

Compreendendo o Papel do Conselho Diretor nas Organizações Sem Fins Lucrativos

*Entrevista com Marla Bobowick - BoardSource**

A Revista IntegrAção realizou em primeira mão uma entrevista com Marla Bobowick, da ONG Americana *BoardSource - National Center for Nonprofit Boards*.

A *BoardSource* é uma organização norte-americana dedicada a fortalecer a eficácia das diretorias de entidades sem fins lucrativos, trabalhando com o intuito de aumentar a efetividade das organizações a partir do estímulo de seus conselhos e diretores. A entidade publica uma variedade de livros, ferramentas on-line, CDs e vídeos e oferece aos membros da instituição capacitação, serviços de consultoria e um importante centro de informações.

O acesso das instituições brasileiras ao *BoardSource* é através do site, especial ferramenta de informação da organização, sobretudo, o centro de conhecimento da *BoardSource*, que traz artigos, e-books, casos, pesquisas, além de um glossário sobre a governança nas organizações da sociedade civil. Diversos documentos são de acesso restrito aos membros, mas existem documentos livres, como resumos livros e cartilhas, que apresentam importantes ferramentas de gestão de Conselho, como princípios de como o diretor executivo de uma organização social pode empoderar um conselho, de forma que ele contribua para que a instituição avance, de fato, em sua missão.

A *BoardSource* é referência internacional sobre gestão de conselhos diretores para organizações sem fins lucrativos e a Revista IntegrAção foi saber um pouco mais sobre o trabalho dessa importante entidade

Entrevista

Sobre a *BoardSource* (National Center for Nonprofit Boards)

I. Conte um pouco sobre a história e a missão da *BoardSource*;

A *BoardSource*, anteriormente o Centro Nacional para Conselhos de Organizações Sem Fins Lucrativos (*National Center for Nonprofit Boards*), foi criada em 1988 pela Associação para Governança de Conselhos de universidades e Faculdades (*Association of Governing Boards of Universities and Colleges - AGB*) e o Setor

Independente. No início de 1980, duas organizações conduziram uma pesquisa e verificaram que embora 30 por cento dos entrevistados acreditassem fazer um bom trabalho na instrução e no treinamento de seus membros de Conselho, o restante dos entrevistados relatou pouca, ou nenhuma atividade reforçada no processo de governança. Em consequência, as duas entidades propuseram a criação de uma instituição nova cuja missão fosse aumentar a eficácia de Conselhos de organizações sem fins lucrativos.

Com uma concessão da *Fundação Kellogg* e financiamento de outros cinco doadores, a *BoardSource* abriu suas portas como o *Centro Nacional para Conselhos de Organizações Sem Fins Lucrativos*, com uma equipe de três funcionários e um orçamento operando-se em \$385.000 (US\$). Em Janeiro de 2002, a *BoardSource* realizou a mudança de seu nome e identidade. As mudanças na identidade e nos serviços foram à culminação de um processo extensivo de entendimento de como nós éramos percebidos e compreendidos, o que nosso público queria e como nós poderíamos ir de encontro com as necessidades das organizações do Terceiro Setor. Hoje, a *BoardSource* possui um equipe com mais de 35 funcionários e um orçamento anual operando-se em \$8.5 milhões (US\$). A organização agora possui 12.000 membros e serve a mais de 75.000 membros de Conselhos de instituições. A *BoardSource* atualmente é equipada para atuar da melhor maneira com a comunidade global de líderes do setor não lucrativo

II. Quais são as atividades desenvolvidas atualmente pela *BoardSource*?

A *BoardSource* atua no fortalecimento da eficácia de organizações sem fins lucrativos, reforçando os Conselhos diretores com importantes e aclamadas práticas de consultoria, publicações, ferramentas e programas voltados aos líderes.

A *BoardSource* oferece: recursos para membros do Conselho e diretores, através de oficinas, de treinamento e de uma importante e extensa base de dados; Consultores de governança para trabalhar diretamente com líderes das organizações na projeção de soluções especializadas de acordo com as necessidades de uma organização; A mais detalhada seleção de material sobre governança no setor não lucrativo, incluindo uma grande seleção de livretos, apostilas, livros, vídeos e audiotapes; A realização de uma conferência anual que reúne aproximadamente 600 membros de Conselhos e os principais executivos de organizações do Terceiro Setor de todo o mundo.

III. Quais são as principais demandas das instituições que procuram a BoardSource?

A BoardSource ajuda a definir e refinar as práticas de governança e as estruturas de milhares de organizações do Terceiro Setor através da consultoria de nossos trabalho. Nosso foco está dirigido à superação de desafios de governança, o trabalho colaborativo com as organizações e suas lideranças para encontrar o melhor caminho a seguir, e servindo-se simultaneamente como um agente de transformação para atingir resultados positivos.

Muitos dos membros de Conselhos diretores, nos procuram com questões relacionadas a:

- Como aumentar a eficácia do Conselho diretor da organização;
- Minimizar os riscos da organização;
- Como gerar o aumento de rendimento para a organização com o trabalho do Conselho;
- Melhora da posição da organização na comunidade;
- Atração e retenção de talentos profissionais para o Conselho;
- Aquisição de confiança e a suporte público;
- Transições da liderança;
- Compartilhamento positivo do talento dos membros de um Conselho diretor.

Sobre o Conselho Diretor nas Organizações Sem Fins Lucrativos

IV. Como ocorre a evolução dos Conselhos nas organizações sem fins lucrativos?

Nos Estados Unidos, há freqüentemente um fundador de uma organização sem fins lucrativos. Esta é a pessoa que enxerga e decide que há uma necessidade e começa o processo legal para formalizar uma instituição. É nesse momento que o fundador e outros convidados a serem membros dão forma ao primeiro Conselho para uma organização. O primeiro Conselho diretor é o Conselho para a fundação da organização. É importante começar com um grupo pequeno, porém comprometido, que possua habilidades e conhecimentos (“*expertise*”) necessários para começar:

- Inclua pessoas que são familiares com os constituintes e as necessidades do grupo;
- Se a organização for dependente de um captador externo, engaje alguém internamente que compreenda a área e que possa desenvolver o plano de captação de recursos em conjunto;
- Encontre alguém que entenda a área de atuação ou missão da entidade;
- Inclua no grupo alguém que seja confortável com a tecnologia;
- Aceite somente líderes para fortalecer a liderança futura do Conselho diretor.
- Traga pessoas inovadoras, com novas idéias;
- Certifique-se de que todos os membros do Conselho podem trabalhar em equipe.

V. Quais são os diferentes tipos de Conselhos?

Pela lei, toda a organização sem fins lucrativos tem a obrigação de possuir um Conselho. O nome já indica que o papel do Conselho diretor é o de governar a organização. O Conselho é responsável por criar a visão, a missão, os valores, e as políticas para a organização e certificar-se de que estão sendo respeitados corretamente. Também, a sustentabilidade financeira é uma das responsabilidades-chaves de um Conselho do Terceiro Setor.

Alguns Conselhos podem ter Conselhos consultivos (conselho ou comitê). Pode ser criado para uma finalidade específica para apoiar o Conselho diretor em seu trabalho. Por exemplo, os conselhos consultivos podem focalizar no trabalho de captação de recursos, fornecer o auxílio técnico, avaliar o impacto de um serviço ou de um programa, e servir como um advogado ou relações públicas representes da organização. Os membros de conselho consultivo não têm responsabilidade legal; não têm nenhum direito investido; e não têm nenhum tipo de imunidade no caso de sua remoção do grupo. É sábio limitar as ações do Conselho consultivo a fazer recomendações e a fornecer suporte de informações para decisões do Conselho diretor.

VI. Quais são as funções do Conselho diretor e as responsabilidades básicas de seus membros?

A BoardSource criou uma cartilha onde são apontadas as 10 responsabilidades básicas de um Conselho diretor para organizações do Terceiro Setor, são elas:

1. Determinar a missão e os propósitos da organização.

É responsabilidade do Conselho criar e rever a indicação da missão e da finalidade articuladas com os objetivos da organização, os meios, e o público-alvo.

2. Selecionar o executivo principal, o dirigente da organização.

Os Conselhos devem alcançar o consenso nas responsabilidades de um executivo principal e empreender uma busca cuidadosa para encontrar o indivíduo mais qualificado para a posição.

3. Administrar os recursos financeiros de maneira eficaz.

O Conselho diretor deve ajudar a desenvolver o orçamento anual da instituição e assegurar-se de que os controles financeiros apropriados estejam no lugar.

4. Assegurar recursos adequados.

Uma das responsabilidades principais do Conselho é fornecer recursos adequados para a organização cumprir sua missão (advindos dos membros ou de outrem).

5. Assegurar a integridade legal e ética.

O Conselho diretor é finalmente responsável por assegurar o alinhamento da instituição aos padrões legais e às normas éticas.

6. Garantir um planejamento eficaz da organização.

O Conselho deve participar ativamente de um processo total de planejamento da entidade e ajudar a executar e a monitorar os objetivos do plano.

7. Avaliar seu próprio desempenho.

Todos os Conselhos têm a responsabilidade de articular e propor pré-requisitos para candidatos, ou novos membros, e avaliar periodicamente e detalhadamente o próprio desempenho do grupo.

8. Melhorar a imagem pública da organização.

O Conselho deve claramente trabalhar a missão, realizações e objetivos da organização e levar seu trabalho a conhecimento do público e da comunidade.

9. Determinar e supervisionar os programas e serviços de organização.

A responsabilidade do Conselho é determinar que programas sejam consistentes com a missão da organização, além de monitorar sua eficácia.

10. Apoiar o executivo principal e avaliar sua atuação.

O Conselho deve assegurar-se de que o executivo principal tenha a sustentação moral e profissional de que ele necessite para promover os objetivos da organização.

Dentre as responsabilidades de membros do Conselho diretor, estão:

Conhecer a missão da organização; Ter conhecimento real das indicações financeiras da organização; Fazer perguntas oportunas e substantivas; Manter a confidencialidade sobre os dados da organização; Manter a independência e a objetividade; Anualmente presentear os membros de acordo com o significado pessoal de cada um; Sugerir nomes para o Conselho de acordo com sua necessidade específica; Servir em posições de liderança e empreender atribuições especiais; Seguir tendências no campo da organização de interesse; Evitar o surgimento de conflitos de interesses; Ajudar ao comitê e à equipe de funcionários no desenvolvimento de estratégias de captação de recursos com conhecimento e a influência pessoal.

VII. Existem atribuições específicas do Conselho diretor na captação de recursos?

Uma das responsabilidades principais do Conselho é assegurar-se de que a organização tenha os recursos financeiros adequados para realizar sua missão. O Conselho é quem aprova o orçamento, assim como deve estar ciente de como o dinheiro é captado. O Conselho necessita concordar com os objetivos programados, bem como deve também concordar em como o trabalho de captação ocorre. Se uma das maneiras para que a organização cumpra suas obrigações for levantar fundos adicionais, então o Conselho necessita trabalhar para que isto aconteça. Ou o Conselho levanta os fundos necessários ou assegura-se de que a equipe de funcionários esteja equipada com o conhecimento e as habilidades necessárias para realizar a captação de recursos. Em

muitas organizações os dois atuam em conjunto. O Conselho esboça também as políticas mestras necessárias relacionadas à captação de recursos. Assegura-se de que as diretrizes apropriadas do programa de captação sejam compatíveis com a missão da organização. Existe ainda a responsabilidade pessoal dos membros do Conselho em fazer uma contribuição ou participar em atividades de captação de recursos da organização.

VIII. Quais recomendações importantes sobre a formação de Conselhos, a *BoardSource* pode dar às organizações do Terceiro Setor (organizações sem fins lucrativos) do Brasil?

A maioria das organizações sem fins lucrativos são entidades legais distintas dos indivíduos que as fundaram. Como existem as empresas lucrativas e suas contrapartes, as organizações sem fins lucrativos também são governadas por membros com responsabilidades legais e éticas que não podem ser delegadas. As responsabilidades do Conselho podem ser divididas em algumas categorias, que recomendamos serem observadas, como:

Legal e fiduciário – O Conselho deve ser responsável por assegurar-se de que a organização se encontre dentro das normas e exigências legais e que opere de acordo com sua missão e finalidade para o qual se identifica legalmente, permitindo a concessão de isenção de impostos ou outros benefícios. Os membros individuais devem exercitar o dever do cuidado (devem assistir a reuniões, estar preparados para tomar decisões, receber as informações fornecidas e pedir informações adicionais se necessário, além de realizar seus deveres de uma maneira razoável e responsável). Os membros de Conselho são responsáveis por proteger e salvaguardar a confiança pública e os recursos da instituição.

Supervisão. O Conselho é responsável por assegurar-se de que a organização esteja funcionando bem. Moderar o poder da gerência, com o papel de empregar e remover o executivo principal, chamado geralmente de diretor executivo ou presidente.

Captação de recursos - Como parte de sua responsabilidade muitos membros de Conselho são envolvidos ativamente em ações para certificar-se de que a organização tenha os recursos de que necessita. Isto pode incluir fazer uma contribuição pessoal; servir como um intermediário de relações com uma fundação, ou empresa, ou uma entidade do governo; realizando um evento, ou ainda solicitando recursos cara a cara a possíveis doadores.

Representação – Representação dos interesses e pontos de vistas. Frequentemente os membros de Conselhos são escolhidos de modo que possam trazer para a instituição a experiência ou a perspectiva de um grupo ou de um segmento particular do círculo de profissionais da organização. Os Conselhos não são instituições

inerentemente democráticas, mas fornecem uma oportunidade para os grupos e as comunidades relacionadas à organização sem fins lucrativos de ter uma voz no sistema de governança. Entretanto, para representar um círculo de interesse ou ponto de vista faz-se necessário examinar uma experiência anterior ao votar - todos os membros do Conselho esperam votar com os melhores interesses em mente.

IX. Qual a diferença e quais as atividades e as responsabilidades do diretor executivo e do presidente de Conselho?

O relacionamento ideal entre um executivo principal e o presidente de Conselho é o da responsabilidade compartilhada e o da parceria - similares a ser co-capitães de uma equipe. Cada um está a cargo de aspectos diferentes da equipe. Como o executivo principal, o trabalho é supervisionar as operações cotidianas da organização. O presidente de Conselho é responsável por conduzir o Conselho. Deve-se pensar o executivo principal como um chefe de torcida, o guardião, “*gatekeeper*” para a equipe de funcionários, enquanto o presidente de Conselho como o “*gatekeeper*” para os membros do Conselho. Isto ajuda a coibir o problema de comunicação e permite que ambos os líderes permaneçam cientes do papel de cada um e de suas necessidades. O presidente de Conselho e o executivo principal da organização necessitam apoiar um ao outro, consultar, e complementar os trabalhos. Ambos podem empoderar o trabalho mútuo em sua perseguição por progredir com a missão da organização.

X. Quando ocorre a renovação de membros de um Conselho?

De acordo com um estudo da *BoardSource* realizado com centenas de organizações sem fins lucrativos, quase três quartos dos entrevistados da pesquisa relataram usar um prazo de renovação de três anos para membros do Conselho. Sem nenhum limite de prazo ou controle, alguns membros podem servir de 20 a 30 anos em um Conselho. Não sem controvérsia, nos Estados Unidos está havendo limites com relação à idade, por exemplo, uma aposentadoria imperativa nos Conselhos para membros com mais 70 anos.

XI. Existe alguma grande lição sobre Conselhos que pode ser passada às organizações do Terceiro Setor no Brasil?

Os Conselhos excepcionais adicionam o valor significativo de suas organizações, fazendo uma diferença em seu avanço na missão. A boa governança requer do Conselho balancear seu papel como supervisor, com seu papel como força de apoio à organização. A diferença entre Conselhos responsáveis e excepcionais encontra-se

na atenção, consideração e na intencionalidade, a ação e a vinculação, o conhecimento e a comunicação. Os doze principais executivos apontam que um Conselho empoderado é um recurso estratégico a ser considerado. Fornece membros de Conselho com uma visão de o que é possível e adiciona valor durável à organização que conduz.

Mais informações:

BoardSource

Contato: www.boardsource.org
1828 L Street NW, Suite 900
Washington, DC 20036

* **Marla J. Bobowick** é vice-presidente dos produtos para BoardSource, atua também como conselheira senior da entidade. Com mestrado e especializações em organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos, Bobowick atua como consultora de organizações do terceiro Setor de diversas proporções, variando de um Habitat local para organizações globais, de uma fundação de família a uma organização regional filantrópica ou a uma organização federada nacional. Marla foi membro do Conselho da Calvary Women's Services in Washington, D.C.

Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano10/07/opinioao.htm>

Acesso em: 17/08/07.