Capítulo 4:
Governação

GUIA

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Foto de capa: Agências parceiras da CRS reúnem- se para delinear o seu papel na implementacão do projecto da CRS sobre Paz e Governacão. O país tem visto muitos conflitos entre o grupos ectinicos e religiosos desde os anos 1960. Foto por David Snyder/CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Para baixar esta e outras publicações da CRS, visite o site
www.crsprogramquality.org.

CONTEÚDOS

Acrónimos ii

Qual a Função da Governação? 3

Sumário deste Guia 3

Princípios-chave da Função de Governação 4

Processo de Negócio TIC 4.1 – Criação do Conselho 5
- Passo 4.1.1 – Como Criar um Conselho 6
- Passo 4.1.2 – Deveres dos Membros 9
- Passo 4.1.3 – Nomeações 11
- Passo 4.1.4 – Agenda das Reuniões do Conselho 13
- Passo 4.1.5 – Designar Comités 15
- Passo 4.1.6 – Avaliação do Desempenho do Conselho 17

Processo de Negócio TIC 4.2 – Relações do Conselho 18
- Passo 4.2.1 – Relações do Corpo Directivo 19
- Passo 4.2.2 – Relações da Gestão da Organização 21
- Passo 4.2.3 – Relações com as Partes Interessadas Principais 23
- Passo 4.2.4 – Resolução de Conflitos 24

Processo de Negócio TIC 4.3 – Responsabilidades do Conselho 25
- Passo 4.3.1 – Estatuto da Organização 26
- Passo 4.3.2 – Estratégia e Controlo Operacional 28
- Passo 4.3.3 – Responsabilidades dos Recursos Humanos 30
- Passo 4.3.4 – Responsabilidades Fiscais 33
- Passo 4.3.5 – Cumprimento de Políticas e Regulamentos 35
- Passo 4.3.6 – Implementação da Política e Revisão 37

Lista de Verificação de Conformidade para a Governação 39
- Lista de Verificação de Conformidade da Governação Corporativa: 40
- Conformidade de Ambiente Legal 44
- Lista de Verificação de Revisão Legal: 45

Glossário 47

Referências 50

Bibliografia e Leituras Recomendadas 51

Anexo A: Ferramenta de Avaliação das Reuniões do Conselho 52

Anexo B: Ferramenta de Avaliação do Conselho 53

Anexo C: Exemplo de um Quadro Organizacional 54

Anexo D: Termos de Referência (ToR) para o Comité Executivo do Conselho 55
- 1. Nomeação do Comité Executivo 55
- 2. Propósito 55
- 3. Composição 55
- 4. Deveres e Responsabilidades 55
- 5. Reuniões 56
- 6. Decisões 56

Anexo E: Termos de Referência (ToR) para o Comité Financeiro e de Auditoria 57

Anexo F: Lista de Verificação de Governação Corporativa 59

ACRÓNIMOS

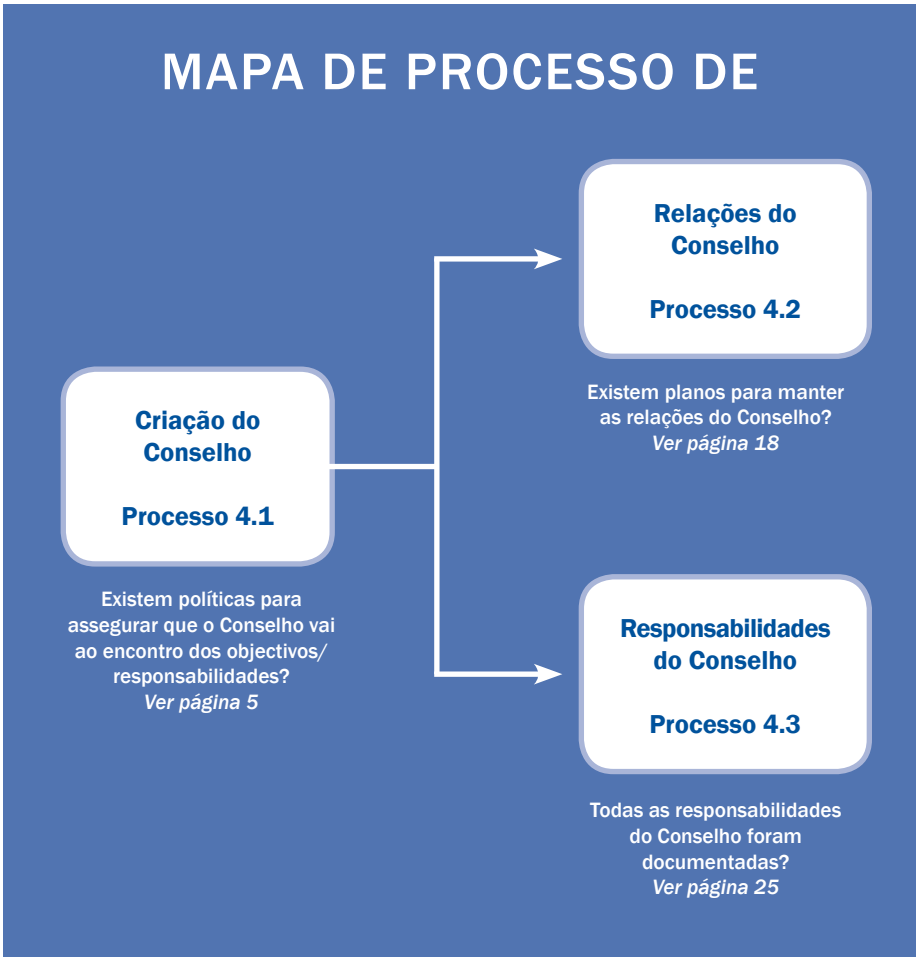
CRS	Catholic Relief Services
GAAPs	Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites
IFAC	Instituto Internacional de Contabilistas
OECD	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico
RH	Recursos Humanos
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
ToR	Termos de Referência

CAPÍTULO 4: GOVERNAÇÃO

DAVID SNYDER PARA CRS

Em Addis Ababa, Etiopia, duas raparigas jovens participam uma formação sobre a sensibilizacão de VIH, proporcionada pela Médicos Missionários de Maria, uma agência parceira da CRS.

MAPA DE PROCESSO DE GOVERNAÇÃO



PROPÓSITO DESTE GUIA

A Governação institucional é o processo através do qual as instituições e organizações são dirigidas, controladas e responsabilizadas. Refere-se a sistemas e estruturas eficazes que facilitam uma adequada tomada de decisões, responsabilização, controlo e eficiência na organização. Estes sistemas e estruturas procuram promover a liderança e a orientação operacional honesta, de confiança, credível, transparente, responsabilizável, responsável e com uma inteligência concentrada. Catholic Relief Services (CRS) reconhece que uma boa Governação e gestão organizacional são essenciais para alcançar a eficiência e a sustentabilidade das suas organizações locais parceiras, e que são ingredientes vitais na manutenção de um equilíbrio dinâmico entre a necessidade de ordem e igualdade na sociedade, de produção eficiente e de distribuição de bens e serviços, e a responsabilização no uso do poder.

QUAL A FUNÇÃO DA GOVERNAÇÃO?

O Conselho deve estruturar as suas operações de acordo com os termos da constituição do corpo directivo, regulamento interno, e qualquer outro instrumento legal relacionado com a sua formação e funcionamento.

O Conselho deve cumprir as seguintes funções:

- Fornecer liderança, promovendo a integridade e a transparência nas suas relações internas ou externas com as partes interessadas
- Definir papéis claros e responsabilidades dos membros executivos e não-executivos do Conselho, tais como do Presidente do Conselho e do Director Executivo
- Definir e fornecer termos de referência para todos os Comités Ad Hoc e permanentes
- Assegurar que o Conselho tem uma boa mistura de competências profissionais entre os seus membros, enriquecendo a sua operação
- Definir o negócio central da organização e desenvolver e executar o plano estratégico; monitorizar e avaliar a operação e plano de negócio da organização, assegurando que a organização permanece competitiva e viável
- Fornecer supervisão das operações e assegurar que a organização cumpre totalmente com as leis nacionais, locais, regulamentos e código de conduta da organização
- Avaliar as operações do Conselho, assegurando que é acrescentado valor ao negócio central e que o impacto institucional se reflecte na comunidade que serve
- Comunicar com frequência e eficácia com as partes interessadas, autoridade e a comunidade doadora, de forma a aproveitar novas oportunidades, adaptar-se a mudanças no meio dos negócios, e promover o interesse para alcançar a sustentabilidade técnica, organizacional e financeira

SUMÁRIO DESTE GUIA

Resumidamente, *Governação* refere-se a um quadro constituído por práticas legislativas, económicas, de cultura institucional que permitem à organização funcionar eficazmente, num ambiente organizado, responsável e responsabilizável.

PRINCÍPIOS-CHAVE DA FUNÇÃO DE GOVERNAÇÃO

O propósito da governacão é de assegurar que o poder de decisão e os assuntos principais da organização são geridos com integridade, transparência e prestação de contas.

O propósito da Governação é assegurar que o poder de decisão da organização e o negócio central são dirigidos com integridade, transparência e responsabilização do corpo directivo da organização e das partes interessadas internas e externas. A Governação opera num quadro de leis, regulamentos e práticas organizacionais (formais e informais) no contexto da visão, missão e princípios orientadores da organização. Mantém um equilíbrio claro do poder que potencia relações e a justiça no processo de tomada de decisão.

A Governação procura criar um processo eficaz que, através da operação do Conselho, assegure o seguinte:

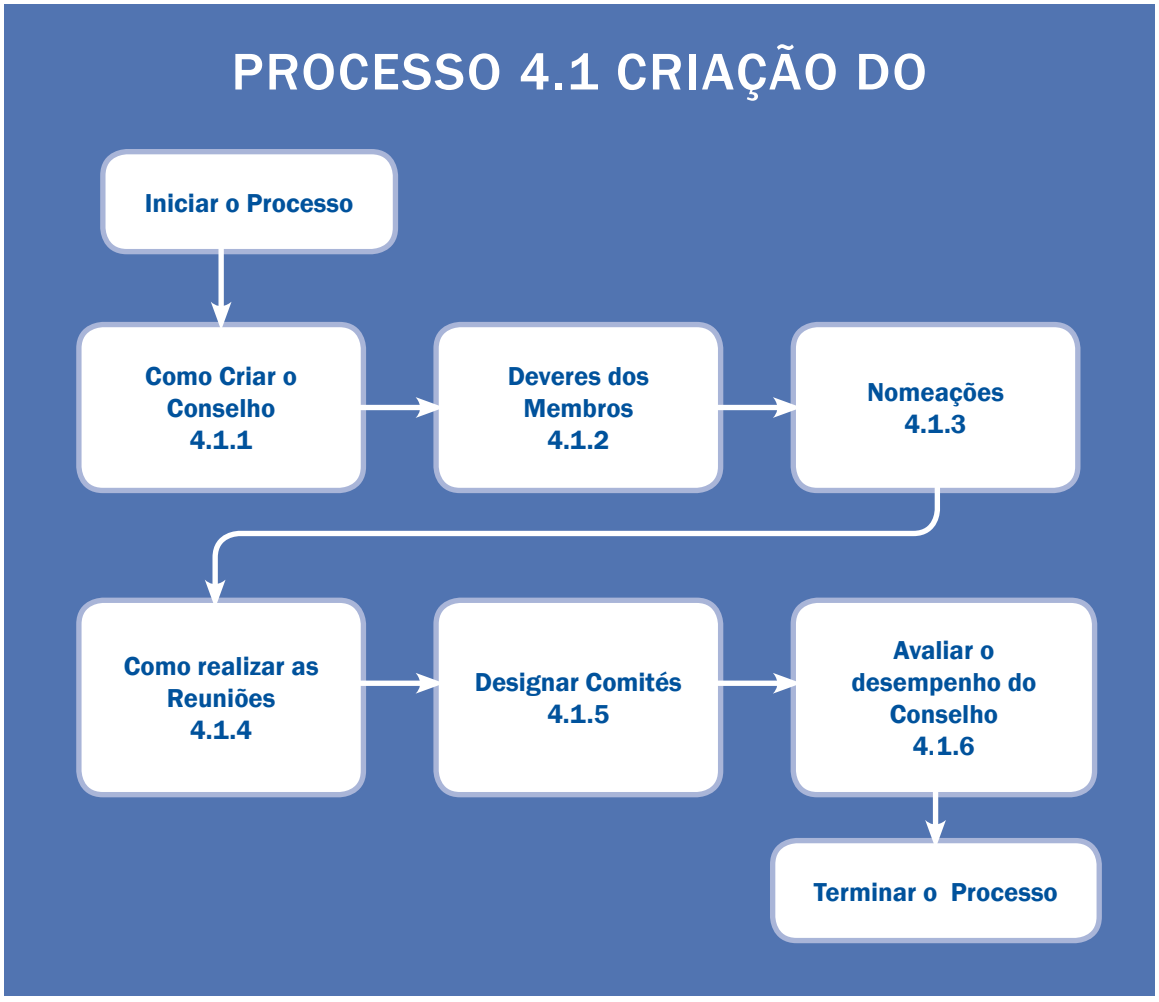
- Existe um pensamento estratégico
- O equilíbrio do poder e do controlo institucional é partilhado dentro dos limites do regulamento interno do Conselho
- Existe um processo democrático na selecção dos membros do Conselho, na eleição do Presidente, na formação de comités da Conselho, e na selecção e contratação de membros da equipa de gestão sénior
- Existem sistemas e estruturas para promover uma operação eficiente que seja eficaz no alcançar das metas estratégicas estabelecidas pelo Conselho
- Existe uma estrutura de supervisão para assegurar a integridade e a responsabilização das partes interessadas e dos proprietários da organização
- Existe uma função formal de supervisão do Conselho para assegurar que a organização cumpra com as leis locais e os regulamentos e instrumentos de regulamentação do corpo de gestão para promover a eficiência, a credibilidade, a competitividade, a viabilidade e a sustentabilidade
- As práticas da Governação são apropriadas, eficazes e cumpridas, com vista a promover uma operação viável, responsável e sustentável
- A cultura organizacional promove uma aprendizagem contínua e inovações

PROCESSO DE NEGÓCIO TIC 4.1 – CRIAÇÃO DO CONSELHO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

A formação e a estrutura do Conselho da organização devem ser baseadas numa política que proporciona uma mistura apropriada de competências, para fornecer a amplitude e a profundidade necessárias de conhecimento e experiência, de forma a ir ao encontro das responsabilidades e objectivos do Conselho. As questões pertinentes que devem ser tidas em consideração na formação e estrutura do Conselho estão resumidas em baixo, enquanto recomendações de políticas.

FLUIDEZ DO PROCESSO



PASSO 4.1.1 – COMO CRIAR UM CONSELHO

NOME DO PASSO	COMO CRIAR UM CONSELHO
Número do Passo	4.1.1
Papel Organizacional	Corpo Directivo
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve consistir nos membros, designados pelo corpo directivo, que vão ao encontro de todos os pré-requisitos/critérios necessários.

Todos os membros do Conselho recém nomeados deveriam estar propriamente orientados sobre os seus deveres e responsabilidades.

Nomeação dos Membros do Conselho:

- Os membros do Conselho devem ser nomeados por um comité mandatado do corpo directivo.[1]
- A nomeação deve ser precedida pelo processo de indicação baseado nos critérios estabelecidos pelo comité mandatado.
- Todos os possíveis candidatos devem submeter os seus currículos ao comité mandatado para a sua leitura.
- O comité mandatado deve entrevistar todos os possíveis candidatos para confirmar as suas qualificações, disponibilidade e vontade de servir enquanto membro do Conselho.

Qualificações para os membros do Conselho:

Todos os membros do Conselho devem ter as seguintes qualificações:

- Interesse em apoiar a causa ou preocupação comum do Conselho
- Representar um grupo social comum que, em virtude das suas posições, foi nomeado para o Conselho
- Ser uma pessoa de integridade moral, com base no seu desempenho passado e no seu compromisso
- Possuir o grau mínimo de educação, com a excepção do grau mínimo de educação permitido em áreas do país onde o nível de literacia é baixo

1 *Corpo Directivo* refere-se à instituição que possui ou governa a organização. Em certos casos, também se pode referir à Igreja, e noutros casos, aos fundadores da organização.

- Possuir o grau de aptidões exigido para essa posição
- Possuir o nível de experiência exigido, dentro da organização

Orientação e Desenvolvimento do Conselho:

- Recomenda-se que os novos membros nomeados do Conselho sejam devidamente orientados sobre as funções e responsabilidades esperadas. Além disso, deverá existir um reforço contínuo da capacidade do Conselho de assegurar que os membros do Conselho possuem as aptidões e competências necessárias para desempenhar as suas tarefas. De seguida, encontram-se os aspectos cruciais a serem considerados.

Cartas de Nomeação:

- Todos os membros do Conselho devem ser titulares de uma carta de nomeação que estipule os seus deveres e responsabilidades enquanto servirem o Conselho.
- O corpo directivo ou a autoridade nomeada mandatada pelo corpo directivo deve ser responsável pela emissão dessas cartas.

Aceitação pelos Membros do Conselho:

- Todos os novos membros nomeados do Conselho devem assinar e devolver uma cópia da carta de nomeação para indicar a sua aceitação ou rejeição da nomeação.
- Uma cópia de cada aceitação/rejeição de cada membro deve ser submetida à autoridade nomeada para a acção posterior.

*Orienta*ção:

- Após a inauguração, todos os novos membros nomeados do Conselho devem ser familiarizados e incluídos no Conselho.
- Posteriormente, os membros do Conselho que estão de saída devem providenciar uma pasta de transição até ou durante a segunda reunião do novo Conselho.
- A autoridade nomeada deve conduzir a orientação de todos os novos membros nomeados do Conselho, de preferência antes da eleição do Presidente do Conselho e responsáveis dos escritórios.

Formação ao Conselho:

- Todos os novos membros nomeados do Conselho devem ser formados em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) básica, planeamento estratégico, e questões de Governação, assim como tendências actuais e desenvolvimentos nos sectores de programa relacionados.
- Esta formação também deve equipar os membros com competências

SARA A. FAJARDO/CRS

Residentes de Mao, Republica Dominicana, lançaram recentemente uma campanha para ajudar a resolver os conflitos na sua comunidade. A incidência de ataques violentos baixou drasticamente desde que foi formado o grupo.

sobre como desempenhar eficazmente os seus papéis e responsabilidades.

Composição do Conselho:

- O Conselho deve ser equilibrado, tendo em consideração certos factos como a idade, o género, a profissão e a representação das partes interessadas.
- O Conselho deve ser equilibrado para assegurar a representação de diversas profissões relacionadas com programas centrais da organização, tais como agricultores, engenheiros, médicos/enfermeiros, clero, gestores, advogados, administradores provinciais, autoridades locais e líderes comunitários.
- A idade mínima e máxima recomendada deve ser de 25 e 65 anos, respectivamente, tendo em consideração a condição física e mental de cada indivíduo.
- Não obstante o referido, a competência de cada indivíduo deve ser uma consideração chave na selecção de todos os membros do Conselho.
- Enquanto parte interessada chave, o corpo directivo deve ser representado no Conselho, conforme considerado necessário.
- O ministério/departamento do governo responsável pelo sector do programa poderá estar representado no Conselho por um ex-membro oficial.

Dimensão do Conselho:

- A dimensão do Conselho deve ser entre três a sete membros com poder de voto. A quantidade de membros ex-oficiais será a considerada necessária.
- No mínimo, a composição do Conselho deve consistir no Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro e membros.
- É recomendada a manutenção de um número ímpar com o propósito de evitar impasses nas votações.

PASSO 4.1.2 – DEVERES DOS MEMBROS

NOME DO PASSO	DEVERES DOS MEMBROS
Número do Passo	4.1.2
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Para os membros do Conselho, existem várias obrigações a serem cumpridas e regras a serem seguidas.

Deveres dos Membros do Conselho:

- Participar em todas as reuniões
- Fornecer apoio técnico ao Conselho
- Fazer contribuições profissionais durante as deliberações
- Participar nos comités do Conselho, quando for apropriado
- Ser a voz das necessidades sentidas pela população que a organização serve

Mandato dos Membros do Conselho:

- Os membros do Conselho devem servir mandatos de três anos, num máximo de dois mandatos.
- Os membros que são nomeados em virtude do seu cargo público, incluindo membros ex-oficiais, devem permanecer no Conselho enquanto estiverem nesse cargo.

Cessação de Mandato dos Membro do Conselho:

- Deverá existir uma provisão para a cessação dos Mandatos dos membros do Conselho.
- Qualquer ausência injustificada por mais de três reuniões consecutivas de um membro do Conselho dará lugar a um inquérito para facilitar a decisão sobre a cessação do cargo.
- A cessação de membro pode dar-se antes do término do mandato, em casos como em que o membro é culpado de má conduta ou de violar qualquer regulamento do Conselho e/ou da organização.

- A cessação de membro deve ser faseada de tal forma que em nenhuma altura o Conselho esteja composto apenas por novos membros.
- O membro do Conselho pode renunciar ao cargo, desde que submeta um aviso em conformidade com o regulamento interno do Conselho.

Renomeação de Membros do Conselho:

- Deve ser feito um esforço para assegurar que a rotação e/ou os acordos de renovações faseadas são feitas de acordo com o regulamento interno do Conselho.
- O corpo directivo deve assegurar que alguns membros do Conselho sejam renomeados, com vista à continuidade.

Remuneração dos Membros do Conselho:

- Os membros do Conselho devem servir de forma voluntária, como uma contribuição para a comunidade.
- A organização deve fornecer lanches durante as reuniões, quando for apropriado.
- Sempre que possível, as despesas de transporte incorridas de forma razoável em despesas de viagens, devem ser reembolsadas aos membros.

Integridade dos Membros do Conselho:

- Cada membro do Conselho deve manter uma integridade moral e profissionalismo durante todo o período do seu mandato.
- Os membros devem, sempre, servir o interesse da organização enquanto ocupam o cargo e devem evitar a tomada de decisões que possam conduzir a um conflito de interesses.

Mandato do Conselho:

- O mandato do Conselho deve ser claramente estipulado na constituição da organização, planos estratégicos e outros documentos de políticas internas relevantes.

PASSO 4.1.3 – NOMEAÇÕES

NOME DO PASSO	NOMEAÇÕES
Número do Passo	4.1.3
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Para além das responsabilidades de todos os membros do Conselho, aqueles escolhidos para ocupar uma posição distinta estarão sujeitos a mais obrigações e padrões.

Deveres do Presidente do Conselho:

- Convocar e presidir todas as reuniões do Conselho (na eventualidade da sua ausência, o Vice-Presidente irá substituí-lo)
- Fornecer uma liderança e direcção positiva e pro-activa
- Servir como porta-voz da organização
- Fornecer feedback e responsabilização ao conselho de administração da organização
- Ser o signatário da conta bancária designada da organização
- Aprovar a participação e os registos de deliberações em nome do Conselho

Qualificações do Presidente do Conselho:

O corpo directivo deve nomear o Presidente de entre os membros do Conselho. As qualificações do Presidente do Conselho devem incluir as seguintes:

- Ser uma pessoa com integridade moral, com base no seu desempenho e compromisso no passado
- Possuir um nível mínimo de educação, ou o seu equivalente
- Possuir um nível mínimo de experiência numa posição de gestão de topo numa organização ou demonstrar capacidades comprovadas em gestão
- Possuir boas competências inter-pessoais e a capacidade de trabalhar com pessoas de diversos contextos ou origens

Deveres do Vice-Presidente do Conselho:

- O Vice-Presidente deverá ser o adjunto do Presidente e desempenhará as funções do Presidente na sua ausência. O Vice-Presidente deverá ser eleito de entre os membros do Conselho na primeira reunião, quando o Conselho é formado.

Deveres do Secretário do Conselho:

O Director Executivo da organização deverá servir como Secretário do Conselho e como um membro sem direito a voto. Enquanto Secretário, o Director Executivo estende os seus serviços a título honorário. Os seus deveres e responsabilidades devem incluir o seguinte:

- Convoca e prepara a agenda para as reuniões do Conselho, em colaboração com o Presidente
- Envia aos membros do Conselho as convocatórias para as reuniões, juntamente com a ordem de trabalhos e outros documentos para a reunião, e faz o acompanhamento posterior para a confirmação
- Elabora as actas durante as reuniões do Conselho, distribui um rascunho das actas para serem aprovadas pelo Conselho e documenta a acta final aprovada das reuniões
- Guarda todos os registos das deliberações e decisões do Conselho
- Assegura-se da implementação adequada de todas as decisões do Conselho
- Prepara relatórios para apresentar ao Conselho

Deveres do Tesoureiro do Conselho:

O Tesoureiro deve estar familiarizado com finanças, contabilidade e/ou gestão.

As responsabilidades do Tesoureiro devem incluir o seguinte:

- Receber todos os relatórios financeiros da organização e apresentá-los ao Conselho
- Presidir os comités sobre finanças e auditoria do Conselho
- Aconselhar o Conselho em matérias financeiras
- Examinar as contas da organização com antecedência e clarificar questões financeiras, especialmente aquelas relacionadas com despesas de capital
- Quando a organização tem um departamento financeiro substancial, o papel do Tesoureiro deve ser o de receber e apresentar relatórios financeiros anuais, para aprovação do Conselho

PASSO 4.1.4 – AGENDA DAS REUNIÕES DO CONSELHO

NOME DO PASSO	AGENDA DAS REUNIÕES DO CONSELHO
Número do Passo	4.1.4
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	As reuniões do Conselho, agendadas regularmente, seguem uma agenda para assegurar que todas as questões são discutidas e/ou completadas.

Convocatória:

- O Presidente deve convocar todas as reuniões do Conselho através do Secretário.
- Na ausência do Presidente, o Vice-Presidente pode convocar a reunião.
- O agendamento de todas as reuniões do Conselho deve ser feito anualmente ou no início do ano fiscal ou civil.
- Depois de consultar o Presidente, o Secretário deverá enviar convocatórias formais para a reunião a todos os membros do Conselho, com uma antecedência mínima de 14 dias.
- Se tanto o Presidente como o Vice-Presidente não puderem estar presentes na reunião, a reunião será adiada.

Frequência:

- As reuniões do Conselho devem ter uma frequência mínima trimestral ou, quando necessário, podem ser convocadas entre reuniões agendadas.
- O quorum para todas as reuniões deve ser no mínimo 50% + 1, incluindo o Presidente, Vice-Presidente, ou outro membro nomeado para presidir a reunião, e excluindo qualquer pessoa que esteja a assistir, não sendo membro do Conselho.[2]

2 Nas reuniões, os membros do Conselho são normalmente considerados *presentes*, enquanto os não-membros *assistentes*

DAVID SNYDER PARA CRS

Moradores do vilarejo de Kravica caminham perto de uma casa construída pela CRS. O processo de retorno das pessoas deslocadas pela guerra da Bósnia-Herzegovina é complicado e milhares ainda vivem em centros colectivos.

- Reuniões extraordinárias podem ser convocadas para resolver questões urgentes, desde que com um aviso prévio de, pelo menos, dois dias, a todos os membros.

Todas as reuniões do Conselho devem ter uma agenda estruturada que contenha toda ou parte da seguinte informação:

- Chamada dos membros
- Leitura e confirmação das actas das reuniões anteriores
- Questões originárias de reuniões anteriores
- Relatórios da operação da organização, conforme o solicitado
- Agenda substancial para deliberação
- Outros assuntos

É recomendável que o Conselho inicie a reunião com a deliberação sobre qualquer novo assunto, de forma a permitir uma atenção adequada ao novo assunto, assegurando, ao mesmo tempo, reuniões curtas e produtivas.

Documentos:

- Todos os documentos referentes a uma certa reunião do Conselho devem ser enviados para todos os membros do Conselho com uma antecedência mínima de duas semanas.
- O Secretário deve assegurar que todos os membros do Conselho recebem os documentos dentro do prazo estabelecido, através da efectuação do acompanhamento.

Confidencialidade:

- O Secretário deve assegurar que todas as deliberações durante as reuniões do Conselho são mantidas confidenciais.
- Todos os membros do Conselho devem respeitar sempre a confidencialidade.

Duração:

- Normalmente, todas as reuniões do Conselho não ultrapassam as três horas, a não ser que seja absolutamente necessário.
- Qualquer reunião extraordinária do Conselho está isenta desta regra geral.

Os membros do Conselho devem-se esforçar para avaliar a sua conduta das suas reuniões, como no *Anexo A: Ferramenta de Avaliação das Reuniões do Conselho*.

PASSO 4.1.5 – DESIGNAR COMITÉS

NOME DO PASSO	DESIGNAR COMITÉS
Número do Passo	4.1.5
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Por vezes é necessário designar sub-grupos dentro do Conselho, chamados *comités*, para lidar com tarefas específicas.

Em certos programas rurais, o tamanho da organização parceira local é pequeno e a sua estrutura apenas consiste num corpo directivo ou Conselho de fundadores, Conselho de gestão e equipa de gestão. Contudo, noutros programas rurais, a estrutura da organização parceira local é tão robusta que o Conselho de gestão tem diversos comités, por exemplo, executivo, programático, financeiro e de auditoria, e de recursos humanos. Nestes casos, são recomendadas as seguintes estruturas e funções dos comités do Conselho:

Os membros dos comités do Conselho devem ser nomeados conforme as suas qualificações, experiência e aptidões exigidas.

Relações Hierárquicas:

- Todos os comités do conselho devem deliberar sobre questões referentes à sua especialização e devem comunicá-las ao Conselho para a aprovação necessária, antes da implementação de qualquer decisão.
- O Conselho deve deliberar sobre os relatórios submetidos pelos comités e aprovar ou sugerir emendas necessárias, antes da implementação.
- As excepções ao ponto anterior devem ser limitadas às decisões para as quais os comités são mandatados para tomar e implementar, conforme o estipulado nos seus termos e referências.

Comités Potenciais e Descrições:

- Comité Executivo
  - Deve ter pelo menos três membros e no máximo cinco, incluindo o Presidente, o Secretário, o Tesoureiro/Presidente do comité financeiro, e Director Executivo
  - Exerce a autoridade do Conselho, sujeita à aprovação de todo o Conselho. As acções podem ser feitas em nome do Conselho, em períodos temporários de emergência, entre reuniões do Conselho agendadas regularmente.
- Comité Programático
  - Assegura que a actividade central da organização é desenvolvida de forma eficaz e eficiente
  - Composto por dois membros do Conselho e chefes seleccionados de diversos departamentos da organização
- Comité Financeiro
  - Estabelece categorias detalhadas de custos e receitas para o planeamento e o orçamento
  - Desenvolve um plano de investimento
  - Revê e assegura que os relatórios financeiros regulares da organização são precisos e oportunos
  - Desenvolve políticas e linhas orientadoras financeiras, em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites (GAAPs)
  - Verifica, qualifica e recomenda ao Conselho a nomeação de auditores externos
- Comité de Recursos Humanos
  - Estabelece uma estrutura de pessoal e um plano de gestão de recursos humanos e aconselha sobre a melhor gestão de recursos humanos na organização
- Comités Ad Hoc
  - Quando necessário, o comité Ad Hoc pode ser criado para lidar com questões que não se enquadram nas áreas dos outros comités do Conselho
  - Os termos de referência (ToR) para cada comité assim formado devem ser definidos e estipulados de forma clara, e tornados acessíveis a todos os interessados
  - Assim que um comité Ad Hoc tenha terminado a sua tarefa mandatada pelo Conselho, deixará de existir

PASSO 4.1.6 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO CONSELHO

NOME DO PASSO	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO CONSELHO
Número do Passo	4.1.6
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho e os seus membros devem ser sujeitos a uma revisão do desempenho.

Desempenho Geral do Conselho:

- O corpo directivo ou a autoridade nomeada deve realizar uma avaliação anual do desempenho do Conselho.
- Sempre que possível ou necessário, tal avaliação deve ser conduzida por um consultor externo contratado pelo corpo directivo ou autoridade nomeada.
- Esta avaliação deve ser baseada numa ferramenta de avaliação bem desenvolvida, utilizada por instituições, tais como as utilizadas actualmente pelo governo. Ver *Anexo B: Ferramenta de Avaliação do Conselho*.

Avaliação dos Membros do Conselho:

- Todos os membros do Conselho devem ser avaliados através de uma ferramenta de avaliação de desempenho, que deve incorporar critérios de desempenho.

Avaliação do Presidente:

- O Presidente deve ser avaliado pelo comité do corpo directivo.
- A avaliação também deve ser realizada através de uma ferramenta de avaliação do desempenho acordada.

Divulgação dos Resultados da Governnaça Institucional:

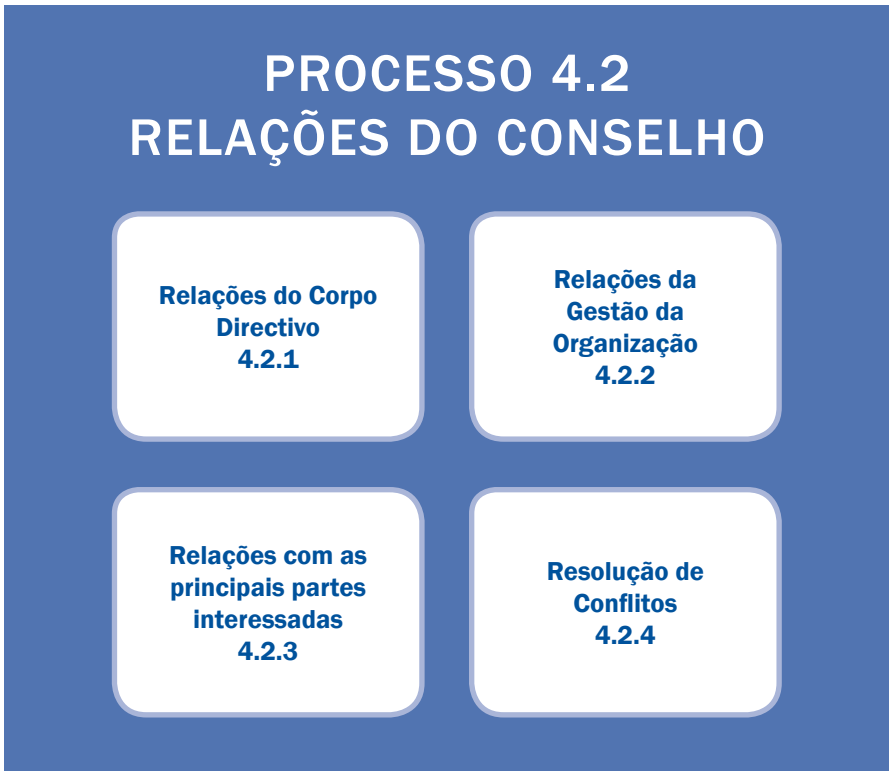
- O comité executivo deve divulgar os resultados da Governação organizacional ao Conselho, trimestralmente, e às partes interessadas anualmente, através de um relatório anual.
- O Conselho deve apresentar o relatório anual da organização ao corpo directivo, durante a reunião anual do corpo directivo.
- O relatório anual deve incluir uma secção sobre a Governação e o desempenho do Conselho.

PROCESSO DE NEGÓCIO TIC 4.2 – RELAÇÕES DO CONSELHO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

É importante que o Conselho mantenha relações com todas as partes chave interessadas do negócio. Estes incluem o corpo directivo, a gestão organizacional, o governo local e outros. Cumprir as obrigações e desempenhar os deveres exigidos para manter estas relações é vital para a saúde da organização.

FLUXO DO PROCESSO



PASSO 4.2.1 – RELAÇÕES DO CORPO DIRECTIVO

NOME DO PASSO	RELAÇÕES DO CORPO DIRECTIVO
Número do Passo	4.2.1
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve cumprir as obrigações, para manter as relações com o corpo directivo.

É importante a existência de uma comunicação e de uma relação de trabalho saudável entre o Conselho e o corpo directivo. Esta relação deve ser sempre respeitada e mantida. Os aspectos principais a serem considerados e as recomendações de políticas são as seguintes:

Nomeação:

- O corpo directivo deve ser totalmente responsável pela nomeação dos membros do Conselho. Poderá delegar esta função a um representante do corpo directivo.

Desenvolvimento:

- O corpo directivo deve ter um envolvimento directo na orientação e desenvolvimento de todos os membros do Conselho, através de formação ou outras vias.
- Órgãos relevantes do corpo directivo devem estar preparados para promover o envolvimento directo do corpo directivo na orientação e desenvolvimento dos membros do Conselho, assim como assegurar uma supervisão geral das suas decisões e actividades, de forma a garantir o domínio.

Remuneração:

- O Conselho deve criar um esquema razoável de remunerações (para todas as posições na organização, incluindo o director executivo), o qual deve ser aprovado pelo órgão relevante do corpo directivo.

Nomeações de Pessoal Sénior:

- O Conselho deve identificar e nomear o director executivo, em conformidade com o corpo directivo.

O conselho deve cumprir as suas obrigações para manter uma relação com o corpo directivo.

- O Conselho deve nomear o pessoal sénior de gestão da organização, em conformidade com o director executivo.

Disciplina do Director Executivo:

- O director executivo deve responder perante o Conselho.
- O Conselho deve ser responsável por disciplinar o director executivo e informar o corpo directivo acerca de todas as decisões tomadas.
- O corpo directivo deve canalizar todas as questões referentes ao director executivo para o Conselho, de forma a poder agir em conformidade.

Remuneração e Desenvolvimento Contínuo do Director Executivo:

- O Conselho deve estabelecer uma remuneração razoável para o director executivo, tendo em consideração as suas qualificações e experiência e disponibilidade de recursos.
- O Conselho também deve realizar uma avaliação das necessidades de formação, juntamente com o director executivo, e desenvolver em conjunto um programa de formação para o director executivo de forma a assegurar o seu desenvolvimento contínuo.

Relações Públicas:

- O Conselho deve ser responsável, em consulta com o conselho de associados, por todas as relações públicas referentes à organização.

Responsabilidade Social:

- O Conselho deve ser responsável, em consulta com o corpo directivo, por supervisionar actividades referentes à responsabilidade social.
- A gestão da organização deve dedicar-se e planear todas as actividades referentes à responsabilidade social, com a aprovação do Conselho.

A relação entre o corpo directivo e o Conselho deve estar claramente definida e estipulada, e os detalhes devem ser facilmente acessíveis a todos os interessados. A definição deve especificar o seguinte:

- Linhas orientadoras de referência sobre os deveres e as responsabilidades respectivas do Conselho e do corpo directivo
- A estrutura de cada um e a relação entre os dois
- Mecanismos de resolução de conflitos
- Relação informativa entre o Conselho e o corpo directivo e vice-versa
- Natureza, âmbito e conteúdo de todos os relatórios e/ou questões a serem submetidos/consultados pelo corpo directivo

PASSO 4.2.2 – RELAÇÕES DA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

NOME DO PASSO	RELAÇÕES DA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO
Número do Passo	4.2.2
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve cumprir obrigações, para manter as relações com a gestão da organização.

Clareza dos Papéis:

- Os deveres e as responsabilidades do Conselho e da gestão da organização devem estar claramente definidos e facilmente acessíveis a todos os envolvidos.
- A gestão da organização deve desenvolver, em consulta com o Conselho, todos os planos estratégicos para a organização.

Formulação e Implementação de Políticas:

- O Conselho deve ser responsável pela formulação de políticas.
- A gestão da organização deve ser responsável pela implementação de políticas.

Relações de Trabalho:

- A gestão da organização deve assegurar-se de que procura a aprovação necessária do Conselho e mantém o Conselho informado acerca da implementação das suas decisões.

Comunicação:

- Deve existir uma comunicação constante entre o Conselho e a gestão da organização.
- Os canais de comunicação devem estar claramente definidos, abertos e utilizados apropriadamente.
- A comunicação deve ser, normalmente, conduzida entre o Presidente do Conselho e o Director Executivo, excepto se delegado de outra forma.

DAVID SNYDER PARA CRS

Beneficiarias da CRS voltam de uma reunião na aldeia de Ajo no Sudeste da Etiópia. Através de um projeto apoiado pela CRS, ao juntarem esforços e recursos na venda de leite numa cidade distante estas mulheres agora são capazes de guardar dinheiro.

- O corpo directivo deve canalizar toda a sua comunicação à gestão através do Presidente do Conselho.

Avaliação do Desempenho do Director Executivo:

- Em coordenação com o comité de recursos humanos, o Conselho deve criar indicadores de desempenho através dos quais o desempenho do director executivo será avaliado.

Conselho da Gestão – Gestão da Organização:

- Os deveres e as responsabilidades do Conselho e da gestão da organização devem estar claramente definidos e facilmente acessíveis a todos os envolvidos.
- O Conselho e a gestão da organização devem cumprir sempre com os seus deveres e responsabilidades definidos
- Onde existir falta de clareza, o corpo directivo poderá ser chamado para facilitar a interpretação, proporcionando uma melhor compreensão.
- Se o mecanismo referido no ponto anterior não resultar, o Conselho e a gestão da organização irão trazer recursos externos para ajudar a resolver as diferenças.

PASSO 4.2.3 – RELAÇÕES COM AS PARTES INTERESSADAS PRINCIPAIS

NOME DO PASSO	RELAÇÕES COM AS PARTES INTERESSADAS PRINCIPAIS
Número do Passo	4.2.3
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve cumprir as obrigações, de forma a manter as relações com os ministérios do governo.

Os ministérios do governo e outras partes interessadas principais devem estar representados no Conselho como membros ex-oficiais. A organização deve fazer o seguinte:

- Assegurar o envio de relatórios regulares aos respectivos ministérios do governo.
- Cumprir sempre com as políticas nacionais, regulamentos e padrões estabelecidos pelo governo.
- Participar activamente em actividades do governo, incluindo o planeamento de desenvolvimento anual e o fórum do sector do programa.

Deve existir uma comunicação regular e oportuna entre o Conselho e os ministérios do governo, para facilitar o planeamento e a implementação adequadas das actividades da organização.

O corpo directivo pode precisar de estar envolvido em questões operacionais referentes ao estatuto legal e ao envolvimento com partes interessadas externas.

PASSO 4.2.4 – RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

NOME DO PASSO	RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
Número do Passo	4.2.4
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	Todos os conflitos de interesse devem ser imediatamente divulgados e tratados de acordo com as linhas orientadoras estabelecidas.

Todos os conflitos de interesse devem ser imediatamente divulgados e tratados de acordo com as linhas orientadoras estabelecidas.

Divulgação de Conflitos de Interesse:

- Qualquer membro do Conselho que tenha um interesse directo e/ou indirecto em qualquer contrato e/ou proposta de contrato com a organização deve divulgar a natureza do seu interesse ao Conselho.
- Qualquer membro que divulgue tal interesse não deve ser designado para participar em qualquer deliberação ou votação sobre qualquer questão referente ao tal contrato. Se votar, o seu voto será considerado nulo.
- O Conselho deve desenvolver linhas orientadoras que clarifiquem a forma como os membros do Conselho e da gestão da organização devem divulgar qualquer conflito de interesses existente.

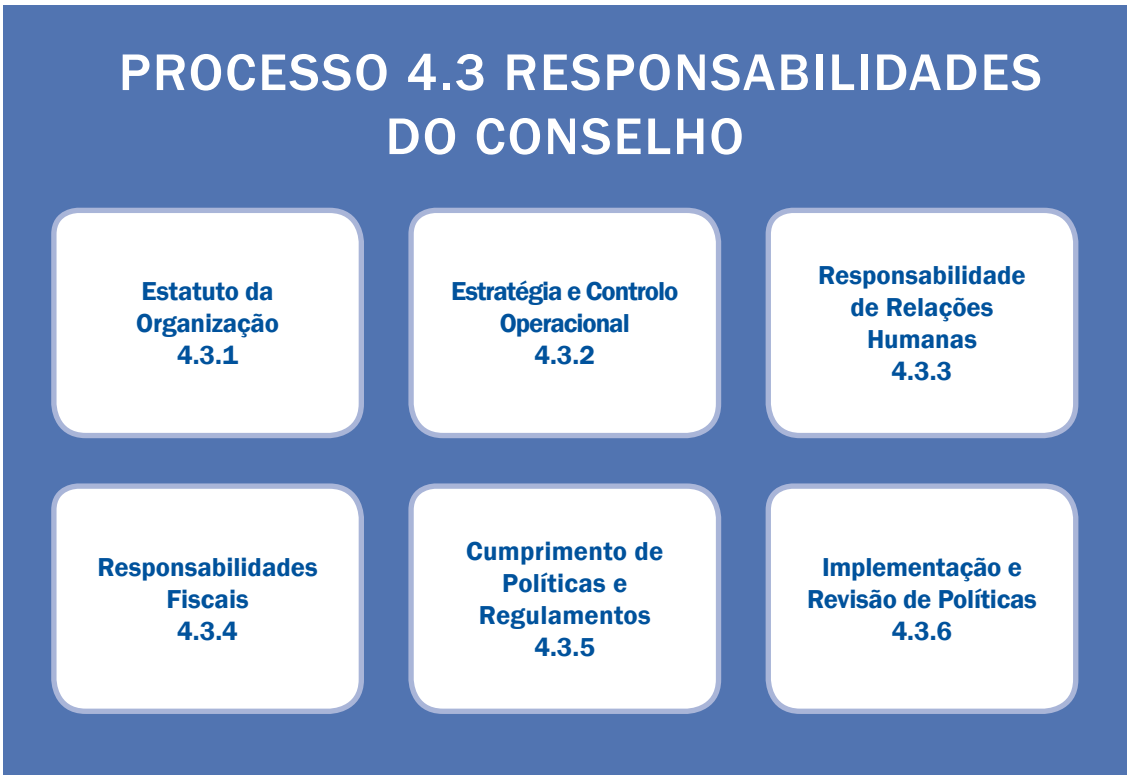
O Conselho deve assegurar que mantém boas relações públicas com as agências reguladoras relevantes.

PROCESSO DE NEGÓCIO TIC 4.3 – RESPONSABILIDADES DO CONSELHO

DESCRIÇÃO DO PROCESSO

As inúmeras responsabilidades de uma organização asseguram que ela está no bom caminho e que continua no bom caminho. Estas responsabilidades incluem a determinação do estatuto e da estratégia da organização e a supervisão de certas áreas funcionais, tais como finanças, recursos humanos e cumprimento.

FLUXO DO PROCESSO



PASSO 4.3.1 – ESTATUTO DA ORGANIZAÇÃO

NOME DO PASSO	ESTATUTO DA ORGANIZAÇÃO
Número do Passo	4.3.1
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve ser responsável por determinar o estatuto da organização, no que se refere ao negócio central, estatuto legal e estrutura organizacional.

Todas organizações devem ter uma situação jurídica clara.

Determinação do Negócio Central:

- O Conselho deve determinar o negócio central da organização e aprovar qualquer área nova de expansão/desenvolvimento do programa.
- O negócio central deve ser definido da forma mais clara possível para evitar qualquer possível desvio para um negócio não central, que poderá dar lugar a questões regulatórias com entidades como a Autoridade Nacional de Rendimento.

Negócio Central Versus Outras Prioridades:

- Não deve existir qualquer conflito entre o negócio central e outros negócios nos quais a organização possa estar envolvida, por exemplo, estabelecer e gerir actividades geradoras de receitas como uma fonte adicional de rendimento.

Estatuto Legal:

- Todas as organizações devem ter um estatuto legal de entidade claro.
- É recomendável que os instrumentos legais referentes ao título de propriedade sejam desenhados de forma a salvaguardar a autonomia e identidade da organização. Isto pode criar vias de apoio financeiro do governo e outras agências financiadoras.

Propriedade e Autonomia:

- A não ser que seja expressamente estipulado o oposto, o corpo directivo deve continuar sempre a ser o proprietário da organização.

- A natureza e duração de qualquer relação existente com o governo devem ser cuidadosamente negociadas e expressamente estipuladas.
- O negócio central da organização deve estar claramente definido para reflectir a relação entre a organização e o corpo directivo.
- O corpo directivo deve desenvolver a sua capacidade de gerir convenientemente e responsabilizar-se por qualquer apoio financeiro recebido pela organização por parte do governo e outras agências financiadoras.

Estrutura Organizacional:

- A organização deve ter uma estrutura organizacional clara que reflicta claras ligações e relações entre o Conselho e o corpo directivo. Um exemplo de uma organização robusta está incluído no *Anexo C: Exemplo de Quadro Organizacional*.

PASSO 4.3.2 – ESTRATÉGIA E CONTROLO OPERACIONAL

NOME DO PASSO	ESTRATÉGIA E CONTROLO OPERACIONAL
Número do Passo	4.3.2
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho tem a responsabilidade de supervisionar a estratégia de uma organização, de tal forma que deve nomear o director executivo.

Nomeação do Director Executivo:

- O Conselho, juntamente com o corpo directivo, deve nomear o director executivo da organização.
- Sempre que possível, um consultor externo de recrutamento de pessoal poderá assistir no recrutamento de um director executivo. Esse consultor deve ser escolhido pelo Conselho através de um processo competitivo.
- O Conselho, juntamente com o conselho de associados relevantes, deve desenvolver as qualificações e descrições de trabalho do director executivo.
- O director executivo deve representar a organização em todas as reuniões técnicas.
- O director executivo deve assegurar o cumprimento dos regulamentos, padrões e linhas orientadoras do governo.

Visão, Missão e Objectivos Estratégicos:

- O Conselho deve estar totalmente envolvido no desenvolvimento do plano estratégico da organização, assim como na definição da visão, missão e valores centrais. O corpo directivo deve ser consultado na determinação da visão, para assegurar consistência com a visão do conselho de associados.
- A gestão da organização deve criar o plano estratégico, através de um processo participativo, envolvendo contribuições de todos os departamentos e secções.

- A gestão da organização deve apresentar ao Conselho a estratégia formulada para sua aprovação.
- Todos os planos estratégicos devem ter articulado um plano de execução claro nos planos operacionais anuais ou no plano anual de actividades.

Avaliação do Desempenho da Gestão:

- O Conselho deve conduzir uma avaliação do desempenho da gestão da organização.
- Deve criar linhas orientadoras claras, detalhando em que circunstâncias o corpo directivo deve estar envolvido neste processo.

Relatórios de Desempenho:

- Devem existir linhas orientadoras claras referentes à natureza e aos conteúdos de todos os relatórios a serem preparados pela gestão da organização e apresentados ao Conselho.
- A gestão da organização deve ser responsável por submeter ao Conselho relatórios de desempenho regulares, precisos e oportunos.
- O Conselho deve avaliar os relatórios submetidos e ter em consideração os riscos inerentes a esses relatórios.

Gestão do Risco:

- A gestão da organização deve ser responsável por gerir os riscos da organização.
- O Conselho deve providenciar a liderança necessária na identificação, análise, avaliação e gestão de potenciais riscos para a organização.

PASSO 4.3.3 – RESPONSABILIDADES DOS RECURSOS HUMANOS

NOME DO PASSO	RESPONSABILIDADES DOS RECURSOS HUMANOS
Número do Passo	4.3.3
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve assegurar que as políticas justas de recursos humanos (RH) estão activas e poderá ter de formar um Comité de RH para lidar com detalhes mais precisos.

O conselho é responsável por estabelecer e assegurar conformidade com as leis nacionais.

As seguintes responsabilidades gerais do Conselho, respeitantes aos recursos humanos, devem-se aplicar a todas as organizações, independentemente do seu tamanho e estrutura:

- O Conselho é responsável por estabelecer e assegurar o cumprimento de leis nacionais e padrões organizacionais. Os estatutos adoptados pelo Conselho devem-se conformar às leis nacionais e locais de trabalho e saúde e segurança ocupacional.
- O Conselho compromete-se a realizar, pelo menos, uma vez por ano, uma auditoria para avaliar a segurança de todas as operações. Caso seja exigido, o Conselho deve contratar um especialista em segurança e saúde ocupacional para conduzir a auditoria.
- Em cada reunião do Conselho, o Conselho irá receber e rever um relatório de segurança do director executivo da organização.
- O Conselho também se compromete a alocar suficientes recursos financeiros, humanos e materiais para a função de segurança e saúde da organização.

Um comité de Recursos Humanos será estabelecido pelo Conselho para concretizar outras responsabilidades.

No que diz respeito a políticas de pessoal, o comité de Recursos Humanos será responsável pelo seguinte:

- Implementar e assegurar o compromisso organizacional de segurança e saúde do pessoal
- Estabelecer uma estrutura de pessoal e um plano de gestão de recursos humanos que oferece conselhos sobre como gerir da melhor maneira os recursos humanos na organização e revê-los todos os anos, de forma a asssegurar níveis óptimos de pessoal para desempenhar as funções principais da organização.
- Aprovar os parâmetros e conteúdos de negociação dos contratos de trabalho da organização, incluindo o estabelecimento de linhas orientadoras referentes à remuneração e a revisão da razoabilidade das propostas de escalões de remunerações do pessoal e a igualdade e justiça do processo de atribuição de remuneração
- Definir os indicadores de desempenho para todas as posições na organização
- Rever e recomendar um plano anual de desenvolvimento de recursos humanos
- Assegurar que todo o pessoal estrangeiro cumpre as leis do país
- Rever todas as ferramentas de avaliação de pessoas existentes, para assegurar que estão actualizadas e que são de confiança

A gestão da organização deve realizar avaliações a todo o pessoal, anualmente.

No que diz respeito ao director executivo, o comité dos recursos humanos será responsável pelo seguinte:

- Recrutar e seleccionar todos os candidatos para a posição de director executivo e enviar essa informação para o Conselho realizar uma nomeação
- Rever anualmente, juntamente com o Conselho, os pacotes de remuneração do director executivo e da gestão
- Rever e aprovar as recomendações feitas, juntamente com o director executivo, referentes ao desempenho e remuneração do pessoal
- Definir os deveres e responsabilidades do director executivo, juntamente com o Conselho (este poderá procurar competitivamente os serviços de um consultor externo que irá assistir na realização dos deveres e responsabilidades do director executivo, assim como assistir na realização e negociação dos contratos de desempenho).

No que diz respeito às posições-chave da organização, o comité de recursos humanos será responsável pelo seguinte:

- Entrevistar candidatos para a gestão senior e posições técnicas e fazer recomendações ao Conselho para uma nomeação (Todas as posições-chave na organização devem ter uma descrição do trabalho adequada, para assegurar que a nomeação é realizada pela autoridade relevante de forma apropriada).
- Assegurar a implementação do processo relativo à revisão de remunerações dos directores e dos membros dos comités
- Desenvolver uma política de recursos humanos para a organização e aprovar a delegação da autoridade e outros procedimentos-chave de gestão de recursos humanos
- Fornecer conselhos e orientações ao director executivo sobre a resolução de questões substanciais acerca da gestão dos recursos humanos, tais como o desenvolvimento e a disciplina do pessoal
- Considerar questões importantes de gestão de recursos humanos, tais como o planeamento de sucessão de gestão e a gestão de conhecimento
- Estabelecer políticas com o objectivo de promover a continuidade dentro da gestão da organização, incluindo um plano de sucessão que deve detalhar a forma como as posições-chave na organização devem ser geridas, quando ficam vagas

No que diz respeito às remunerações, o comité de recursos humanos será responsável pelo seguinte:

- Estabelecer políticas de remunerações justas para promover a continuidade e a motivação do pessoal
- Desenvolver linhas orientadoras compreensivas para os escalões de remunerações/prémios, baseadas nos recursos e na capacidade de gerar receitas, assim como o mercado local existente
- Definir um escalão de salário mínimo para cada nível de pessoal
- Desenvolver estratégias para motivar os funcionários através de outros benefícios financeiros e não-financeiros e bónus que não estão incluídos na remuneração/compensação
- Realizar revisões periódicas da estrutura de remunerações e do sistema de compensações

PASSO 4.3.4 – RESPONSABILIDADES FISCAIS

NOME DO PASSO	RESPONSABILIDADES FISCAIS
Número do Passo	4.3.4
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve servir como o aprovador de alto nível das finanças da organização e calendarizar auditorias regulares para assegurar o cumprimento.

Todas as organizações devem ter um comité financeiro e de auditoria totalmente funcional, que estabeleça categorias de custos detalhadas e reveja itens de planeamento e orçamento. Estas responsabilidades incluem as seguintes:

- Rever, monitorizar e recomendar melhoramentos ao controlo interno e aos processos de relatórios financeiros
- Supervisionar os processos de auditoria internos e externos da organização
- Fornecer sugestões independentes ao Conselho, em matérias pertinentes sobre a responsabilização e responsabilidade financeira da organização
    - Procurar e propor ao conselho auditores externos para serem nomeados
    - Negociar a taxa de auditoria e recomendar ao Conselho
    - Rever as propostas de orçamento
    - Monitorização a implementação da política de aquisição da organização
    - Reunir pelo menos quatro vezes por ano

Todas organizações devem ter um comité plenamente funcional de finanças e auditoria.

Mobilização de recursos:

- A organização deve procurar desenvolver um plano de mobilização de recursos, juntamente com o Conselho, e mobilizar recursos do governo, do sector privado, de parceiros de desenvolvimento e outros doadores.

DAVID SNYDER PARA CARITAS INTERNATIONALIS

Membros da equipa da Caritas Haiti realizam uma visita numa cidade onde 40 famílias receberam material de construção para apoiar a reabilitação das suas casas depois de três furacões em 2008.

Planos de Investimento:

- É altamente recomendável que a organização desenvolva um plano de investimento claro sob a liderança do seu Conselho.

Relatórios Financeiros:

- A gestão da organização deve assegurar que a organização submete, regularmente, relatórios financeiros precisos e oportunos.
- Todos os relatórios financeiros devem ir ao encontro do conjunto de critérios de padrões aceitáveis.

No que diz respeito ao controlo financeiro, as responsabilidades do Conselho devem incluir o seguinte:

- Apoiar o desenvolvimento de políticas e linhas orientadoras financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites (GAAPs), que estão bem documentados e são bem conhecidos pelos seus utilizadores
- Liderar formações na integridade e liderança
- Criar uma estrutura clara de separação dos deveres e responsabilidades para promover a responsabilização e transparência financeira
- Rever de forma regular e avaliar a implementação de políticas e linhas orientadoras financeiras

Auditorias Financeiras

- O Conselho deve estabelecer linhas orientadoras claras para definir a separação da função de auditoria financeira da função mais alargada da gestão.
- Um auditor interno será responsável por rever continuamente e reforçar os sistemas e procedimentos de controlo interno.
- O auditor interno deve comunicar as operações financeiras diárias, conforme for necessário e exigido pelo comité de finanças e auditoria.
- A organização deve realizar, regularmente, auditorias detalhadas (ou seja, em todos os sistemas na organização, para além dos sistemas financeiros).
- Os livros de contas devem ser mantidos e, anualmente, auditados por um auditor externo nomeado pelo Conselho.
- O auditor externo deve apresentar o seu relatório ao Conselho e/ou ao comité mandatado do corpo directivo.

PASSO 4.3.5 – CUMPRIMENTO DE POLÍTICAS E REGULAMENTOS

NOME DO PASSO	CUMPRIMENTO DE POLÍTICAS E REGULAMENTOS
Número do Passo	4.3.5
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve assegurar que a gestão da organização cumpre todas as políticas e os procedimentos internos.

Constituição:

- A organização deve ter uma constituição legalizada e assegurar que cumpre os estatutos do seu corpo directivo e as leis e regulamentos locais.
- Qualquer pedido de isenção dos termos da constituição deve ser feito por escrito e sujeito a uma aprovação escrita do Conselho.
- A organização deve criar um código de conduta, que será desenvolvido juntamente com o Conselho e os funcionários de todos os níveis, e deve ser consistente com a constituição do conselho de associados.

Cumprimento de Políticas Internas:

- O Conselho deve assegurar que a gestão da organização cumpra todas as políticas internas e os procedimentos existentes.
- Um sistema de auditoria poderá ser realizado anualmente ou quando necessário para assegurar o cumprimento.

Corpos Profissionais:

- A gestão da organização deve assegurar que todos os membros profissionais do pessoal da organização estão registados nas agências reguladoras relevantes.

Requisitos Estatutários:

- A gestão da organização deve assegurar que a organização cumpra com todos os requisitos estatutários existentes e relevantes, tais como licenças

operacionais, o fundo de segurança social nacional, a autoridade de avaliação nacional, a autoridade reguladora do fundo de pensões, etc.

- O diálogo com as agências reguladoras relevantes deve ser iniciado e encorajado a diferentes níveis pela organização, dependendo da natureza das questões a serem tratadas.

Sindicatos:

O Conselho e a gestão da organização devem fazer o seguinte:

- Assegurar relações respeitosas e cordiais com todos os sindicatos relevantes
- Reconhecer o direito de todos os funcionários em aderir a um sindicato à sua escolha
- Facilitar um ambiente propício ao diálogo e a negociações, de forma a promover relações industriais harmoniosas

Agências Governamentais Relevantes:

- A gestão da organização deve assegurar que esta cumpre todas as políticas, padrões, linhas orientadoras e regulamentos existentes estabelecidos pelas agências governamentais relevantes.
- Para assegurar que a organização submeta todos os seus relatórios regularmente aos ministérios do governo, a gestão deve especificar o prazo dentro do qual esses relatórios devem ser submetidos aos departamentos competentes.

Convenções Internacionais:

- A gestão da organização deve assegurar que a organização está atenta às convenções e tratados internacionais referentes a diferentes sectores de programas e para os quais o seu país é signatário.
- O Conselho e gestão devem estar totalmente sensibilizados quanto aos conteúdos e à importância destas convenções internacionais.

Acordos com Parceiros de Desenvolvimento:

- O Conselho e a gestão da organização devem assegurar que os termos e condições de todos os contratos, memorandos de entendimento (MDE) e qualquer outro acordo com parceiros de desenvolvimento, incluindo as agências financiadoras, são cuidadosamente negociados e examinados através de uma revisão feita pelo departamento jurídico da agência antes de serem assinados.
- O Conselho e a gestão da organização devem assegurar que a organização cumpre integralmente com todos os termos e condições de qualquer desses acordos.

PASSO 4.3.6 – IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA E REVISÃO

NOME DO PASSO	IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA E REVISÃO
Número do Passo	4.3.6
Papel Organizacional	Membros do Conselho
Entradas	N/A
Saídas	N/A
Pontos de Integração	N/A
Sumário	O Conselho deve supervisionar o processo de criação de novas políticas e emendas, seguindo as linhas orientadoras pré-existentes.

Responsabilidade da Gestão:

- O Conselho deve procurar apoio técnico na disseminação, adopção e implementação destas linhas orientadoras de políticas.
- A gestão da organização deve ser responsável por coordenar a implementação destas linhas orientadoras de políticas nas suas unidades respectivas.

Implementação e Disseminação de Políticas:

- Estas linhas orientadoras de políticas devem ser implementadas em conformidade com o Conselho de administração e outras partes interessadas relevantes.
- Estas linhas orientadoras de políticas devem ser divulgadas à gestão, ao Conselho de administração e a outras partes interessadas relevantes, utilizando toda a gama do sistema de informação e comunicação disponível para cada unidade.

Monitorização e Avaliação:

- A organização, em conformidade com o Conselho, deve desenvolver um sistema de monitorização e avaliação (M&A) para monitorizar a implementação efectiva destas linhas orientadoras de políticas.

Revisão das Linhas de Orientação de Políticas:

- Estas linhas orientadoras de políticas devem ser revistas periodicamente à medida que surge a necessidade, em conformidade com o Conselho.

Emendas:

- Quando uma organização adopta estas linhas de orientação de políticas, quaisquer adendas, alterações ou emendas à sua política de governação devem ser feitas por escrito e estão sujeitas à aprovação do Conselho, em conformidade com o seu corpo directivo.

Aprovação de Disseminação e Adopção:

- A disseminação, adopção e implementação destas linhas de orientação de políticas pela organização dependem da aprovação do Conselho da organização.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE PARA A GOVERNAÇÃO

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) define *governação corporativa* como o "sistema através do qual as corporações de negócio são dirigidas e governadas. A estrutura de governação especifica a distribuição dos direitos e das responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o Conselho, os gestores, os accionistas e outras partes interessadas, e revela as regras e os procedimentos para a tomada de decisões sobre assuntos corporativos. Desta forma, também fornece a estrutura através da qual são estabelecidos os objectivos da companhia, e os meios para atingir esses objectivos, e monitoriza o desempenho."

- A chave para a governação corporativa é a distribuição dos direitos e das responsabilidades em toda a empresa. Para uma boa governação são fundamentais os sistemas abaixo do Conselho e a distribuição dos direitos e das responsabilidades que ditam o tom, os objectivos e as expectativas em cascata por toda a organização até cada indivíduo.[3]
- As pessoas encarregues da governação de uma organização são, frequentemente, referidas como o Conselho de Administração. O papel do Conselho é desenvolver e executar a estratégia; desta forma, o corpo directivo deve possuir a mistura certa, as aptidões certas e as atitudes certas.[4]

A chave para a governação cooperativa é a distribuição de direitos e responsabilidades à de todos os departamentos.

As questões sobre governação, gestão do risco e cumprimento têm de ser tratadas ao mais alto nível da organização, e devem ser integradas como parte do processo de negócio.

Várias autoridades de governação e melhores práticas de vários países e vários contextos identificaram os seguintes pilares principais da governação institucional:

- Estabelecer uma base sólida para a gestão e a supervisão
- Estruturar o Conselho de Administração, de forma a enriquecer a organização
    - Reconhecimento e protecção dos direitos e obrigações de todas as partes interessadas

3 OCEG. (2010). *Measurement and Metrics Guide*. Retirado de ***http://www.oceg.org/view/MMG***. Disponível apenas para membros premium.

4 Adaptado de International Federation of Accountants. (2010). *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services*. New York, NF: International Federation of Accountants. Retirado de ***http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks***.

- Estratégia e valores
- Desempenho institucional, viabilidade e sustentabilidade financeira
- Divulgações atempadas e equilibradas
- Remunerar de forma justa e responsável
- Reforço dos procedimentos de controlo interno
- Avaliação do desempenho do Conselho e da gestão
- Reconhecimento e gestão do risco institucional
- Responsabilidade social e ambiental
- Cumprimento institucional de leis e regulamentos
- Comunicação institucional

De seguida estão os objectivos das revisões do cumprimento da governação:

- Determinar que existem pessoas apropriadas na organização com a responsabilidade de supervisionar o Conselho estratégica da entidade
- Estabelecer se a entidade tem missões e metas definidas que são partilhadas com e compreendidas pelos funcionários
- Estabelecer se existe um planeamento efectivo para atingir as metas estipuladas
- Estabelecer se existe um controlo efectivo para monitorizar o desempenho da entidade
- Estabelecer se existe controlo de monitorização do progresso em relação ao alcance das metas
- Estabelecer se a entidade cumpre com os requisitos legais e regulatórios[5]

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE CONFORMIDADE DA GOVERNAÇÃO CORPORATIVA:

Determinar/avaliar se a nomeação do Conselho de Administração da organização está em conformidade com as linhas orientadoras estipuladas pelos estatutos/constituição da entidade. Avaliar o processo de nomeação do Conselho e verificar se vai ao encontro dos requisitos básicos mínimos de boa governação. Obter respostas para o seguinte:

- A organização tem um Conselho de Administração? Se tiver, verificar os nomes dos membros e as suas qualificações.
- O Conselho reporta a outro Conselho ou a outros corpos? Se sim, estabelece a independência daqueles encarregues da governação do

5 Ibid.

Conselho de Administração.

- Como são nomeados os membros do Conselho?
- A organização tem regulamentos ou regras para a nomeação?
- Quem é responsável pela nomeação dos membros dão Conselho? Existe um comité de procura e nomeações?
- Como é que a organização avalia o processo de nomeação para assegurar que todos os membros do Conselho são nomeados de acordo com o devido processo?
- Estão estabelecidos prazos ou períodos de nomeação? Se houver, existem políticas e procedimentos para renomeações?

Rever para verificar como a organização assegura que apenas os indivíduos com as aptidões indicadas e experiência são nomeados para o Conselho. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização tem requisitos básicos de qualificações académicas e não-académicas utilizados para avaliar os candidatos a membros do Conselho?
- Estão estabelecidos critérios para a nomeação de um membro do Conselho?

Avaliar a composição do Conselho de Administração e verificar se é adequada para a gestão da organização. Obter respostas para as seguintes questões:

- Qual é a composição do Conselho de Administração? O Conselho de Administração tem a mistura certa de membros executivos e não-executivos?
- Qual é a dimensão do Conselho de Administração? Quantos membros são executivos e quantos são não-executivos?
- Como é que a organização assegura que o corpo directivo não é demasiado grande ou pequeno para o interesse da organização?[6]

Rever para estabelecer se o Conselho tem deveres e responsabilidades claros para desenvolver a sua empresa. Obter respostas para as seguintes questões:

- As responsabilidades dos membros do Conselho estão bem definidas? Os membros do Conselho compreendem as suas responsabilidades? Os deveres do Presidente e do Secretário estão bem definidos e claramente comunicados?

6 Council on Quality and Leadership. (2003). Guide to Developing and Supporting a Board of Directors. Retirado de ***http://www.thecouncil.org/tools.aspx***.

- Os papéis daqueles encarregues da Governação ou membros do Conselho estão bem definidos e claramente comunicados?
- Existe uma estrutura clara e transparente da responsabilidade, diferenciando as funções do Conselho das funções da gestão e dos funcionários?
- Aqueles encarregues da Governação têm termos de referência claramente definidos?
- Os membros do Conselho têm formação e são introduzidos nas suas responsabilidades?
- Existe alguma formação fornecida a esses membros? Com que regularidade existe tal formação?

Rever e avaliar a conduta, o processo, a documentação e a eficácia das reuniões do Conselho da organização. Obter respostas para as seguintes questões:

- Como é que as pessoas encarregues da Governação ou o Conselho de Administração conduzem o seu negócio na organização? O Conselho de Administração fá-lo através de reuniões? Se não, especifica a forma como é conduzido o negócio.
- Existem procedimentos estabelecidos para o agendamento de reuniões? Se sim, documenta todos os procedimentos e verifica o processo e as práticas.
- Se os procedimentos para conduzir as reuniões estão estabelecidos, incluem o desenvolvimento de uma agenda, frequência das reuniões, processo de notificação das reuniões, documentação das reuniões (actas) e matérias confidenciais?
- O Presidente do Conselho convoca as reuniões através do Secretário? Se sim, a frequência das reuniões é adequada?
- A ordem de trabalhos das reuniões é divulgada a tempo?
- As deliberações do Conselho são registadas e implementadas?

(Adaptado do *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related* Services de IFAC.)

Rever para estabelecer o papel da organização no combate à má Governação. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização tem uma política separada de fraude, corrupção e denúncias de irregularidades? Se sim, as políticas são conhecidas por todos os membros encarregues da Governação, bem como os funcionários da organização?

- As pessoas encarregues da Governação executam procedimentos de monitorização de fraude e práticas de má Governação na organização? Se sim, de que forma são monitorizadas?
- O Conselho tem linhas orientadoras éticas para as suas operações? Se sim, como são implementadas estas linhas orientadoras?
- O Conselho revê as linhas orientadoras de ética regularmente? Se sim, com que frequência e quem é responsável por essa revisão?

Rever para estabelecer se o desempenho do Conselho é monitorizado e os mecanismos de monitorização são adequados. Obter respostas para as seguintes questões:

- O desempenho do Conselho e dos seus comités é revisto? Se for, a organização tem procedimentos ou linhas orientadoras para rever o desempenho da Governação?
- A organização possui indicadores de desempenho estabelecidos para aqueles encarregues da Governação?
- Os relatórios detalham os objectivos do ano e o progresso no alcance desses objectivos do Conselho e dos sub-comités?
- Quem lida com as avaliações da Governação na organização?
- Com que frequência são feitas as avaliações da Governação na organização?
- A organização tem revisores externos e internos tais como auditores externos, auditores internos e um comité de revisão de auditoria? Entregam relatórios de forma regular e oportuna?
- A organização executa uma revisão para assegurar que os membros do Conselho não se tornaram ineficazes?
- Rever o processo de monitorização do desempenho do Conselho e a sua eficácia.

Rever e avaliar a eficácia das práticas de Governação para o desenvolvimento de políticas organizacionais. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização possui uma declaração de missão?
- A missão estipulada é clara e concisa?
- A missão é consistente com as leis, regulamentos e valores organizacionais?
- A gestão estabeleceu objectivos operacionais para a organização?
- Estes objectivos operacionais apoiam a missão?
- Estes objectivos operacionais estão estipulados em termos mensuráveis?

HILDA M. PEREZ PARA CRS

No México, comunidades indígenas passam dificuldades enquanto os seus direitos da terra são questionados, as suas florestas desaparecem devido a exploração de madeira, e eles enfrentam o aumento da má nutrição e escassez de alimentação.

- Os objectivos estão divididos em sub-objectivos para unidades operacionais?

Rever para estabelecer o papel do Conselho na implementação dessas políticas. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização tem agentes ou auditores internos responsáveis pela conformidade? Se tiver, eles reportam as suas descobertas ao comité de auditoria?
- As recomendações do responsável pela conformidade, auditores internos, auditores externos e/ou o comité de auditoria são implementadas? O comité de auditoria assume a responsabilidade de assegurar a implementação das recomendações da auditoria?
- O Conselho assume o papel de gestão de risco ou atribui esse papel a outro corpo, por exemplo a sub-comités encarregues da gestão do risco?[7]

CONFORMIDADE DE AMBIENTE LEGAL

As leis e regulamentos do governo constituem o quadro legal e regulatório da organização. Estas leis e regulamentos incluem os estatutos das ONG, Lei das Sociedades Comerciais, e qualquer outro regulamento estatutário. O não cumprimento de leis e regulamentos poderá resultar em multas, litígio ou outras consequências para a organização.

As pessoas encarregues da Governação da organização têm a responsabilidade de assegurar que a organização opera de acordo com as provisões de leis e regulamentos.

De seguida, estão os objectivos desta revisão:

- Obter evidências suficientes e adequadas de revisão, no que diz respeito ao cumprimento das provisões dessas leis e regulamentos, normalmente reconhecidos por terem um efeito directo na operação da organização
- Realizar revisões específicas de conformidade para ajudar a identificar instâncias de não cumprimento de leis e regulamentos
- Testar uma resposta atempada ao não-cumprimento ou suspeita de não-cumprimento de leis e regulamentos

7 Ray, Kastuv. (2003). "Corporate Governance Internal Control Questionnaires." Retirado de ***www.auditnet.org/docs/ICQs/CorporateGovernance.doc***

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE REVISÃO LEGAL:

A revisão deve fornecer uma compreensão geral da entidade e do seu meio envolvente, de acordo com o seguinte:

Revisão para estabelecer o registo legal:

- Estabelecer o registo legal da organização. A organização possui o certificado de registo?
- Obter cópias de todos os certificados legais, licenças e permissões de operação e examinar o estatuto legal.
- Estabelecer outros requisitos de registo legal tais como licença operacional, certificado de autoridades estatutárias e outros.
- Obter cópias dos certificados de registos e verificar se a entidade cumpre todos os requisitos de registo.

Revisões para estabelecer o não-cumprimento de leis e regulamentos:

- Verificar se existem investigações de organizações regulatórias ou departamentos do governo. Isto pode ser um sinal de não-cumprimento.
- Verificar os pagamentos de serviços não especificados e qualquer pagamento fora do normal a qualquer corpo regulatório. Isto pode constituir uma prova de multas por não-cumprimento.
- Verificar quaisquer comentários adversos da mídia sobre a organização. Isto pode ser um sinal de não-cumprimento.

Rever para estabelecer a existência de leis e regulamentos internos tais como os artigos e os memorandos de associação, constituição, regras e regulamentos do clube e outros regulamentos que gerem operações:

- Obter cópias das leis e regulamentos internos e verificar se são suficientes para funcionar como um regulamento interno.
- Estabelecer os requisitos de relatórios da entidade, tais como retornos legais, relatórios e outros requisitos periódicos.
- Examinar todos os requisitos de relatórios para verificar o cumprimento desses requisitos por parte da organização.

Rever a situação legal da organização:

- A organização tem algum caso legal por responder? Se sim, estabelece as obrigações que podem surgir?
- A organização tem procuradores ou advogados para lidar com matérias legais?

Rever para obter evidências do papel do Conselho na manutenção do cumprimento de leis e regulamentos:

- Verificar evidências de monitorização de requisitos legais e assegurar que os procedimentos operacionais são criados para ir ao encontro desses requisitos.
- Verificar a operação do sistema apropriado de controlo interno estabelecido para assegurar a conformidade com as leis e os regulamentos.
- Verificar o desenvolvimento de leis e regulamentos internos para condutas adequadas e éticas na organização.
- Verificar se os funcionários têm formação e se estão a par das leis e regulamentos internos.
- Verificar a monitorização das leis e regulamentos internos.
- Verificar se a organização envolve os serviços de um assessor jurídico.

(Adaptado do *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services de* IFAC.)

GLOSSÁRIO

De seguida, encontra-se um glossário de termos utilizados neste documento. Os utilizadores destas linhas orientadoras poderão modificar as interpretações dadas aos termos para se adequarem às suas necessidades respectivas, desde que não distorçam o significado utilizado no documento.

Avaliação

O processo de medição do desempenho de uma organização e dos seus funcionários, de acordo com referências estabelecidas e desejadas, baseadas nos valores, padrões, metas e objectivos da organização.

Autoridade

Uma reivindicação de legitimidade, justificação e o direito de exercer poder que um indivíduo tem em virtude dos seus deveres e responsabilidades. Inclui o poder de tomar decisões e comandar ou exigir a outro que faça certas coisas.

Código de conduta

Um padrão de comportamento moral e ético que é esperado ou previsto pelo Conselho.

Conflito de interesses

Uma situação na qual uma pessoa de confiança tem interesses pessoais ou profissionais que comprometem de forma directa ou indirecta a sua capacidade de cumprir de forma imparcial os seus deveres e no melhor interesse do seu empregador. Um conflito de interesses existe mesmo que não resulte em nenhum acto impróprio ou anti-ético.

Conferir Poder

Desenvolvimento das capacidades dos indivíduos com competências e informação necessárias e delegar deveres e responsabilidades para permitir que entrem em acção.

Conselho

O corpo directivo encarregue da supervisão das operações, tais como o conselho de administração ou o conselho directivo.

Corpo directivo

O proprietário da instituição, por exemplo, dioceses, congregações, conferências Episcopais, etc.

Crenças e Valores

Os princípios subjacentes daquilo que uma instituição acredita ser moral, ético e correcto. Constituem a fundação da instituição e orientam o comportamento dos seus funcionários e a natureza das actividades em que está envolvida.

Dever de cuidado

O dever dos membros do Conselho em aderir a razoáveis padrões de cuidado esperados por outros em posições similares, enquanto exercem o seu poder e no decorrer dos seus deveres e responsabilidades. Isto significa que devem agir sempre em boa fé e no melhor interesse da organização, exercendo o devido cuidado e diligência que uma pessoa razoavelmente prudente exerceria, em circunstâncias comparáveis.

Diversidade

Desacordos ou pontos de vista opostos dos membros do Conselho quando estão a deliberar sobre uma questão.

Divulgação

A entrega de informações oportunas e rigorosas e relatórios de responsabilização, quer seja de forma voluntária ou em cumprimento de regulamentos legais ou de regras do local de trabalho. Estes relatórios incluem circulares da gestão, assim como declarações financeiras anuais e intercalares.

Governação

Uma estrutura e processo para dirigir e monitorizar decisões referentes à gestão de assuntos de uma instituição.

Liderança estratégica

A forma como uma instituição pretende alcançar as suas metas e concretizar os seus objectivos, aproveitando as oportunidades e lidando com os desafios que surgem.

Membro do Conselho

Um membro do conselho de administração ou do conselho directivo.

Membros do Conselho

O Presidente e os outros indivíduos que foram nomeados pela autoridade nomeadora relevante para serem membros do Conselho por um período específico.

Missão

A razão subjacente da existência de uma instituição ou companhia.

Relações executivas

A relação entre o conselho directivo, o presidente e o Conselho de associados.

Propriedade intelectual

Criações imateriais da mente, tais como trabalho musical, literário e artístico; invenções; símbolos, nomes, imagens e desenhos utilizados no comércio, incluindo direitos de autor, marcas registadas, patentes e direitos relacionados.

Política

Um plano de acção deliberado para orientar decisões e alcançar resultados racionais. Enquanto a lei pode obrigar ou proibir um comportamento, uma política apenas orienta as acções para aqueles que têm uma maior probabilidade de alcançar o resultado desejado.

Pró-activa

A capacidade de um indivíduo antecipar e encarar uma situação como uma oportunidade, independentemente de parecer ameaçadora, e influenciar o sistema construtivamente, ao invés de apenas reagir.

Procedimento

Um conjunto de linhas orientadoras desenvolvidas pela organização, determinando a forma como as políticas internas são interpretadas, executadas e implementadas, para assegurar que os resultados desejáveis são obtidos, independentemente das circunstâncias.

Protocolo

Os termos de referência e os critérios estabelecidos para conduzir actividades específicas de uma instituição.

Prudência

A precaução exercida na maneira como um indivíduo se conduz a si próprio, no que se refere ao desempenho organizacional e individual.

Responsabilização

O reconhecimento e o pressuposto da responsabilidade pelas acções, decisões e políticas no âmbito dos deveres e responsabilidades de um indivíduo, abrangendo a obrigação de comunicar, explicar e ser responsável pelas consequências dos seus actos.

REFERÊNCIAS

Christian Health Association of Kenya. (2008). *Governance Policy Manual for Hospitals. Nairobi, Kenya.*

International Federation of Accountants. (2010). *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services*. New York, NF: International Federation of Accountants Retirado de http://web.ifac.org/publications/international-auditing-and-assurance-standards-board/handbooks.

OCEG. (2010). *Measurement and Metrics Guide*. Retirado de http://www.oceg.org/view/MMG. Disponível apenas para membros premium.

BIBLIOGRAFIA E LEITURAS RECOMENDADAS

Adriaga, R. (2007). The nonprofit board answer: A practical guide for board members and chief executives (2nd edition). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Carver, J. (2006). Boards that make the difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Chait, R. P., Ryan, W. P., & Taylor, B. E. (2005). Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

International Federation of Accountants (IFAC) 2010: Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services. 2010 Edition, 545 Fifth Avenue, 14th Floor, New York, NY 10017, EUA.

International Finance Corporation. (n.d.) Board leadership training resources toolkit. Dezembro 29, 2010. Retirado de http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/content/leadershiptoolkit.

International Finance Corporation. (n.d.) Global corporate governance forum. Dezembro 29, 2010. Retirado de http://www.gcgf.org.

Lipman, F. D., & Lipman, L. K. (2006). Corporate governance: Best practices. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). OECD principles of corporate governance. Paris, France: OECD.

Solomon, J. (2004). Corporate governance and accountability (2nd edition). West Sussex, England: John Wiley & Sons.

Vriesendorp, S., de la Peza, L., Perry, C. P., Seltzer, J. B., O'Neil, M., Reimann, S.,...Buxbaum, A. (2010). Health systems in action. Disponível em http://www.msh.org/resource-center/health-systems-in-action.cfm.

ANEXO A:

FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DAS REUNIÕES DO CONSELHO

FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DAS REUNIÕES DA CONSELHO			
	ESTÁ BEM	NECESSITA DE MELHORAMENTOS	SUGESTÕES PARA MELHORAMENTOS
1. A agenda era clara, apoiada pelos documentos necessários, e enviada antes da reunião.			
2. Todos os membros do Conselho estavam preparados para discutir os materiais enviados antecipadamente.			
3. Os relatórios foram claros e continham a informação necessária.			
4. Evitámos entrar em detalhes administrativos/ de gestão.			
5. Foi expressa uma diversidade de opiniões e as questões foram lidadas de uma forma respeitosa.			
6. O Presidente conduziu eficazmente a reunião.			
7. Os membros participaram de forma responsável.			
9. Os próximos passos foram identificados e atribuídas responsabilidades.			
9. Todos os membros do Conselho estiveram presentes.			
10. A reunião começou e acabou a tempo.			
11. O local da reunião foi propício para o trabalho.			
12. Apreciámos o facto de estarmos juntos.			

ANEXO B:

FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DO CONSELHO

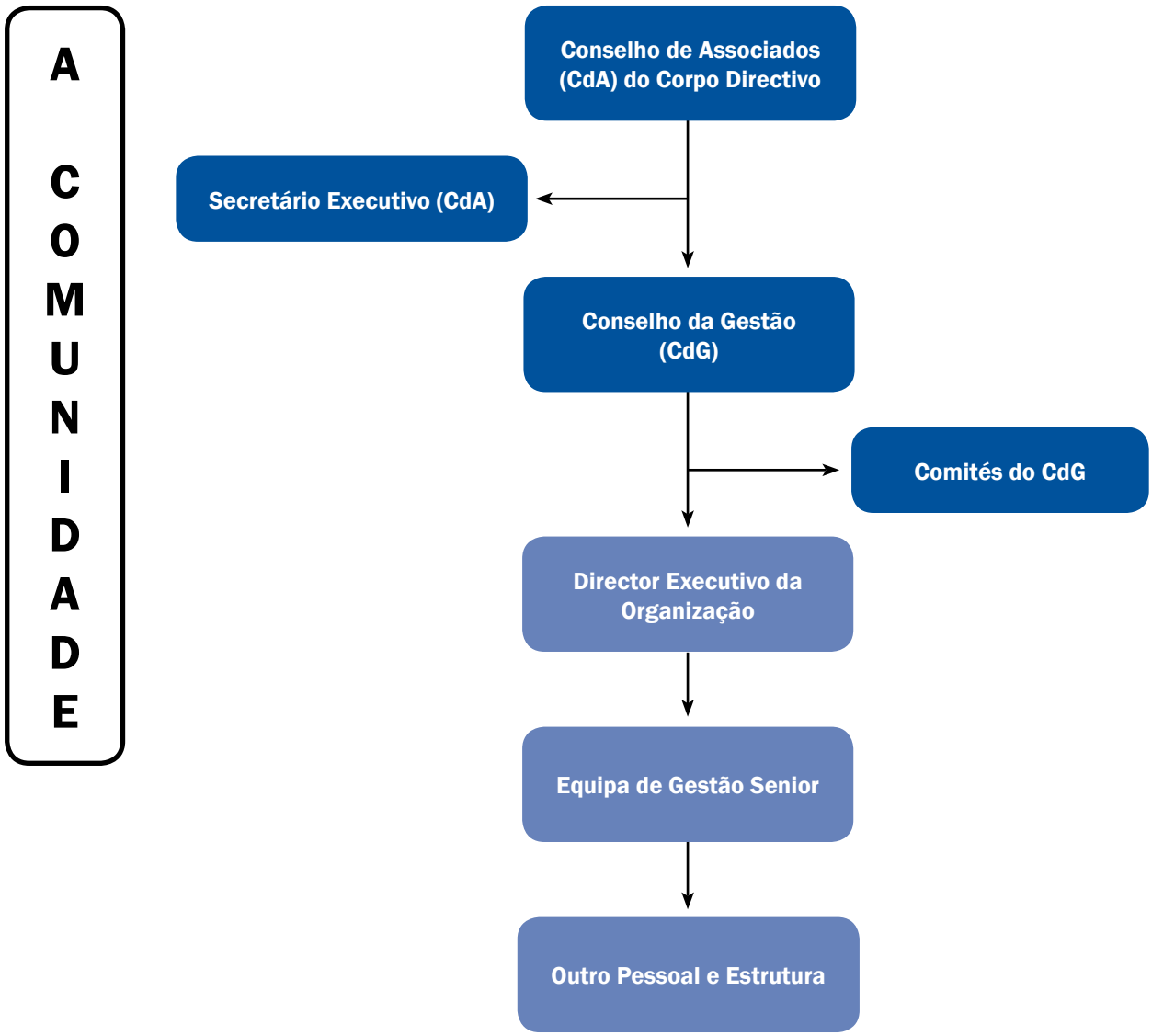
Numa escala de 1–5, avalie o Conselho nos seguintes itens (**5** – Muito Bom, **4** – Bom, **3** – Médio, **2** – Justo, **1** – Pobre, NA – Não Aplicável) Melhor pontuação total possível: 100

#	INDICADOR	5	4	3	2	1
1	Os papéis do Conselho e do pessoal estão bem definidos e são respeitados.					
2	O Conselho participa totalmente no visionamento e planeamento estratégico.					
3	Cada membro do Conselho tem uma descrição da função actualizada e assinou-a.					
4	O Conselho estabelece metas de angariação de fundos e está envolvido na criação de recursos.					
5	O processo de nomeação do Conselho assegura que os membros são adequadamente diversos.					
6	Os membros do Conselho recebem orientação inicial e formação contínua, incluindo aconselhamento.					
7	O Conselho revê regularmente os documentos de políticas.					
8	O Conselho tem um processo para entregar assuntos urgentes entre reuniões.					
9	O Conselho tem uma política de presenças e uma calendarização anual de reuniões.					
10	As reuniões têm agendas escritas e os materiais são distribuídos atempadamente antes da reunião.					
11	O Conselho tem um processo de gestão de conflitos.					
12	Uma auditoria ou revisão financeira ocorre anualmente.					
13	O Conselho está envolvido em relatar de forma precisa os programas e os recursos financeiros.					
14	O Conselho tem um processo de revisão regular do desempenho do pessoal.					
15	O Conselho tem políticas compreensivas de pessoal que foram revistas pelo comité dos recursos humanos.					
16	Cada membro do Conselho sente-se envolvido e interessado no trabalho do Conselho.					
17	O Conselho tira tempo, regularmente, para perceber a ligação com os profissionais e os corpos regulatórios.					
18	Tem-se tido cuidado para que as aptidões necessárias e a especialização profissional estejam presentes no Conselho.					
19	O Conselho mantém-se a par e cumpre, as linhas orientadoras e os regulamentos do governo.					
20	O Conselho envolve-se pro-activamente em consertação com as comunidades e comunica adequadamente as preocupações comunitárias ao Conselho de associados.					

Por favor lista três a cinco pontos nos quais julgues que o Conselho deva focar a sua atenção durante o próximo ano. Sê o mais específico possível.

ANEXO C:

EXEMPLO DE UM QUADRO ORGANIZACIONAL



ANEXO D:

TERMOS DE REFERÊNCIA (ToR) PARA O COMITÉ EXECUTIVO DO CONSELHO

1. NOMEAÇÃO DO COMITÉ EXECUTIVO

O Conselho pode nomear o comité executivo para servir os propósitos delineados nestes Termos de Referência (ToR), e delegar os deveres e responsabilidades ao comité executivo.

O comité executivo irá reportar ao Conselho, conforme o disposto de seguida.

2. PROPÓSITO

O comité executivo pode exercer a autoridade do Conselho na gestão dos assuntos da organização, quando o Conselho não está presente.

3. COMPOSIÇÃO

O comité executivo deve ser composto por cinco membros, incluindo o presidente do Conselho. O presidente do Conselho pode presidir o comité ou delegar esta autoridade a outro membro. O Director Executivo deve ser o secretário do comité.

4. DEVERES E RESPONSABILIDADES

O comité deve ter os seguintes deveres específicos:

- Nas circunstâncias em que é impossível ou impraticável convocar uma reunião do Conselho e após receber a delegação adequada do Conselho, exercer os poderes do Conselho relacionados com a aprovação de, autorização de ou consentimento de qualquer acção institucional da organização que, de outra forma, exigiria a aprovação do Conselho.
- Fornecer um fórum de gestão da organização para procurar comentar de forma informal acerca das políticas e planeamento em geral relacionadas com a gestão da organização, antes da sua apresentação e aprovação do Conselho ou dos seus comités.
- Rever e aprovar transacções de recursos humanos selectivas, envolvendo pessoal sénior, particularmente em decisões relacionadas com contratações, rescisões e promoções.

CARL D. WALSH PARA CRS

Beneficiarios da Iniciativa Great Lake Cassava esperam para receber as sementes de mandioca na República Democrática do Congo.

- Rever e aprovar mudanças ao compromisso e assinar as políticas da organização.
- Reportar ao Conselho respectivamente em matérias que surjam através do desempenho dos deveres acima mencionados.

5. REUNIÕES

O comité deve reunir as vezes que determinar ou quando forem convocadas pelo presidente.

6. DECISÕES

O Director Executivo/Secretário deve manter em arquivo as actas dos processos de cada reunião do comité.

As actas de cada reunião do comité, ou um sumário dessas actas, devem ser submetidas na próxima reunião do Conselho.

ANEXO E:

TERMOS DE REFERÊNCIA (TOR) PARA O COMITÉ FINANCEIRO E DE AUDITORIA

O comité de finanças e auditoria revê, monitoriza e recomenda melhoramentos em processos de controlo interno e produção de relatórios financeiros, e supervisiona o processo de auditoria interna e externa de Finanças. Fornece conselhos independentes ao Director Executivo e ao Conselho em questões relacionadas com responsabilização sobre as Finanças e responsabilidade financeira.

Termos de Referência (ToR) específicos incluem o seguinte:

Relatórios Financeiros

Orientar os processos de relatórios financeiros da organização em nome do Conselho e relatar os resultados das actividades ao Conselho.

Avaliação dos controlos contabilísticos, financeiros e internos

Discutir com a gestão e os auditores externos a adequação e eficácia dos controlos contabilísticos e financeiros; rever com os auditores externos qualquer problema ou dificuldade de auditoria e respostas da gestão.

Quadro de gestão de risco

Fornecer relatórios periódicos ao Conselho acerca dos riscos mais significativos para a organização e as estratégias e práticas de atenuação adoptadas pela gestão.

Nomeação de auditores externos

Fazer recomendações ao Conselho sobre a escolha e o desempenho de auditores externos e sobre a resolução de desentendimentos entre a gestão e o auditor, referente aos relatórios financeiros. O comité não deve recomendar o envolvimento de auditores externos para desempenhar qualquer serviço de não auditoria/garantia que possa colocar em risco a sua independência.

Avaliação de auditoria externa

Pelo menos uma vez por ano, discutir com os auditores externos a qualidade dos procedimentos de controlo interno da firma de auditoria e qualquer questão que tenha sido identificada por outras entidades referentes a esses procedimentos.

Independência dos auditores externos

Rever e avaliar a independência do auditor externo.

Âmbito da auditoria externa

Discutir com os auditores externos o âmbito geral da auditoria externa,

incluindo as áreas de risco identificadas e outros procedimentos adicionais acordados. O comité também deve rever a remuneração do auditor externo para assegurar que é realizada uma auditoria eficaz, detalhada e completa, ao nível da remuneração acordada.

Nomeação e supervisão do auditor interno

Nomear e rever o desempenho do auditor interno; rever o âmbito geral, planos anuais e orçamentos para as actividades de auditoria interna; rever todos os principais relatórios de auditoria interna; manter uma acesso directo ao auditor interno, que reporta tanto ao comité como ao director executivo.

Comunicações com as partes interessadas

Rever o relatório anual financeiro e qualquer outra matéria exigida para ser comunicada ao comité pelos auditores externos, segundo padrões de auditoria geralmente aceite; rever todas as cartas de representação assinadas pela gestão para assegurar que a informação fornecida é completa e apropriada; estabelecer procedimentos para o recebimento, retenção e tratamento de reclamações recebidas pela companhia referentes à contabilidade, controlos contabilísticos internos ou assuntos contabilísticos, assim como a submissão confidencial e anónima dos funcionários da organização de preocupações referentes a matérias questionáves de contabilidade e auditoria.

Desempenho do comité

Realizar uma avaliação do seu desempenho pelo menos uma vez por ano, para determinar se o seu funcionamento é eficaz, em concordância com as melhores práticas actuais.

Divulgações

A instituição deve fornecer aos auditores o total conhecimento de todos os eventos significativos, numa carta de representação documentando os factos.

Acompanhamento e fecho

A gestão deve criar um plano de acção correctiva e o comité deve fazer o acompanhamento para fecho.

ANEXO F:

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA

Determinar/avaliar se as nomeações dos membros do Conselho da organização estão de acordo com as linhas orientadoras estipuladas pelos estatutos/constituição da entidade. Avaliar o processo de nomeação do Conselho e certificar-se de que vai ao encontro dos requisitos básicos mínimos de boa Governação. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização tem um Conselho que fornece supervisão da operação? Se tiver, verifique os nomes dos membros e as suas qualificações sempre que possível.
- O Conselho reporta a outro conselho ou outros corpos? Se sim, estabeleça a independência daqueles encarregues da Governação ou deveres do Conselho.
- Como são nomeados os membros do Conselho?
- A organização tem regulamentos ou regras para a nomeação?
- Quem é responsável pela selecção dos membros do Conselho? Existe um comité de procura ou nomeações?
- Como é que a organização avalia o processo de nomeação para assegurar que todos os membros do Conselho são nomeados de acordo com o devido processo?
- Exite um prazo ou período estabelecido para a nomeação? Se sim, existem políticas e procedimentos para a renomeação?

Rever para certificar a forma como a organização assegura que apenas os indivíduos com as qualificações certas são nomeados para membros do Conselho. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização tem requisitos básicos de qualificações, tanto académicas como não académicas, utilizados para avaliar os candidatos a membros do Conselho?
- Estão estabelecidos critérios para a nomeação dos membros do Conselho?
- Avalia a composição do Conselho e verifica se é adequada para a gestão da organização?
- Qual é a composição do Conselho? O Conselho tem a mistura certa de membros executivos e não-executivos?
- Qual é a dimensão do Conselho? Quantos membros são executivos e não-executivos?

MATTHEW BREMAN/CRS

CRS está a responder às necessidades de urgência dos refugiados Sudaneses no Chad que se escaparam dos conflitos na região de Darfur no Sudão.

- Como é que a organização assegura que o corpo directivo não é demasiado grande nem pequeno para a organização em questão?

Rever para estabelecer se o Conselho tem deveres e responsabilidades claros para desempenhar o seu negócio. Obter respostas para as seguintes questões:

- As responsabilidades dos membros do Conselho estão bem definidas? Os membros do Conselho compreendem essas responsabilidades?
- Os deveres do presidente e do secretário estão bem definidos e comunicados a todos os membros?
- Os papéis daqueles encarregues da Governação ou membros do Conselho estão bem definidos e comunicados a todos os membros?
- Existe uma estrutura clara e transparente de responsabilidade diferenciando entre a função do Conselho e a função dos gestores e dos funcionários?
- Aqueles que estão encarregues da Governação têm termos de referência claramente definidos?
- Os membros do Conselho são formados e introduzidos nas suas responsabilidades?
- Existe alguma formação para estes membros? Com que regularidade?

Rever e avaliar a conduta, processo, documentação e eficácia das reuniões do Conselho na organização. Obter respostas para as seguintes questões:

- Como é que as pessoas encarregues da Governação ou deveres do Conselho conduzem o negócio na organização? O Conselho conduz o seu negócio através de reuniões? Se não, especifique como é conduzido o negócio.
- Existem procedimentos estipulados para as reuniões da organização? Se sim, documente os processos e procedimentos.
- Se os procedimentos para a realização de reuniões estão estipulados, incluem o desenvolvimento de uma agenda, frequência das reuniões, processo de notificação das reuniões, actas das reuniões e temas de confidencialidade?
- O presidente do Conselho convoca reuniões através do secretário?
- A frequência das reuniões é adequada?
- As agendas criadas para as reuniões são divulgadas atempadamente antes das reuniões?
- É dado o aviso prévio das reuniões?
- As deliberações do Conselho são registadas e implementadas?

Rever para estabelecer o papel da organização no combate à má Governação. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização tem uma política separada de fraude, corrupção e denúncias de irregularidades? Se sim, as políticas são conhecidas por todos os membros encarregues da Governação, bem como os funcionários da organização?
- As pessoas encarregues da Governação executam procedimentos de monitorização de fraude e práticas de má Governação na organização? Se sim, de que forma são monitorizadas?
- O Conselho tem linhas orientadoras éticas para as suas operações? Se Se tiver, como são implementadas estas linhas orientadoras?
- O Conselho revê as linhas orientadoras de ética regularmente? Se tiver, com que frequência e quem é responsável por essa revisão?

Rever para estabelecer se o desempenho do Conselho é monitorizado e os mecanismos de monitorização são adequados. Obter respostas para as seguintes questões:

- O desempenho do Conselho e dos seus comités é revisto? Se tiver, a organização tem procedimentos ou linhas orientadoras para rever o desempenho da Governação?
- A organização possui indicadores de desempenho estabelecidos para aqueles encarregados pela Governação?
- Os relatórios detalham os objectivos do ano e o progresso no alcance desses objectivos do Conselho e dos sub-comités?
- Quem lida com as avaliações da Governação na organização?
- Com que frequência são feitas as avaliações da Governação na organização?
- A organização tem revisões externas e internas tais como auditores externos, auditores internos e um comité de revisão de auditoria? A organização elabora relatórios de forma regular e oportuna?
- A organização executa uma revisão para assegurar que os membros do Conselho não se tornaram ineficazes?
- Documentar todos os processos realizados na revisão da Governação organizacional e reportar sobre a sua eficácia.

Rever e avaliar a eficácia das práticas de Governação para o desenvolvimento de políticas organizacionais. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização possui uma declaração de missão?
- A missão estipulada é clara e concisa?
- A missão é consistente com as leis, regulamentos e valores organizacionais?
- A gestão estabeleceu objectivos operacionais para a organização?
- Estes objectivos operacionais apoiam a missão?
- Estes objectivos operacionais estão estipulados em termos mensuráveis?
- Os objectivos estão divididos em sub-objectivos para unidades operacionais?

Rever para estabelecer o papel do Conselho na implementação dessas políticas. Obter respostas para as seguintes questões:

- A organização tem agentes ou auditores internos responsáveis pela conformidade? Se tiver, eles reportam as suas descobertas ao comité de auditoria?
- As recomendações do responsável pela conformidade, auditores internos, auditores externos e/ou o comité de auditoria são implementadas? O comité de auditoria assume a responsabilidade de assegurar a implementação das recomendações da auditoria?
- O Conselho assume o papel de gestão de risco ou atribui esse papel a outro corpo, por exemplo a sub-comités?

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES