto (1/5) dos seus membros. Ela tem a função de nomear e destituir os membros da Direcção Executiva ou Administração e do Conselho Fiscal e toma as principais decisões estratégicas da associação. Cabe ainda à Assembleia Geral aprovar os relatórios de actividade e financeiros apresentados pela Direcção Executiva, após a emissão de um parecer pelo Conselho Fiscal.

A **Direcção Executiva** (também designada por Administração ou Conselho de Direcção) que gere a associação é responsável pela mobilização de recursos para o funcionamento da mesma. Dirige as actividades da associação e possui a Autoridade para definir as obrigações relativas à qualidade, disciplina e suspensão dos trabalhadores da associação. Em associações pequenas, normalmente não existe um Conselho de Direcção, e, nestes casos, o Director Executivo presta contas à Assembleia Geral (este manual foi elaborado com base neste pressuposto).

Todavia, à medida que a associação se vai desenvolvendo e se tornando mais complexa, é aconselhável que seja criado um Conselho de Administração, para o qual deverão ser transferidas grande parte das funções de Governação.

O **Conselho Fiscal** é o órgão da associação que tem como função garantir o uso adequado dos bens da associação no cumprimento de sua missão e que as actividades da associação sejam realizadas de acordo com as normas legais em vigor.

As funções do Conselho Fiscal são, nomeadamente:

- Emitir opiniões sobre os relatórios financeiros e de actividades da associação. Quando o Conselho Fiscal recebe estes dois documentos deve discuti-los e apresentar o seu parecer à Assembleia Geral, tecendo recomendações em tudo o que considerar necessário.
- Acompanhar de perto as operações financeiras da associação e olhar para a justificação das decisões tomadas para verificar se as mesmas são suficientes e adequadas.

O Conselho Fiscal funciona como o polícia da Assembleia Geral e como guardião da Boa Governação da associação, porque avalia todos os aspectos da actuação do executivo, elabora o seu parecer e o apresenta à Assembleia Geral, acompanhado das recomendações necessárias, certificando que a associação caminhe sempre dentro do caminho da equidade, da legalidade, da responsabilização, da ética e da transparência.

Questões para Reflexão:

- Que órgãos de Governação existem na sua associação? Como acha que o papel de garante de Boa Governação é repartido pelos órgãos sociais (Assembleia Geral, administração e Conselho Fiscal?)
- Acha que a actual organização social da sua associação funciona bem? Como acha que a estrutura de Governação da sua associação pode ser melhorada?
- Como acha que os princípios de Boa Governação mencionados se reflectem nas funções de cada um dos órgãos de Governação da sua associação?

2.2 Separação entre a Governação e a Gestão

A gestão e a Governação não devem ser confundidas. Elas são duas funções separadas, porque só assim tornam possível equilibrar os poderes dentro da associação e asseguram que a mesma seja bem administrada e que as decisões importantes sejam sempre tomadas de acordo com o interesse dos seus membros.

Uma Assembleia Geral que exerça funções de Gestão ou cuja composição esteja intimamente ligada ou dominada por trabalhadores da associação pode enfrentar grandes dificuldades para conseguir representar os interesses dos seus membros de uma forma justa e imparcial.

Porque surgem tais dificuldades? Porque aqueles que tomam as decisões e avaliam se tais decisões são ou não adequadas são as mesmas pessoas (ou próximas daquelas) que são afectadas ou que implementam essas decisões. Por exemplo, quando o Director Executivo de uma associação tem o poder de votar na decisão sobre a aprovação do seu salário, cai-se numa situação de conflito de interesses e não se pode garantir que ele seja imparcial nessa decisão.

Qual é a vantagem da separação entre as funções de Governação e de Gestão? Quando uma Assembleia Geral e um Conselho Fiscal são independentes da Gestão (Direcção) e não

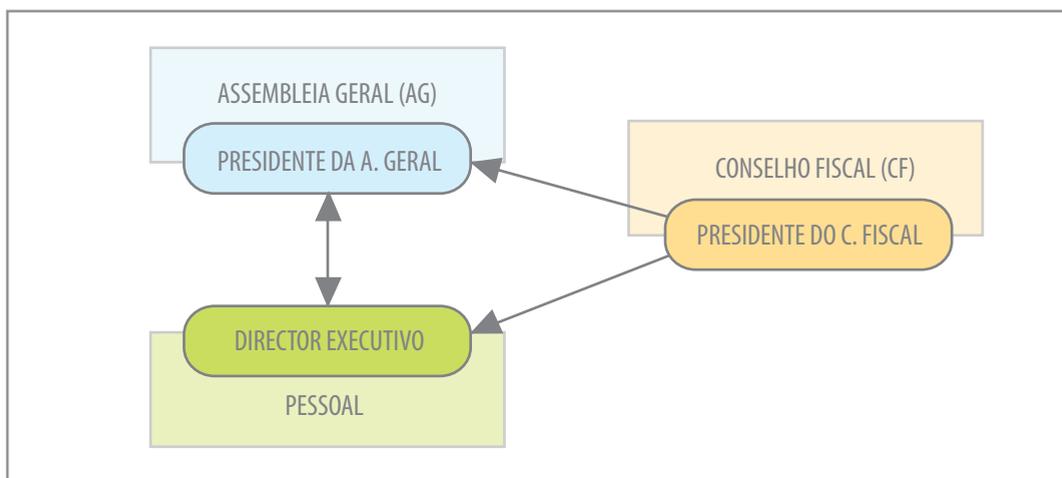
interferem no seu trabalho, a associação consegue afastar quaisquer suspeitas de que as suas acções possam ser motivadas por algo que não seja o bem da associação.

Uma forma de manter a distinção entre as funções de Governação e de gestão é garantir que **as mesmas pessoas não exerçam ambas funções**. Os conflitos de interesse ocorrem quando os trabalhadores que trabalham para a associação são simultaneamente membros da Assembleia Geral ou do Conselho Fiscal passando ao mesmo tempo a exercer funções de Governação e a aprovar os seus próprios orçamentos, a fixar os seus próprios salários, a avaliar os seus próprios programas e a monitorar ou supervisionar as suas próprias actividades.

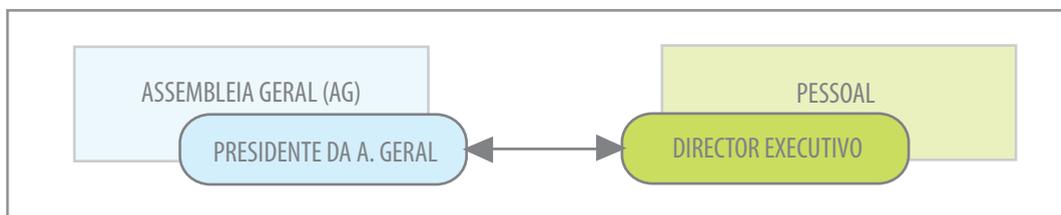
Apesar de possuir limitações de Autoridade, o Director Executivo é livre de gerir a associação diariamente conforme achar mais adequado (considerando sempre as competências que lhe são atribuídas pelos Estatutos ou pelo Regulamento de Funcionamento Interno, ou ainda pela sua Descrição de Tarefas), tomando quase todas as decisões necessárias no dia-a-dia da associação.

Porém, o trabalho do Director Executivo deve ser acompanhado de perto pelo Conselho Fiscal e pelo Conselho de Direcção, e analisado anualmente pela Assembleia Geral. Para o efeito, o Director Executivo deve fornecer à Assembleia Geral, anualmente, ou sempre que seja solicitado por um membro da associação, informação precisa, detalhada, relevante e oportuna sobre a associação e sobre as suas actividades.

Do ponto de vista institucional, o fluxo de Autoridade dentro da associação funciona conforme ilustra o esquema a seguir.



A nível operacional, todavia, a relação entre a Assembleia Geral (AG) e o Director Executivo se reflecte de acordo com o esquema abaixo:



A coexistência deste tipo relações verticais e horizontais cria uma interacção positiva que fortalece e melhora o processo de transparência e de participação no processo de tomada de decisões dentro da associação.

Questões para Reflexão:

- Existe alguma confusão entre a Governação e a gestão dentro da sua associação? Porquê? O Conselho Fiscal da sua associação acompanha de perto o trabalho da Direcção Executiva?
- O que acha que poderia ser feito para melhorar a situação?
- Como acha que os princípios de Boa Governação mencionados se reflectem na separação entre as funções de Governação e de gestão dentro da sua associação?

2.3 Prestação de contas e Responsabilização

2.3.1 Prestação de contas e Responsabilização

Todos os cidadãos têm o direito à livre associação e podem prosseguir actividades que satisfaçam necessidades públicas ou das suas comunidades. Porém, as pessoas que se juntam para criar associações não devem procurar realizar interesses relacionados com a obtenção de lucros ou de vantagens pessoais para os seus membros, e, por isso, devem possuir um elevado sentido de responsabilidade e de prestação de contas para com:

- a (s) comunidade (s) com que trabalham;
- os seus membros;
- os seus doadores; e

- o Governo e outras partes interessadas.

A “Boa Governação” implica que o poder de tomada de decisões é partilhado de tal modo que a Autoridade e os recursos não fiquem acumulados nas mãos de um único indivíduo ou de um grupo específico.

Uma associação exerce a Boa Governação quando possui um sistema interno de prestação de contas que garanta a transparência na gestão dos seus recursos e que o interesse dos seus membros e da comunidade com que trabalham está a ser servido e tem como base a distinção entre os órgãos da associação (Direcção Executiva, Assembleia Geral, Conselho Fiscal) e a distribuição do poder de tomada de decisões entre os diferentes órgãos.

Desse modo se pode garantir que os recursos da associação sejam bem geridos e administrados e salvaguardar que a associação continue a funcionar para a prestação de serviços de acordo com a sua visão, com a sua missão e com os seus objectivos e valores.

A prestação de contas significa responder pelo resultado das próprias acções ou da falta de acção. Portanto, ela está presente onde quer que haja uma relação entre duas pessoas. Assim:

1. As pessoas com Autoridade devem prestar contas às pessoas que lhe deram tal Autoridade. Por exemplo, o coordenador de recursos humanos deve prestar contas ao Director Executivo, e o Director Executivo deve prestar contas ao Conselho Fiscal e ao conselho de direcção, o qual, por sua vez, deve prestar contas aos membros da associação e à comunidade no geral.
2. As pessoas com responsabilidade atribuídas devem prestar contas às pessoas que lhe deram tal responsabilidade. Por exemplo, um trabalhador deve prestar contas ao seu supervisor directo pelo cumprimento dos objectivos na descrição de tarefas para o seu posto. Caso não cumpra com os objectivos definidos, poderá ser demitido.

Muitas pessoas olham para a prestação de contas como algo negativo porque acreditam que esta serve para responsabilizar os outros quando fazem algo de errado. Todavia, a prestação de contas deve ser encarda como algo positivo que pode ser utilizado para contribuir que todas as pessoas que trabalham para a associação melhorem o seu desempenho e a sua forma de trabalhar e de agir, beneficiando a associação e a qualidade dos serviços que a mesma presta à comunidade.

É preciso levar em consideração que a prestação de contas por si não é suficiente para se afirmar que se cumpriu com as boas práticas de Governação, é preciso responsabilizar quem tem a obrigação de prestar contas por quaisquer actos ou decisões tomadas com má-fé. A questão da responsabilização é tratada com maior detalhe na subsecção 3.5 - Responsabilização de Gestores, adiante.

2.3.2 Sistemas de Prestação de contas

A associação deve reflectir sobre como fazer com que as pessoas que nela trabalham e que recebem responsabilidades determinadas possam prestar contas. A criação de um sistema de prestação de contas pode ser feita:

- Criando-se metas para mostrar o que a associação considera ser o nível da responsabilidade que foi delegada. Por exemplo, se a associação Delegar ao seu director a responsabilidade pela angariação de fundos, deve também estabelecer uma meta que indique o quanto se espera que seja angariado ao longo do ano;
- Criando indicadores para mostrar o progresso no cumprimento das responsabilidades delegadas. Por exemplo, pode-se pedir ao director que apresente um relatório escrito trimestral para mostrar quanto é que foi angariado em cada do trimestres e de que fontes;
- Certificando que não estejam a ocorrer situações de abuso de poder. Por exemplo, se a associação Delegar Autoridade para efectuar pagamentos ao director-geral e ao director financeiro, ela pode contratar alguém para fazer uma auditoria financeira anual para verificar se os esses trabalhadores estão a utilizar os fundos da associação como deve ser (verificando se os sistemas financeiros em uso funcionam bem, se o director geral e o director financeiro são as únicas pessoas que efectuam pagamentos, ou se eles não estão a utilizar os fundos da organização para o seu uso pessoal); e
- Estabelecendo limites na Autoridade ou responsabilidade que são delegadas. Por exemplo, uma certa Autoridade pode ser delegada ao director geral com a condição de que ele não delegue esta Autoridade a ninguém mais. Alternativamente, o conselho administrativo pode exigir que, embora tenha delegado Autoridade ao director geral para aprovar pagamentos, os pagamentos devem sempre ser aprovados por mais de uma pessoa (responsável financeiro).

Questões para Reflexão:

- A sua organização possui algum sistema de prestação de contas?
- Se sim, acha que a forma como a prestação de contas é feita é adequada?
- A comunidade beneficiária do trabalho e os doadores da sua associação recebem algum tipo de relatório sobre as actividades da sua associação?
- Como acha que os princípios de Boa Governação mencionados se reflectem a nível da prestação de contas e da responsabilização dentro da sua associação?

3 Nível operacional

O Nível Operacional, também designado por Nível Técnico, encontra-se ligado ao quotidiano da associação e é onde as tarefas são executadas e as operações são realizadas. Envolve o trabalho básico relacionado directamente com todas as actividades que a associação realiza. Este é o nível que se responsabiliza por assegurar que todas as actividades da associação.

No final da presente Secção o leitor deverá ser capaz de:

- Descrever como a Boa Governação se manifesta ao nível operacional, nomeadamente a nível da actuação de acordo com a Lei e com os padrões de ética e profissionalismo.
- Descrever a importância da adopção de uma política de Conflito de Interesses, da Comunicação eficiente, da actuação Responsável dos gestores, da Gestão Adequada dos recursos da associação e da Monitoria & Avaliação como elementos importantes para a implementação da Boa Governação dentro da associação;
- Explicar a importância e a necessidade da adopção de práticas de Boa Governação relativamente aos aspectos acima referidos;
- De realizar uma análise crítica da situação actual na sua associação e listar as áreas problemáticas de forma a corrigir a actual situação.
- Reflectir e identificar os passos necessários para a mudança.

A presente secção encontra-se subdividida do seguinte modo:

Observância Legal – onde se olha para importância de se observarem os requisitos legais referentes ao funcionamento das associações, principalmente aqueles requisitos relacionados com a lei do trabalho, a lei da segurança social e com as exigências fiscais;

Padrões Profissionais e éticos – onde se tratará da importância da actuação de acordo com os padrões profissionais e éticos como base para uma Boa Governação;

Não-existência de Conflitos de Interesse – onde se fará referência à importância da adopção de práticas que evitem que os membros ou as pessoas que dirigem ou trabalhem para a associação caiam em situações de conflito de interesse;

Comunicação – onde se refere à necessidade de estabelecer um sistema eficiente de comunicações entre os vários níveis da associação;

Responsabilizações dos Gestores – onde se tratará da importância e da necessidade de os gestores das associações agirem de forma responsável como um meio de se alcançar os objectivos pretendidos pelos membros da associação;

Gestão Adequada dos Recursos da Organização – onde se abordará a necessidade e importância do tratamento eficiente, organizado e transparente dos recursos da associação (humanos e financeiros), para que a associação possa, de facto, actuar de acordo com os princípios da Boa Governação.

E, finalmente, a Monitoria e Avaliação – onde se trata da necessidade e da importância de a associação acompanhar e verificar se os planos por si traçados e as actividades por si desempenhadas permitem alcançar os objectivos que escolheu para si. Neste contexto, abordamos a Auto-Análise como um mecanismo adequado de Monitoria e Avaliação para pequenas associações.

3.1 Observância Legal

Um dos principais enfoques das associações deve ser a defesa da legalidade. Todavia, é inconsistente que as associações tentem promover o cumprimento da Lei quando elas próprias não cumprem com os requisitos legais estabelecidos para o seu funcionamento. Para além dos requisitos de constituição e registo, a nível operacional as associações devem essencialmente cumprir com requisitos legais fiscais e laborais:

- **Requisitos fiscais**
 - O primeiro aspecto deste requisito é que apesar de não serem consideradas tributáveis (ou seja, não têm de pagar impostos) por não possuírem fins lucrativos, as associações devem se registar junto da representação local de finanças para que possam obter um número de identificação fiscal, designado por NUIT – Número Único de Identificação Tributária.
 - A associação deve descontar o IRPS (Imposto sobre o Rendimento da Pessoa Singular) no salário de todos os seus técnicos que sejam remunerados pelo trabalho que prestem;
- **Requisitos laborais**
 - Cumprimento das regras resultantes da Lei do Trabalho;
 - Cumprimento das regras relativas à Segurança Social – INSS.

O cumprimento da Lei é importante para avaliar as actividades e o desempenho da associação. Qualquer associação deve conhecer as leis que são aplicáveis ao seu trabalho e assegurar que as suas actividades sejam realizadas em conformidade com a mesma e que os requisitos legais sejam bem conhecidos por todos os seus membros e técnicos.

Cabe à Assembleia Geral das associações assegurar que as obrigações legais são cumpridas e, quando não sejam, tomar as medidas necessárias para corrigir a situação. O Conselho Fiscal é quem tem a responsabilidade de verificar se as leis aplicáveis e se os regulamentos da associação estão a ser devidamente cumpridos.

Estudo de Caso

As actividades são realizadas de acordo com as decisões tomadas pelo Director Executivo e pelo Presidente do Conselho Fiscal. Após a sua criação, a AMJD contratou um técnico contabilista (Faruk), o qual foi despedido cinco meses depois, por questionar as ordens do Magaia e o seu modo de actuação. A Josefa conta que quando o Faruk foi despedido, não foi indemnizado porque não tinha contrato de trabalho e porque, segundo o Magaia, havia justa causa no seu despedimento.

Questões para Reflexão:

- Olhando para o estudo de caso, qual é a sua opinião sobre o cumprimento das obrigações legais pela AMJD?
- E na sua associação, todas as obrigações fiscais e laborais estabelecidas pela Lei são respeitadas?

Indique se os seguintes requisitos são observados na sua associação:

- A associação possui um NUIT
- A associação retêm o IRPS dos seus técnicos e paga às finanças
- Todos os técnicos têm direito a descanso semanal e a férias
- Todos os técnicos possuem um contrato de trabalho
- Todos os técnicos estão registados junto do Ministério do Trabalho
- Todos os técnicos estão registados junto do Instituto Nacional de Segurança Social
- Desconta a contribuição dos trabalhadores e paga ao INSS todos os meses

Como acha que é possível garantir que o princípio da legalidade seja observado dentro da sua associação?

3.2 Padrões Profissionais e Éticos

O padrão de comportamento que deve ser adoptado pelas empresas não é o mesmo que é adoptado pelas associações. O fim que as associações pretendem alcançar não é lucrativo, ao contrário das empresas, e, por essa razão, os padrões de comportamento das associações deve ser mais elevado em relação às organizações com fins lucrativos, porque devem mostrar que possuem um compromisso para com a comunidade, para com os seus membros e para com as outras partes interessadas.

Tal compromisso deve ultrapassar a missão da associação e deve representar um comportamento exemplar a todos os níveis desta, desde a Assembleia Geral, ao Conselho Fiscal, à Direcção Executiva, e ao técnico de mais baixo escalão.

A Assembleia Geral é quem deve assegurar que os valores e as prioridades da associação sejam aqueles que a mesma pretende transmitir e deve definir as normas profissionais e éticas da associação. Esta, através do Conselho Fiscal, pode controlar se a associação age de acordo com padrões profissionais e éticos consultando a opinião dos Beneficiários sobre a sua actividade e se as suas expectativas estão a ser satisfeitas.

Para garantir o respeito pela ética e pelo profissionalismo, as associações devem materializar os padrões profissionais e éticos através de “Códigos de Conduta” ou regulamentos e uma das formas de tornar obrigatório o seu cumprimento é criando algum tipo de penalização para aqueles que violem tais códigos. A simples aprovação de um código de conduta já demonstra que a associação está determinada e comprometida a agir de acordo com normas de comportamento previamente definidas.

Os códigos de conduta são documentos internos que as associações criam para definir os padrões éticos que devem orientar o seu comportamento. Apesar de algumas associações serem de carácter obrigatório, os códigos são de natureza voluntária. Os códigos de conduta podem abordar várias questões desde:

- O tipo de linguagem e tratamento que deve ser utilizada pelos seus membros e técnicos;
- O cumprimento das políticas e procedimentos da organização;
- Orientações que proíbam determinados tipos de comportamento;

- Declarações gerais sobre o compromisso da organização para com a comunidade, os seus valores e objectivos; e
- Declarações gerais sobre a forma na qual a organização deve actuar;
- O respeito pelas diferenças;
- A primazia pela honestidade, transparência, diálogo e responsabilização;
- A proibição de aceitação e/ou troca de favores ou presentes que possam comprometer a integridade dos trabalhadores, membros e da própria associação; e
- A sensibilidade a actos de violência, crueldade, discriminação e ao sofrimento alheio.

É também importante que os códigos de ética e de conduta estabeleçam os mecanismos de punição em caso de os princípios estabelecidos seem violados por qualquer membro ou técnico da associação. Uma sugestão, por exemplo, é a utilização dos fóruns locais de associações ou de ONGs para agirem também como um fiscal que verifica se todas as associações-membro agem de uma forma ética e com profissionalismo.

Questões para Reflexão:

- A sua associação possui algum Código de Conduta que oriente a actividade e comportamento de todos os membros e técnicos?
- Se sim, o referido Código de Conduta é respeitado por todos?
- A comunidade beneficiária das actividades da sua associação é consultada para se averiguar se os técnicos da mesma agem de uma forma ética e profissional?
- Quais são os benefícios que a ética traz para os restantes princípios de Governação dentro da sua associação?

3.3 Não-existência de Conflitos de Interesse

Quando se pode dizer que existe uma situação de conflito de interesses? O **conflito de interesses** ocorre quando um indivíduo possui algum interesse que possa comprometer a confiança que os outros depositam nele, ainda que de tal situação não resulte qualquer acto impróprio.

Porque é importante que haja uma política de conflito de interesses? Uma associação deve adoptar padrões relativos a conflitos de interesse para que nenhum dos seus membros e técnicos obtenha, nem pareça obter, qualquer benefício directo ou indirecto como resultado do serviço que prestam em nome da associação, e, acima de tudo, todos aqueles que representam ou trabalham para uma associação devem assegurar-se de que os seus interesses pessoais nunca entrem em conflito com a sua lealdade para com a associação.

Por exemplo, quando os membros da Assembleia Geral recebem honorários, um salário, ou ainda uma remuneração por um serviço específico prestado, ou outro benefício, emerge um conflito de interesses, ainda que aparente, porque as oportunidades de proveito pessoal poderão ir para além dos interesses da associação e dos seus Beneficiários.

Não é uma prática saudável pagar aos membros da Assembleia Geral pelos serviços profissionais que prestam à mesma. No entanto, quando exista algum motivo muito forte para que tal seja feito, então, a transacção deverá ser feita respeitando rigorosamente a política de conflito de interesses em vigor na associação. Nesse caso, é importante que o referido membro não participe em qualquer deliberação ou decisões que estejam relacionadas com o pagamento e a avaliação dos serviços profissionais que tenham prestado à associação.

Todavia, é sempre preferível e muito mais seguro evitar quaisquer situações de conflito de interesses, ainda que aparentes, para i) não permitir situações que possam conduzir a abusos e ii) evitar problemas a longo prazo. Nada impede, é claro, que os membros da Assembleia Geral sejam reembolsados por despesas razoáveis resultantes da execução das suas obrigações.

As viagens, as oportunidades de emprego para membros da família ou outros benefícios (por mais pequenos que sejam) podem, do mesmo modo, sugerir que os padrões éticos da associação são baixos ou que os recursos encontram-se a ser utilizados para fins diferentes daqueles estabelecidos na missão de “sem fins lucrativos”. Não apenas os membros da AG, mas também os seus familiares, amigos e associados próximos, deverão evitar tornarem-se Beneficiários directos ou indirectos de qualquer ganho através da associação.

A adopção de uma política interna de gestão de conflito de interesses permite fortalecer a

reputação da associação em relação à responsabilização e a transparência, e pode ajudar a atrair novos recursos e impede que o nome e a integridade da associação possam ser afectados negativamente.

A ideia principal é que numa associação sem fins lucrativos, as pessoas que tomam decisões sobre o destino da associação não podem tomar decisões que as afectem pessoalmente, sob o risco de se achar que estejam a tomar decisões em benefício próprio, em detrimento dos interesses da associação ou da comunidade que a mesma serve.

Obviamente, não é suficiente que a política exista meramente no papel. Para ser eficiente, a Assembleia Geral deve assegurar-se que a política interna de conflito de interesses seja colocada em prática e observada por todos.

Estudo de Caso

Recentemente, uma Fundação ofereceu uma viatura à associação. Em conversa com o Tivane, a Josefa contou que o Magaia a convidou a acompanhá-lo, num fim-de-semana, numa viagem à Suazilândia para contactos com organizações daquele país, que conheceu durante uma viagem com a família. O Magaia disse-lhe que a mulher e os filhos não podiam ir e por isso gostaria que a Josefa fosse com ele no carro da AMJD.

A Josefa disse ainda ao Tivane que num Domingo viu o Magaia e a família no carro da AMJD a passearem nos Pequenos Libombos. O Tivane respondeu que, apesar disso, sempre que é necessário, nunca falta carro para a realização das actividades da associação, e lembrou que várias vezes o Magaia contratou os serviços de um amigo para o transporte de alguns activistas durante uma campanha de sensibilização. O Tivane queixou-se que o único problema desse amigo é que ele cobra preços muito altos para a prestação desses serviços, mas nem ele, nem a Josefa, e nem os outros membros da associação, têm a coragem de falar sobre o assunto com o Magaia, porque ele é o chefe. Na última quinta-feira à tarde, o Magaia e o Cossa conversavam na sede da AMJD, e o Magaia informou ao Cossa que teriam que assinar um cheque (...): - Para eu poder levantar amanhã e trocar em Rands e cobrir as despesas da minha viagem com a Josefa à Suazilândia este fim-de-semana, acho que ela vai ficar satisfeita e mais calma.

Questões para Reflexão:

- Diga que situações de conflito de interesses se podem encontrar na AMJD? E na sua associação, existem situações de conflito de interesses? Quais?
- A sua organização possui alguma política para a gestão de prováveis conflitos de interesse?
- Se sim, a mesma é utilizada quando existem situações de conflito de interesses?
- Caso a sua organização não possua qualquer política de gestão de conflitos de interesse, acha que é importante adoptar uma?

Como acha que a adopção de uma política de conflito de interesses pode contribuir para a Boa Governação? Indique alguns exemplos.

3.4 Comunicação

A Governação das associações deve incorporar não apenas a transparência, mas deve agir de acordo com procedimentos que permitam um bom sistema de comunicação que permita circular informação sobre a mesma entre os membros e a Direcção Executiva, entre a associação e a comunidade e os seus parceiros, entre outros.

Uma Boa Governação passa, obrigatoriamente, por acções e estratégias de comunicação que sejam competentes, que primam pela transparência, pelo relacionamento saudável entre os membros, os técnicos da associação, as comunidades beneficiárias, a comunidade de financiadores e com o próprio Estado.

Os membros da associação devem manter contactos frequentes e directos com o Director Geral dentro e fora dos mecanismos formais de trabalho (reuniões da Assembleia Geral). Este tipo de comunicação permite que todos possam participar activamente nas discussões sobre as várias questões da associação.

Os membros devem ser encorajados a avançar com questões e sugestões à Direcção Executiva permitindo melhorar a franqueza e um debate activo. Um sistema de comunicações aberto entre os membros da associação e a gestão da mesma permite melhorar o controlo e a supervisão do funcionamento da mesma.

Um sistema de comunicações em todos os sentidos implica:

- Que o Director Executivo deverá enviar regularmente (incluindo fora dos meios formais de reunião) informações ao Conselho de Direcção e à Assembleia Geral sobre o progresso das actividades da associação. Por exemplo, os membros da sua associação poderão estar mais capazes de participar na vida da organização se conhecerem e acompanharem de perto as suas actividades. Assim, cabe à direcção executiva enviar regularmente informações relevantes aos membros da sua associação;
- Que deverão ser realizadas regularmente reuniões de equipa e/ou departamentos, dependendo do tamanho da organização;
- Que deverão ser realizadas reuniões regulares do director com o pessoal;
- Que todos os eventos importantes que respeitem à associação deverão ser comunicados por escrito a todos;
- Que a sua associação deverá estabelecer mecanismos de comunicação e de consulta com todas as partes afectadas e interessadas no seu trabalho e garantir que os mesmos possam dar contributos e comentários sobre o trabalho realizado e melhorar o processo de tomada de decisões;

Questões para Reflexão:

- Reflecta no estudo de caso, a associação AMJD possui um sistema de comunicação?
- A sua organização possui um sistema eficiente de comunicação em todos os sentidos e envolvendo todas as partes interessadas importantes? Esse mecanismo é eficiente?
- Os membros da sua associação recebem regularmente informações claras e precisas sobre o funcionamento da associação?
- Acha que a uma boa comunicação pode contribuir para a implementação dos princípios de Boa Governação na sua associação? Como?

3.5 Responsabilização dos Gestores

No contexto do trabalho das empresas ou organizações com fins lucrativos, a responsabilização dos directores/gestores está muito ligada à questão da prestação de contas ao seu superior hierárquico imediato. Regra geral, nas associações, as coisas funcionam de forma ligeiramente diferente, o Director Executivo, ou gestor, devem ser responsáveis a vários níveis, nomeadamente:

- A nível pessoal – o Director Executivo/gestor tem de agir de uma forma profissional e conservando sempre a sua integridade e honestidade, e, acima de tudo, a integridade e o bom nome da associação;
- Dentro da organização - o Director Executivo/gestor possui responsabilidades para com a associação, a nível dos seus membros e dos seus técnicos. O Director Executivo/gestor deve prestar contas ao Conselho de Direcção e aos membros da associação, através do fornecimento de informações regulares sobre o seu trabalho e sobre os resultados alcançados. Por outro lado, deve ser claro nas orientações e que dá aos técnicos da associação protegendo-os contra acusações de má conduta nas diversas áreas de actividade da associação.
- A responsabilização do Director Executivo deve ser melhorada através do fornecimento, pelos membros da associação e do Conselho de Direcção, de um quadro orientador sobre a estratégia que deve ser adoptada e de uma maior supervisão por parte daqueles.
- Fora da associação, o Director Executivo/gestor tem de considerar que possui responsabilidades fora da sua associação, nomeadamente para com o Estado, para com os financiadores da associação, e, sobretudo, para com as pessoas que a associação existe para servir. A qualidade de serviços e informação que a associação oferece constitui um reflexo da seriedade com que a mesma assume as suas responsabilidades.

Quando se fala em responsabilização é importante reter que este conceito trata da possibilidade de alguém, a quem foi delegado algum tipo de Autoridade, tem de responder por actos e decisões que tomou e pode ser responsabilizado caso tenha agido com má-fé ou com más intenções. Por exemplo, diz-se que **A** é responsável perante **B** quando ele é obrigado a informar a **B** sobre as suas acções e decisões, justificá-las, e sofrer alguma punição no caso de má conduta.

Assim, os gestores das associações são responsáveis perante os seus conselhos de direcção, perante as suas Assembleias Gerais e poderão ser afastados dos cargos que ocupam e até responder em tribunal por actos ilícitos que tenham cometido em nome da associação.

Estudo de Caso

Em Agosto de 2008 a AMJD recebeu alguns fundos para implementação de um projecto de três anos. O financiador exigiu que uma parte desses fundos deveria ser alocada para a elaboração do plano estratégico. Na semana seguinte, o Tivane apresentou ao Director Executivo um especialista na área de planificação e desenvolvimento institucional que poderia trabalhar na preparação do referido plano de actividades. O Magaia considerou que não era necessário o apoio do especialista afirmando que a AMDJ já tinha capacidade suficiente para fazê-lo. O exercício de planificação ainda não foi realizado, mas segundo a Josefa, o Magaia disse que o processo de elaboração do referido plano estava quase a chegar ao fim.

Nenhum dos membros da associação tem a coragem de falar sobre o assunto com o Magaia, porque ele é o chefe.

Questões para Reflexão:

- Como vê a AMJD em relação às questões acima levantadas? Qual é a situação em que se encontra a sua associação?
- Qual acha que é a atitude que os membros da AMJD deverão tomar em relação ao comportamento do Magaia? Acha que por o Magaia ser o chefe da associação nada pode ser feito?
- Como acha que a responsabilização do Director Executivo/Gestor pode contribuir para a melhoria da Boa Governação?

3.6 Gestão Adequada dos Recursos da Associação

3.6.1 Gestão de Recursos Humanos

As pessoas que trabalham numa associação são o seu recurso mais valioso e, por essa razão, qualquer associação deve possuir uma função que se responsabilize, entre outros, pelo recrutamento, pela formação e desenvolvimento do pessoal que trabalhe nela. A gestão dos recursos humanos é uma actividade constante que tem como objectivo fornecer à associação as pessoas certas, nas posições certas, e nos momentos certos.

As associações e outras organizações sem fins lucrativos enfrentam enormes desafios em relação à questão da gestão dos seus recursos humanos. A necessidade de garantir que as

obrigações legais sejam cumpridas quer pelas entidades empregadoras quer pelos técnicos, normalmente vem estabelecida nos seus Estatutos e regulamentos.

Todavia, a legislação aplicável a esse tipo de associações normalmente oferece orientação muito limitada a esse respeito e, por isso, é importante que as associações criem mecanismos e regulamentos (sempre em conformidade com a Lei) relativos a:

- Selecção de pessoal;
- Celebração de contractos de trabalho;
- Tabela salarial;
- Registo de dados pessoais de cada técnico, seja voluntário ou não (processo individual);
- Questões sobre impostos e segurança social;
- Avaliação do desempenho de cada técnico (incluindo do próprio Director Executivo);
- Sistema de formação e desenvolvimento de capacidades dos técnicos e dos membros dos órgãos sociais;
- Motivação dos técnicos e membros dos órgãos sociais;
- Descrição de tarefas dos técnicos e dos membros dos órgãos sociais;
- Necessidades de recursos humanos; e
- Estabelecimento de uma estrutura de comunicação eficiente.

Estudo de Caso

“As actividades desenvolvidas pela AMJD resumem-se à realização de palestras e de campanhas de sensibilização, à distribuição de panfletos, e de outros materiais relacionados com democracia, eleições, direitos humanos e de desenvolvimento da comunidade. De tempos a tempos, a AMJD promove a participação de pessoas em cursos de capacitação. A Josefa afirmou que, normalmente, o Magaia e o Cossa convidam alguns amigos seus para participarem nas actividades de formação porque estes podem vir a ajudar a AMJD no futuro.

Deu como exemplo um curso de activistas de HIV-SIDA realizado recentemente na Praia do Bilene, no qual participou o Magaia e a Olga, uma jovem vizinha do Magaia. O Magaia diz que a Olga vai coordenar o programa de HIV-SIDA da AMJD, quando esta tiver fundos para essa actividade.

Questões para Reflexão:

- Como caracteriza a gestão interna de AMJD?
- Acha que a AMJD possui um bom plano de capacitação?
- A sua organização possui algum sistema ou regras próprias de gestão de recursos humanos?
- Se sim, acha que a forma como a gestão de recursos humanos é feita é adequada?
- Essas regras são revistas e actualizadas regularmente?
- Como acha que os princípios de Boa Governação mencionados se devem reflectir a nível da gestão de recursos humanos?
- A sua associação tem feito concursos públicos para a selecção dos prestadores de serviços ou de fornecedores de bens ou de material de escritório? Os técnicos que trabalham para a sua associação são contratados de forma transparente?
- A sua associação possui algum mecanismo para a avaliação do desempenho dos seus trabalhadores?
- Como e por quem são planificadas as acções de capacitação do pessoal. As acções de capacitação do pessoal possuem alguma relação com a missão da sua associação?
- Qual o envolvimento do pessoal da sua associação no processo de tomada de decisões?
- Existe uma descrição detalhada das tarefas de cada uma das pessoas que trabalha para a associação?

3.6.2 Recursos Financeiros

Existem vários métodos alternativos para a implementação de sistemas de gestão financeira e cabe às associações escolherem, sozinhas, os métodos mais apropriados para o nível de operações que possuem. Quando uma associação tem registos financeiros organizados a sua gestão fica bem mais fácil e é, normalmente, possível saber, a qualquer momento, a quantidade de recursos que entrou, que foi utilizada, e como foi utilizada.

É, por isso, importante que as associações possuam um sistema de contabilidade e, pelo menos, os seguintes tipos de controlos financeiros:

- Registos contabilísticos que permitam ter acesso à informação completa sobre todas as operações financeiras relacionadas com cada uma das actividades e projectos;

- Documentos comprovativos tais como cheques, facturas, recibos, contratos, relatórios de viagem, relatórios de actividade que possam suportar todas as despesas efectuadas;
- Mecanismos de controlo de património e inventário; e
- Elaborar um relatório financeiro anual a ser enviado aos seus membros, aos seus doadores, ao Estado e aos Beneficiários das suas actividades.

A sua associação deve, ainda, criar padrões de controlo financeiro que estejam relacionados com:

- A frequência da consolidação dos seus registos contabilísticos (por exemplo, semanalmente, mensalmente, trimestralmente);
- As competências para autorizar os pagamentos (aqui é preciso fazer notar que aquele que tem a competência para autorizar as contratações e definir os salários, não pode ser a mesma pessoa que assina os cheques da associação);
- A separação de funções a nível da gestão financeira (por exemplo, separação entre as funções de contabilidade, de autorização de pagamentos, de assinatura em cheques, de registo de património, etc.)

Estudo de Caso

“Os fundos para o uso pela AMJD são depositados numa conta bancária conjunta do Magaia e do Cossa e são estes quem têm poderes para assinar, levantar dinheiro e fazer pagamentos em nome da AMJD”

“O Director Executivo possui um caderno de notas onde guarda tudo o que considera importante”.

Questões para Reflexão:

- Qual é a sua opinião sobre o facto de o Magaia e o Cossa depositarem os fundos da associação na sua conta conjunta? Acha que se forem duas pessoas a autorizarem os pagamentos, os fundos da AMJD ficam protegidos?
- Que tipos de controlo financeiro a AMJD deveria possuir?
- A sua associação possui algum sistema ou regras de gestão de recursos financeiros? Acha que é adequado?
- A sua associação consegue controlar e fornecer informação completa e detalhada sobre todos os recursos que entram e são utilizados por ela?
- A sua associação possui uma divisão de tarefas adequada a nível da gestão financeira? Todas as pessoas envolvidas conhecem os seus papéis e responsabilidades?
- Os membros dos órgãos sociais da sua associação, os doadores, a comunidade e o Estado recebem informações regulares e actualizadas sobre as operações financeiras da mesma?
- Como acha que os princípios de Boa Governação mencionados se devem reflectir a nível da gestão financeira na sua associação? Dê exemplos.

3.7 Monitoria e Avaliação

As associações devem demonstrar aos seus doadores, a outras instituições das quais recebem apoio, às comunidades com que trabalham e aos seus membros, que trabalham com base em padrões elevados de ética e de profissionalismo e que realmente pretendem fazer a diferença. Por outro lado, os doadores e os governos vão cada vez mais aumentando a pressão para verificar como as associações trabalham e o que elas fazem.

Muitas associações não avaliam o seu trabalho porque:

- Acreditam que é uma tarefa para especialistas, ou não conhecem bem a linguagem técnica; ou
- Não é devidamente valorizada e compreendida pelas associações; ou
- Açam que estar a fazer monitoria e avaliação apenas vem aumentar a quantidade do trabalho que têm de realizar.

O que é Monitoria? É um instrumento muito útil que pode ser utilizado pelos gestores/directores das associações para avaliar de forma contínua e permanente, o desempenho, o progresso dos seus projectos ou programas, os impactos positivos (ou negativos) e os benefícios para as comunidades ou grupos com que trabalham.

O que é Avaliação? É um processo que utiliza a monitoria e outro tipo de informações recolhidas para fazer julgamentos sobre a sua associação e para criar mudanças e melhorias.

Através da avaliação podemos indicar a importância, a eficiência, o impacto e a sustentabilidade de um projecto/programa. Normalmente, a avaliação é realizada no fim do projecto / programa, e, por pessoas externas ao projecto / programa, sem prejuízo de serem realizadas por pessoas da própria associação.

Muitas associações, todavia, costumam também realizar a avaliação no meio do ciclo do projecto / programa para verificar se os resultados da sua intervenção realmente se encontram de acordo com as metas definidas, ou se precisam de ser alterados para que se possa alcançar tais metas. O principal benefício da avaliação é o aumento da responsabilização daquelas pessoas responsáveis pelos projectos / programas perante os membros, Beneficiários e financiadores da associação.

A Monitoria e a Avaliação são dois conceitos bem distintos, mas são, também, muito interligados. Se por um lado a monitoria procura explicar o que está a acontecer a avaliação procura explicar porque é que as coisas estão a acontecer (ou aconteceram) dessa forma, e retirar e partilhar lições importantes.

A Monitoria e a Avaliação são importantes porque:

Facilitam a aprendizagem e o desenvolvimento. A monitoria e a avaliação dos serviços que a sua associação presta irá a ajudar a avaliar como ela funciona e a descobrir como ela pode funcionar melhor, respondendo as seguintes perguntas:

- O que é que a associação já fez?
- O que é que funciona e o que é que não funciona?
- O que é que a associação não faz bem e pode corrigir?
- O que é que a associação faz bem e pode melhorar?

Respondendo a estas perguntas os membros e técnicos da sua associação poderão conhecer melhor as suas actividades e usar esse conhecimento para o benefício da própria associação.

Fortalecem a imagem de responsabilização que as partes interessadas da associação, no-

meadamente os seus membros, financiadores e outros parceiros têm sobre a mesma e mostram que a associação é eficiente e que os recursos que eles disponibilizam são utilizados da forma mais correcta.

Apesar das actividades de Monitoria & Avaliação ocorrerem em momentos específicos, ao longo e no final do projecto, respectivamente, quando uma associação pretende levar a cabo a monitoria e a avaliação das suas actividades, projectos ou programas, a Monitoria & Avaliação têm de ser pensadas e planificadas ainda no início de cada projecto e programa, num plano de Monitoria & Avaliação, que deverá incluir:

- O objectivo e foco gerais da Monitoria e Avaliação do projecto;
- A Metodologia que vai ser usada para a recolha de informação, por exemplo, entrevistas, consulta de relatórios, visitas de campo, utilização de questionários e outros;
- Quem será responsável pelas actividades e quando;
- As implicações em termos de necessidade capacitação do pessoal; e
- O reporte e a utilização dos resultados do processo.

Todos esses detalhes devem ser registados por escrito e fazer parte dos procedimentos de funcionamento do projecto. A Monitoria e a Avaliação exigem que haja um compromisso sério, uma boa planificação e a disponibilização de tempo, mas podem fazer parte de um processo bastante simples e com base nos recursos que a sua associação já possui. Abaixo, apesar de existirem vários tipos de Monitoria & Avaliação apresentamos os passos que devem ser seguidos para a realização da Auto-Análise como uma ferramenta de Monitoria & Avaliação, porque achamos que esta é a melhor forma de responder as necessidades de organizações de uma forma simples, sem ser necessário despender muitos recursos.

O que é uma auto-análise? Quando uma associação utiliza as suas próprias pessoas e capacidades para realizar a monitoria e a avaliação, e incorpora nas actividades da associação tornando-se procedimentos habituais do funcionamento da associação.

A auto-análise faz-se através da monitoria e avaliação permitindo que a associação não gaste muitos recursos, utilizando os que já existem, mas, acima de tudo, permite que a mesma continue a crescer e a desenvolver-se ao mesmo tempo que os seus técnicos também crescem e se desenvolvem. Permite ainda analisar se o seu actual desempenho poderá conduzir ao alcance dos objectivos e metas estabelecidos. Alguns instrumentos de monitoria que permitem efectuar a auto-avaliação da associação incluem reuniões de planificação, reuniões de balanço semanal, relatórios mensais de contas, relatórios de progresso dos projectos, entre outros.

As associações devem possuir uma noção bem clara sobre aquilo que tentam alcançar e para isso tem de estabelecer metas e objectivos específicos e é por isso que a seguir ilustramos um modelo de auto-avaliação formado por cinco passos que têm como foco principal as metas e os objectivos da associação:

Passo 1

Quais são as suas metas?

As metas são as mudanças que a sua associação tenta alcançar na comunidade com que trabalha. As metas descrevem as mudanças que a sua associação pretende ver no seio do Grupo-Alvo com que trabalha.

Por exemplo, a **Associação 1 de Junho** estabeleceu como meta melhorar a vida das crianças em Nampula criando uma rede de apoio para os seus pais e encarregados de educação através da qual eles debatem as suas experiências ajudando-se mutuamente.

Passo 2

Quais são os seus objectivos?

Os objectivos são traduzidos nas actividades que a sua associação pretende realizar para alcançar as metas, por outras palavras, como a mudança pretendida será alcançada? A **Associação 1 de Junho** definiu com um dos seus objectivos para alcançar a meta traçada **melhorar as capacidades dos pais e encarregados** que fazem parte da rede de apoio.

Passo 3

Quais são os seus indicadores de desempenho?

Esta é a forma de medir o progresso alcançado com as actividades da associação, ou seja, os indicadores de desempenho permitem saber se a mudança pretendida está a ser alcançada. Os indicadores de desempenho devem ser definidos após a definição dos objectivos e ajudam a descrever as actividades e os resultados de um projecto de uma forma que pode ser avaliada.

Para o objectivo indicado no “Passo 2” a **Associação 1 de Junho** estabeleceu como indicadores (i) a realização de reuniões de pais e encarregados; (ii) sessões de informação e

aconselhamento; (iii) o número de crianças cuja auto-estima melhorou; e (iv) o grau de aumento do aproveitamento escolar das crianças cujos pais e encarregados fazem parte de rede de ajuda.

Passo 4

Monitoria - Qual é o estado de evolução da associação?

A associação tem de monitorar para saber se está a alcançar as suas metas e os seus objectivos. A monitoria é uma recolha rotineira e sistemática de informação. A monitoria irá fornecer informação sobre as actividades e se a associação realmente está a fazer alguma diferença.

Após a definição clara das metas, objectivos e indicadores de desempenho, a sua associação deve verificar sistematicamente o avanço das actividades do projecto. Para fazer a monitoria das suas actividades a **Associação 1 de Junho** verifica (i) quantas reuniões de pais e encarregados foram realizadas; (ii) quantos pais e encarregados de educação participaram nas sessões de informação e aconselhamento realizadas; (iii) quantas crianças com problemas de auto-estima apresentaram melhorias; e (iv) quantas das crianças cujos pais e encarregados registou um aumento no seu aproveitamento escolar e qual foi o nível desse aumento.

Passo 5

Avaliação - Que mudanças foram alcançadas?

O trabalho realizado nos passos acima indicados fornece uma base para que a sua associação possa tomar decisões mais informadas. Os quatro passos acima permitem que a sua associação tenha:

Metas claras: **A mudança que pretende alcançar**

Objectivos claros: **As actividades que devem ser realizadas para trazer a mudança desejada**

Indicadores claros: **Orienta a colecta de informação para a tomada de decisões**

Um sistema de monitoria: **Para recolher a informação relevante.**

A informação recolhida irá ajudar a sua associação a responder às seguintes questões:

- O projecto alcançou as suas metas?
- O projecto trouxe as mudanças desejadas?
- Se o projecto não tiver alcançado as suas metas, por que é que não o conseguiu?
- O projecto alcançou os seus objectivos? As actividades decorreram conforme o planeado? Caso não, por que não? O que correu bem e o que não correu tão bem quanto planeado?
- O Grupo-Alvo (crianças) foi beneficiado?
- Os recursos foram adequados para a realização do projecto?
- Será que valeu a pena realizar o projecto/actividade e porquê?

As respostas e a informação que estas questões podem fornecer permitem ajudar o processo de planificação de actividades e a identificar as melhorias que são necessárias para os próximos planos e actividades futuras.

É importante partilhar os resultados da monitoria e avaliação com os membros da associação, com os financiadores, com a comunidade (Grupo-Alvo), com o Estado, entre outros. A seguir apresentamos algumas formas que podem ser utilizadas para divulgar esses resultados:

- Relatórios anuais
- Eventos de disseminação;
- Conferências;
- Reuniões;
- Artigos em jornais;
- Intervenções radiofónicas;
- Internet; e
- Boletins informativos.

Questões para Reflexão:

- Acha que a auto-avaliação, através da monitoria e avaliação pode ser importante para a AMJD? Porquê?
- A sua associação avalia regularmente as suas actividades através da monitoria e da avaliação?
- Com base nos passos indicados, faça uma auto análise da sua associação.



Capítulo IV

Análise do Estudo de Caso

IV Análise do Estudo de Caso

As secções anteriores levam a considerar três níveis de gestão de uma associação nas quais a Boa Governação se deve manifestar e como ela se deve manifestar. Espera-se que esta análise tenha sido útil para si. De seguida, voltamos a apresentar o estudo de caso, para uma reflexão mais profunda.

No final da presente secção o leitor deverá ser capaz de:

- Fazer uma análise crítica da Governação no caso em apreço;
- Identificar os problemas de Governação que existem a nível da AMJD; e
- Reflectir sobre a situação da Governação na sua organização.

Leia atentamente o texto e siga as instruções posteriormente apresentadas.

Estudo de Caso sobre a Associação Moçambicana dos Jovens para o Desenvolvimento (AMJD)

A Associação Moçambicana dos Jovens para o Desenvolvimento (AMJD) é uma organização sem fins lucrativos, com a sua sede no distrito de Boane, província de Maputo. Foi criada para tornar-se numa referência na promoção do desenvolvimento comunitário através da sensibilização dos jovens em acções que visam o desenvolvimento comunitário, através da monitoria das questões relacionadas com a Boa Governação local.

A AMJD foi criada em 2005 e os seus Estatutos foram aprovados na Assembleia Constituinte, a qual deu início ao seu processo de constituição e de registo e posterior publicação no Boletim da República. Na Assembleia Constituinte (AC), os membros nomearam o Magaia, como Director Executivo e o seu cunhado, Cossa, como Presidente do Conselho Fiscal. O Magaia e o Cossa é que tiveram a ideia de formar a AMJD e foram eles quem convidaram os membros fundadores. A AMJD funciona numa dependência da casa do Cossa, o qual recebe uma renda mensal de 2.500,00 Mtn.

A AMJD desenhou vários projectos, submeteu a ONGs e as organizações de doadores e, conseguiu fundos para o seu funcionamento para pagar os custos relacionados com as suas actividades. A Josefa, membro fundador da associação, conta que após a realização

da primeira Assembleia-Geral dirigiu-se à casa do Magaia solicitando a respectiva acta da reunião porque não pode estar presente na mesma. O Director respondeu que a AMJD ainda não tinha contratado uma secretária para tomar notas e que não havia qualquer acta dessa reunião, mas, também lhe informou, que a principal decisão da mesma foi a sua nomeação como Presidente da Assembleia Geral.

O Tivane, também membro fundador da AMJD, conta que o Director Executivo costuma reunir-se com o Presidente do Conselho Fiscal para tomarem decisões relacionadas com o funcionamento da AMJD, e, que apesar de não terem sido escritas actas dessas reuniões, o Director Executivo possui um caderno de notas onde guarda tudo o que considera importante.

Como ainda não se realizou nenhuma outra Assembleia-Geral, os membros não tiveram acesso ainda a nenhum relatório de execução e nem de contas. No entanto, segundo a Josefa, a AMJD possui um orçamento que é sempre elaborado e aprovado pelo Magaia com a ajuda do Cossa. Normalmente, a AMJD, na pessoa do Director Executivo, envia relatórios de actividade aos seus financiadores, sempre que estes exigem.

Os fundos para o uso pela AMJD são depositados numa conta bancária conjunta do Magaia e do Cossa e são estes quem tem poderes para assinar, levantar dinheiro e fazer pagamentos em nome da AMJD.

Essencialmente, as actividades desenvolvidas pela AMJD resumem-se à realização de palestras e de campanhas de sensibilização, à distribuição de panfletos, e de outros materiais relacionados com democracia, eleições, direitos humanos e de desenvolvimento da comunidade. De tempos a tempos, a AMJD promove a participação de pessoas em cursos de capacitação. A Josefa afirmou que, normalmente, o Magaia e o Cossa convidam alguns amigos seus para participarem nas actividades de formação, porque estes podem vir a ajudar a AMJD no futuro. Deu como exemplo um curso de activistas de HIV-SIDA realizado recentemente na Praia do Bilene, no qual participou o Magaia e a Olga, uma jovem vizinha do Magaia. O Magaia diz que a Olga vai coordenar o programa de HIV-SIDA da AMJD, quando esta tiver fundos para essa actividade.

As actividades são realizadas de acordo com as decisões tomadas pelo Director Executivo e pelo Presidente do Conselho Fiscal. Após a sua criação, a AMJD contratou um técnico contabilista (Faruk), o qual foi despedido cinco meses depois, por questionar as ordens do Magaia e o seu modo de actuação. A Josefa conta que quando o Faruk foi despedido, não foi indemnizado porque, segundo o Magaia, não tinha contrato de trabalho e porque havia justa causa no seu despedimento.

A Josefa contou ainda que a AMJD recebeu em Agosto de 2008 ano alguns fundos para implementação de um projecto de três anos. O financiador exigiu que uma parte desses

fundos deveria ser utilizada para a elaboração do plano estratégico da AMJD. Na semana seguinte, o Tivane apresentou ao Director Executivo um especialista na área de planificação e desenvolvimento institucional que poderia trabalhar na preparação do referido plano de actividades. O Magaia considerou que não era necessário o apoio do especialista afirmando que a AMJD já tinha capacidade suficiente para fazê-lo.

O exercício de planificação ainda não foi realizado, mas segundo a Josefa, o Magaia disse que o processo de elaboração do referido plano estava quase a chegar ao fim.

Recentemente, no âmbito do seu programa de responsabilidade social, uma Fundação ofereceu uma viatura à associação. Em conversa com o Tivane, a Josefa contou que o Magaia a convidou a acompanhá-lo, num fim-de-semana, numa viagem à Suazilândia para contactos com organizações daquele país, que conheceu durante uma viagem com a família. O Magaia disse-lhe que a mulher e os filhos não podiam ir e por isso gostaria que a Josefa fosse com ele no carro da AMJD.

A Josefa disse ainda ao Tivane que num Domingo viu o Magaia e a família no carro da AMJD a passearem nos Pequenos Libombos. O Tivane respondeu que, apesar disso, sempre que é necessário, nunca falta carro para a realização das actividades da associação, e lembrou que várias vezes o Magaia contratou os serviços de um amigo para o transporte de alguns activistas durante uma campanha de sensibilização. O Tivane queixou-se que o único problema desse amigo é que ele cobra preços muito altos para a prestação desses serviços, mas nem ele, nem a Josefa, e nem os outros membros da associação, têm a coragem de falar sobre o assunto com o Magaia, porque ele é o chefe.

Na última quinta-feira à tarde o Magaia e o Cossa conversavam na sede da AMJD, e o Magaia informou ao Cossa que teriam que assinar um cheque no valor de 18.000,00 Meticais:

- *Para eu poder levantar amanhã e trocar em Randes e cobrir as despesas da minha viagem com a Josefa à Suazilândia este fim-de-semana, acho que ela vai ficar satisfeita e mais calma.*

O Cossa respondeu:

- *Não há problemas, boa ideia! Acho melhor aumentarmos o valor desse cheque porque segunda-feira, logo cedo, vou ter que levar a minha esposa ao hospital em Maputo, assim evitamos ter de passar dois cheques sem necessidade.*

O Magaia concordou e aconselhou ao Cossa a levar a sua esposa ao hospital no carro da associação porque, afinal de contas, o carro da AMJD deve beneficiar os seus membros e satisfazer as necessidades destes.

Depois de ler o estudo de caso, faça a sua análise da seguinte forma:

1. Identifique os factos mais importantes relacionados ao caso e pense nas questões principais que devem ser resolvidas.
2. De seguida coloque um X sobre uma das três colunas (Verde, Amarelo ou Amarelo), para classificar cada um dos aspectos de acordo com a situação na AMJD, sendo que:

Verde = Muito Bom Amarelo = Suficiente Vermelho = Mau

		Pontuação			Observações
		Verde	Amarelo	Vermelho	
Nível Institucional	Constituição e Registo				
	Responsabilidade e Participação dos membros				
	Visão e Missão da Associação				
	Valores da Associação				
	Documentação e Regulamentos				
Nível Organizacional	Estrutura Formal				
	Separação entre a Governação e a Gestão				
	Prestação de contas e Responsabilização				
Nível Operacional	Observância Legal				
	Padrões Profissionais e Éticos				
	Não-existência de Conflito de interesses				
	Comunicação				
	Responsabilização dos Gestores				
	Gestão Adequada dos Recursos da Organização				
	Monitoria e Avaliação				



Capítulo V

Formulação de um Plano de Mudanças

V Formulação de um Plano de Mudanças

No final da presente secção o leitor deverá ser capaz de:

- Fazer uma análise crítica sobre a situação da sua organização e identificar as lacunas de Governação existentes;
- Reflectir sobre as acções (incluindo pessoas responsáveis, prazos de execução e recursos necessários) que devem ser adoptadas e implementadas para resolver os problemas de Governação identificados; e
- Aponatar soluções para a resolução dos problemas de Governação existentes.

Faça uma análise do estado da Boa Governação da sua associação, utilizando a mesma tabela acima utilizada.

Nome da Associação (Opcional):

	Pontuação			Observações
	Verde	Amarelo	Vermelho	
Nível Institucional	Constituição e Registo			
	Responsabilidade e Participação dos membros			
	Visão e Missão da Associação			
	Valores da Associação			
	Documentação e Regulamentos			
Nível Organizacional	Estrutura Formal			
	Separação entre a Governação e a Gestão			
	Prestação de contas e Responsabilização			
Nível Operacional	Observância Legal			
	Padrões Profissionais e Éticos			
	Não-existência de Conflito de interesses			
	Comunicação			
	Responsabilização dos Gestores			
Gestão Adequada dos Recursos da Organização				
Monitoria e Avaliação				

Após a análise da situação da associação em relação à Boa Governação é preciso responder às seguintes questões:

- O que aprendemos?
- Que questões precisam resolver?
- Como poderíamos fazer as coisas de forma diferente?
- O que podemos começar a mudar imediatamente?
- O que podemos começar a mudar ao longo de algum tempo?

Caso sejam encontradas áreas que precisem ser melhoradas, é uma boa ideia escrever um plano de acção. Comece com as questões mais fáceis de resolver ou as tarefas mais fáceis de realizar. O sucesso com estas questões ou tarefas ajudará a criar a certeza de que as questões maiores podem ser resolvidas.

O modelo que será utilizado para a elaboração do Plano de Acção de Governação é apresentado abaixo e é formado por 5 (cinco) elementos:

- Questão a ser Resolvida, onde o participante deverá indicar, de acordo com a avaliação que fez sobre a sua associação, que aspectos devem ser resolvidos dentro da mesma;
- Acção a ser posta em prática, indicando a (s) tarefa (s) que deverá (ão) ser realizada (s) para que se consiga alcançar os resultados esperados em relação à questão que se pretende resolver;
- Pessoa Responsável, o qual faz uma indicação sobre quem dentro (ou fora) da sua associação será responsável por cada tarefa específica;
- Prazo de execução, o qual define o tempo que se considera ser necessário para concretizar o plano de acção; e
- Recurso Necessários, para que o plano de acção para a mudança possa ser posto em prática.

Plano de Acção para a Mudança

Nome da Associação:

Questão a Resolver	Ação (ões) a Ser (em) Posta (s) em Prática	Pessoa (s) Responsável (eis)	Prazo de Execução	Recursos Necessários

ENDEREÇOS/CONTACTOS:

MASC

**Mecanismo de Apoio à Sociedade Civil
Austral-COWI Moçambique Lda.**

Avenida Kwame Nkrumah 27

Caixa Postal 4296

Maputo

Tel: (+258) 21 486794

Cel: (+258) 82 3049946

Fax: (+258) 21 486795

Web: www.masc.org.mz

E-mail: masc@masc.org.mz

Contacto: João Pereira, Director de Unidade de Gestão

AGENTES FACILITADORES:

Tete:

Tel: (+258) 84 7134590

E-mail: fpantie@yahoo.com.br

Contacto: Francisco Pantie

Inhambane:

Tel: (+258) 82 4236102

E-mail: karinadulobo@gmail.com

Contacto: Karina Loforte Dulobo

