

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GOVERNANÇA NOS CONSELHOS DIRETORES DAS
REDES SOCIAIS: ESTUDO DE CASO NO FORUM DE
ENTIDADES EMPRESARIAIS DE SANTA MARIA- RS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Claudete Trevisan Almeida da Silva

**Santa Maria, RS, Brasil
2006**

**GOVERNANÇA NOS CONSELHOS DIRETORES DAS
ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: UM ESTUDO
DE CASO NO FORUM DE ENTIDADES EMPRESARIAIS DE
SANTA MARIA - RS**

Por

Claudete Trevisan Almeida da Silva

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

**Santa Maria, RS, Brasil
2006**

© 2006

Todos os direitos autorais reservados a Claudete Trevisan Almeida da Silva. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Benjamin Constant, n.1160 Apto 406, Bairro Centro, Santa Maria, RS, 97050-531.

Fone (55) 2217250; (55) 9971.4687; End. Eletr: ctas@terra.com.br.

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**GOVERNANÇA NOS CONSELHOS DIRETORES DAS REDES
SOCIAIS: ESTUDO DE CASO NO FORUM DE ENTIDADES
EMPRESARIAIS DE SANTA MARIA - RS**

Elaborada por
Claudete Trevisan Almeida da Silva

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA, Dr.
(Presidente/Orientador)

ANGELA ANSUJ, Dra.

ALBERTO SCHMIDT, Dr.

Santa Maria, 01 de setembro de 2006.

*A Camila e a Fabiana exemplos
de que as pequenas atitudes solidárias
provocam as grandes mudanças.*

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é o produto do trabalho de várias pessoas que contribuíram com sua atenção, sua arte, sua dedicação e seu entusiasmo.

Desta maneira, quero deixar aqui registrado o meu reconhecimento e agradecimento pelas suas contribuições.

Professor Dr. Breno Diniz pela sua orientação, ajuda e críticas nas etapas da elaboração deste trabalho.

Mestres do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSM, por terem compartilhado o conhecimento, que muito contribuiu para o meu crescimento profissional.

Colegas do mestrado, amigos e incentivadores, pelas palavras de apoio e companheirismo nas horas difíceis.

Organizações integrantes do Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria- RS pela disponibilidade em responder a pesquisa que fundamentou este trabalho.

Ivan, Camila e Fabiana, companheiros queridos, sempre presentes durante os críticos meses de conclusão desta dissertação.

A todos os demais que contribuíram comigo nesta tarefa, seja com trabalho, encorajamento ou conhecimento.

Muito obrigado!

RESUMO

Dissertação de Mestrado

Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

GOVERNANÇA NOS CONSELHOS DIRETORES DAS REDES SOCIAIS: ESTUDO DE CASO NO FÓRUM DE ENTIDADES EMPRESARIAIS DE SANTA MARIA – RS

Autora: Claudete Trevisan Almeida da Silva

Orientador: Breno Augusto Diniz Pereira

Santa Maria, 01 de setembro de 2006.

O presente trabalho de pesquisa é motivado pela seguinte pergunta: “*Quais são as práticas que caracterizam os conselhos diretores eficazes no exercício da governança nas instituições que compõem o Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria--RS?*”. Considera-se que as organizações do terceiro setor vêm sendo impulsionadas a atuar como catalisadoras das demandas da sociedade e a colaborar com o Estado na busca de soluções, por isso, cada vez mais elas são estimuladas a se espelharem nas organizações empresariais, a profissionalizarem sua atuação e a adotarem técnicas e valores de gestão empresarial. É senso comum hoje afirmar que o aperfeiçoamento das habilidades de gestão é o principal desafio para que o setor cumpra o seu papel na sociedade. Procura-se, então, como objetivo geral avaliar a atuação dos conselhos diretores em 6 dimensões de competências: contextual, educacional, analítica, estratégica, interpessoal e política. Pelos depoimentos obtidos de 10 conselhos diretores, no levantamento dos dados no qual utilizou-se um questionário adaptado do modelo de competências desenvolvido por CHAIT *et al.* (1996), observou-se que as mais utilizadas pelos conselhos no exercício da governança são as competências interpessoal, política e contextual, com as seguintes práticas: explicação da missão, cultura, filosofia da organização aos novos conselheiros; promoção de palestras e cursos para educar e capacitar os conselheiros; discussão sobre fatos e tendências mundiais e locais e mudanças nas características e necessidade dos públicos constituintes; análise dos riscos econômicos, financeiros, jurídicos e sociais das decisões tomadas; tratamento de questões cruciais pela maioria dos conselheiros; exposição de opiniões divergentes; resolução de divergências através de informações e consenso; realização de reuniões para avaliar a eficácia do trabalho. Já as práticas elencadas nas competências educacional e estratégica são pouco aproveitadas. Constatou-se, ainda, nas organizações pesquisadas uma ampla linha de tempo referente ao ano de fundação (1897 a 1995); coexistência conselho (para fiscalizar) e diretoria (para governar), número reduzido de funcionários, periodicidade determinada para realização de reuniões dos conselhos; maior variabilidade de atuação dos conselhos na competência estratégica (100% e 20,62%) e menor variabilidade na competência interpessoal (87,40% e 53,60%); ampla diferença no ranking de atuação dos conselhos nas 6 competências (87,35% e 38,58%).

ABSTRACT**Masters Dissertation**

Program of Post-Graduation in Administration
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

**GOVERNANCE IN THE MANAGING ADVICE OF THE SOCIAL NETS:
STUDY OF CASE IN THE FORUM ENTIDADES EMPRESARIAIS DE
SANTA MARIA - RS**

AUTHOR: Claudete Trevisan Almeida da Silva

ADVISER: Breno Augusto Diniz Pereira
Santa Maria, September , 2006

The present work of research is motivated by the following question: "*Which are the practical ones that the managing advice in the exercise of the governança in the institutions characterize efficient that compose the Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria- RS*". Considering itself that the organizations of the third sector come being stimulated to act as catalytic of the demands of the society and to collaborate with the State in the brainstorming, each time more is stimulated if to look in the enterprise organizations, to professionalize its performance and to adopt techniques and values of enterprise management. It is common sense today to affirm that the perfecting of the management abilities is the main challenge so that the sector fulfills its paper in the society. It is looked, then, as objective generality to evaluate the performance of the managing advice in 6 dimensions of abilities: contextual, educational, analytical, strategical, interpersonal and politics. For the gotten depositions of 10 managing advice, in the survey of the data in which a suitable questionnaire of the model of abilities was used developed by CHAIT et al. (1996), it was observed that the most used for the advice in the exercise of the governança they are the abilities interpersonal, contextual politics and, with following the practical ones: explanation of the mission, culture, philosophy of the organization to the new council members; promotion of lectures and courses to educate and to enable the council members; world-wide and local quarrel on facts and trends and changes in the characteristics and necessity of the constituent public; analysis of economic, financial, legal and social the risks of the taken decisions; treatment of crucial questions for the majority of the council members; exposition of divergent opinions; resolution of divergences through information and consensus; accomplishment of meetings to evaluate the effectiveness of the work. It was evidenced, still, in the searched organizations an ample line of referring time to the year of foundation (1897 the 1995); coexistence advice (to fiscalize) and direction (to govern), reduced number of employees, regularity determined for accomplishment of meetings of the advice; bigger variability of performance of the advice in the strategical ability (100% and 20,62%) and minor variability in the interpersonal ability (87.40% and 53,60%); ample difference in ranking of performance of the advice in the 6 abilities (87.35% and 38,58%).

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Competências dos conselhos diretores no exercício da governança	54
FIGURA 2 – Organizações empresariais que compõem o Fórum das Entidades de Santa Maria por idade apresentadas em 2006	68
FIGURA 3 – Organizações empresariais que compõem o Fórum das Entidades de Santa Maria segundo o número de associados apresentados em 2006	69
FIGURA 4 – Organizações empresariais que compõem o Fórum das Entidades de Santa Maria pelo número de funcionários apresentados em 2006	70
FIGURA 5 – Organizações empresariais que compõem o Fórum das Entidades de Santa Maria segundo o número de diretores integrantes dos conselhos em 2006	71
FIGURA 6 – Organizações empresariais que compõem o Fórum das Entidades de Santa Maria pela duração do mandato dos conselhos apresentada em 2006	72
FIGURA 7 – Frequência das reuniões das organizações empresariais que compõem o Fórum das entidades de Santa Maria apresentada em 2006	73
FIGURA 8 – Desempenho (%) dos conselhos diretores na competência contextual	76
FIGURA 9 – Desempenho (%) dos conselhos diretores na competência educacional	77
FIGURA 10 – Desempenho (%) dos conselhos diretores na competência analítica	78
FIGURA 11 – Desempenho (%) dos conselhos diretores na competência estratégica	80
FIGURA 12 – Desempenho (%) dos conselhos diretores na competência interpessoal	82
FIGURA 13 – Desempenho (%) dos conselhos diretores na competência política	83
FIGURA 14 – Ranking geral (%) das médias dos conselhos das organizações nas seis competências	85
FIGURA 15 – Ranking geral (%) dos 10 conselhos diretores nas 6 competências	85

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Competências para a governança de conselhos eficazes	55
QUADRO 2 – Semelhança entre o proposta do Código das melhores práticas de governança corporativa e a proposta das competências de Chait <i>et al.</i>	58
QUADRO 3 – Modelo para diagnóstico da auto-avaliação dos conselhos diretores	65
QUADRO 4 – Escalas de pontuação	66
QUADRO 5 – Ranking geral das frequências do desempenho dos conselhos diretores nas competências	86
QUADRO 6 – Grau de atendimento pelos conselhos dos indicadores das competências	93

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I - Participantes do Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria	101
ANEXO II – Protocolo de entrevista	102
ANEXO III – Questionário de auto-avaliação do conselho	103

SUMÁRIO

CAPITULO I – INTRODUÇÃO	14
1.1 Premissas e formulação da situação-problema	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 Justificativa e contribuição	19
1.4 Estrutura e organização da dissertação	20
CAPITULO 2 – GRUPOS E REDES DE ORGANIZAÇÕES	22
2.1 Grupos sociais e ações coletivas	22
2.2 Conceito de redes	25
2.3 Impotência de atuar em redes	27
2.4 Tipologia das redes	28
2.5 Estruturação e implantação de redes	29
2.6 Redes sociais	31
2.7 O que é e porque existe a governança	32
2.7.1 Governança das redes	35
CAPITULO 3-CONSELHOS DIRETORES E O EXERCÍCIO DA GOVERNANÇA	39
3.1 Exercício da governança organizacional	42
3.2 Função do conselho diretor e dos diretores	45
3.3 Função do presidente do conselho diretor	46
3.4 Função do diretor executivo	49
3.5 Dimensões de atuação do conselho diretor no exercício da governança	51
CAPITULO 4 – MÉTODO DE TRABALHO	62
4.1 Procedimentos metodológicos da pesquisa	62
4.1.1 Procedimento de campo	63
4.1.2 Técnicas de coletas de dados	63
4.1.3 Métodos de análise de dados	67
4.4.1 Limitações do método	68
CAPITULO 5 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	69
5.1 Perfil das organizações	69
5.1.1 Idade das organizações	69
5.1.2 Número de organizações associadas	70
5.1.3 Número de funcionários	71
5.1.4 Tamanho dos conselhos	72
5.1.5 Duração do mandato do conselho	72
5.1.6 Frequência das reuniões	73
5.2 Lideranças e sua atuação nas situações críticas	74
5.3 Análise do desempenho da atuação dos conselhos diretores	75
5.3.1 Análise do desempenho na competência contextual	77
5.3.2 Análise do desempenho na competência educacional	79
5.3.3 Análise do desempenho na competência analítica	79
5.3.4 Análise do desempenho na competência estratégica	81
5.3.5 Análise do desempenho na competência interpessoal	82

5.3.6 Análise do desempenho na competência política	84
5.3.7 Análise geral do desempenho dos conselhos das organizações nas seis competências	85
CAPITULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
CAPITULO 7 – REFERENCIAIS	95
ANEXOS	99

INTRODUÇÃO

Registram-se fenômenos importantes na atualidade com destaque para globalização, abertura dos mercados, surgimento de novos paradigmas técnico-organizacionais e, como consequência, o uso intensivo da informação e do conhecimento fazem emergir objetos como as redes sociais. Essas redes propõem novos relacionamentos que demandam melhor eficácia na governança e na gestão social, que interferem na sustentabilidade das organizações no âmbito econômico e social.

Para que a sustentabilidade seja conceitualizada, princípios básicos, segundo Bellini (2003, p.22), devem ser observados:

- a) o uso racional dos recursos, utilizando informação e conhecimento em produtos e processos;
- b) a valorização da diferença com identificação das potencialidades e o uso efetivo das mesmas; e
- c) a forma inovadora de governança com os esforços do desenvolvimento baseados na parceria construtiva entre os atores do processo, na discussão direta de normas e ações estabelecidas, na definição de responsabilidades e competências.

Essas observações alertam para o mercado global e dinâmico, exigindo das organizações competências e habilidades, que lhes permitam responder às suas exigências e acontecimentos, cujas estruturas são voltadas à adaptabilidade, flexibilidade e mudança estrutural.

Essas estruturas caracterizam-se como resultado do novo processo global da economia em detrimento das estruturas mecanicistas, consideradas rígidas e de hierarquias sólidas. Nesse sentido as organizações flexíveis oferecem e propiciam capacidade de articulação e de relacionamento para gerar diferencial cooperativo e sustentável.

Para Lastres *et al.* (2003), a capacidade de articular relacionamentos advém de processos interativos, realizados por meio de agentes sócio-econômicos, caracterizados por diferentes tipos de informações e de conhecimento. Esses processos de interação social ocorrem em diferentes níveis organizacionais, locais e regionais, e são realizados por meio de redes de confiança e de capital. Esses níveis proporcionam, quando conduzidos por uma governança eficaz, o desenvolvimento econômico sustentável de determinado ambiente ou região.

Para Doerr-Smith e Powell (2003), a governança pode ser entendida como forma de assegurar o desenvolvimento em determinada região. Esse desenvolvimento tem início, desde o estabelecimento de ações, que permitem uma maior interação entre os diversos atores, até a construção e articulação dos processos através de mecanismos institucionais para a manutenção adequada das políticas desenvolvimentistas, que promovam a competitividade. Mecanismos capazes de promoverem interações positivas, tais como as redes sociais articuladas e geridas por sistema de governança eficaz.

Ações da política regional que buscam a integração de mecanismos existentes através do desenvolvimento e da sinergia de ações executadas em dado território é diferencial para a sustentabilidade. Essas, constituindo-se por valores e ações, propiciam ao ambiente mecanismos para o desenvolvimento de ações cooperativadas entre os setores público e privado, assim como decisões à respeito de instrumentos de políticas em diferentes áreas promotoras do desenvolvimento e da competitividade regional.

Nessa interdependência, entre desenvolvimento e competitividade, estabelecem relações entre o que é global o que é local, estimulando a existência de grupos de relacionamentos. Tais relações, no entender de Carvalho (1998), ganham representatividade no chamado terceiro setor. Essas relações articulam uma heterogeneidade de organizações sem fins lucrativos, que incluem desde associações voluntárias e microlocais de entre-ajuda até organizações articuladas em redes globais, atuantes no plano dos direitos humanos, na defesa das minorias, na defesa do meio ambiente e no desenvolvimento local.

Sobretudo a partir de meados dos anos de 1980, organizações públicas e privadas, às voltas com crescentes problemas de gestão organizacional derivados da crescente escassez de recursos e do aumento das demandas, passaram a privilegiar estratégias de inserção em redes. O reconhecimento de que nenhuma organização contempla em si mesma todos os recursos e competências necessários a uma oferta compatível com a demanda é um novo fator que remete as organizações a ações articuladas de complementaridade. Essa teia de relações de reciprocidade e de troca constitui a estrutura, a trama, o tecido dos grupos. De um lado, essa arquitetura se expressa por um banco de oferta de recursos e competências disponibilizados formal ou informalmente por instituições, organizações ou pessoas; de outro, ela se expressa por um banco de demandas sociais e dos próprios componentes das organizações.

Assim os relacionamentos interorganizacionais evidenciados nas organizações sem fins lucrativos que compõem o terceiro setor possuem atributos bastante valorizados na gestão social. Segundo Carvalho (1998) esses atributos contemplam a capacidade de articular

iniciativas múltiplas, revitalizando o envolvimento voluntário da comunidade ou de setores da sociedade civil; a capacidade de estabelecer parceria com o Estado na gestão de políticas e programas públicos; e a capacidade de estabelecer redes locais, nacionais ou mundiais e por meio delas, constituir fóruns de escuta e vocalização de demandas, introduzindo-as na agenda política.

A cidade de Santa Maria, no Estado do Rio Grande do Sul, tem como característica singular a existência de uma rede social formada pelas entidades empresariais do município, denominada de Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria. Este Fórum tem contribuído na decisão e implementação de políticas públicas, econômicas e educacionais com reflexo no processo de desenvolvimento regional. Diante desse enfoque, o Fórum foi escolhido para a realização da pesquisa deste trabalho em decorrência do estágio da experiência da atuação da rede, baseada em relacionamentos sociais.

1.1 Premissas e formulação da situação-problema

A falta de competitividade de uma região pode ser decorrente das ações individualizadas e da ausência de mecanismos de gestão capazes de integrarem e articularem políticas para a promoção da competitividade, cujas ações são constituídas e formadas por relacionamentos frágeis destituídos de capital social (CARVALHO, 1998). A falta de política de articulação e de sinergia entre os mecanismos de desenvolvimento fazem com que ações aconteçam de forma desorientada e individualizada, comprometendo, assim, a efetividade do processo.

De acordo com Stamer (2001), transformar um território em cenário propício para o desenvolvimento através da potencialização da competitividade é a base de modelos de desenvolvimento endógeno, que são influenciados pelo capital físico, capital humano e conhecimento, que podem ser objeto de acumulação e de externalidades. O nível de desenvolvimento futuro de cada território estará condicionado pelo nível de acumulação desses fatores, sendo o capital humano mais importante para a formação dos grupos sociais direcionadas ao desenvolvimento.

Estimular o desenvolvimento não é papel meramente do governo ou das autoridades públicas locais, mas também de outros atores envolvidos como instituições públicas e privadas, organismos não governamentais, cidadãos e terceiro setor que podem manifestar as necessidades de suas demandas e vontades para contribuir com o direcionamento das políticas

de desenvolvimento. A construção dessas políticas consolidada por critérios estabelecidos de comum acordo com os envolvidos, fortalecerá as relações e as interações dos mecanismos de governança da região (LASTRES *et al.*, 2003).

Esses fatos corroboram para que a governança busque e estimule políticas de cooperação, visando a competitividade e, sobretudo garantindo a sustentabilidade local ou regional.

Na cidade de Santa Maria existem modelos, programas e mecanismos direcionados ao desenvolvimento regional sustentável, desenvolvidos por instituições para a promoção da competitividade. Participa desse processo o Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria, composto por 23 entidades. Essas atuam desde 1990 no direcionamento de projetos para atender às necessidades oriundas das empresas e instituições que representam, com o objetivo de articular as ações de desenvolvimento entre os atores das organizações para a promoção da competitividade. Desse modo, o Fórum tem contribuído com o desenvolvimento do município, na articulação dos mecanismos de desenvolvimento envolvidos em um processo de parcerias entre governo local, comunidade e setor privado para equilibrar e gerir recursos, gerar empregos e estimular as potencialidades humanas, as instituições e as capacidades físicas locais.

Todavia, para que a articulação garanta a sobrevivência e perenidade da rede e das organizações que compõem o Fórum das Entidades Empresarias de Santa Maria é necessário alcançar níveis adequados de governança através de conhecimento, desenvolvimento e fomento dos melhores conceitos e práticas, que venham contribuir com o desempenho das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade justa, responsável e transparente. Observando que, para Kwasnicka (2004), o processo de articulação pode, por vezes, ser dificultado pela falta de comprometimento e sustentabilidade dos atores envolvidos, ocasionando desconfiança e desarticulação da rede.

Faz-se necessário então, identificar quais são os critérios de governança mais adequados para viabilizar políticas e ações que garantam os relacionamentos com públicos de interesses e ao mesmo tempo a sustentabilidade das organizações, já que essas compõem as redes e, se conseguem estruturar seu sistema de governança, também o farão quando se integrarem às redes. A sinergia entre a governança organizacional e a governança da rede é um processo importante para formar um tecido social de relacionamento

O questionamento do efeito prático da preocupação com governança costuma acentuar-se quando envolve a importância da atuação de pessoas, pois, a governança ainda é algo ligado à adequação a normas do mercado, relatórios financeiros e regulamentos jurídicos.

Para Steinberg (2003), contudo governança corporativa constitui-se de um conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas, conselhos de administração, diretoria executiva, auditoria e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da organização e facilitar o relacionamento e envolvimento dos públicos de interesse.

Falconer (1999) diz que a governança do terceiro setor no Brasil é um assunto que tem despertado interesse no meio acadêmico, refletindo assim, a atenção pública que recebeu nos últimos anos. Ressalta ainda, que essas organizações impulsionadas a atuarem como catalisadoras de demandas sociais e a colaborarem com o Estado, são estimuladas a se espelharem nas organizações empresariais, a profissionalizarem sua atuação e adotarem técnicas e valores empresariais. Para o autor é senso comum que o aperfeiçoamento das habilidades de gestão é o principal desafio para que as organizações do terceiro setor cumpram o seu papel em nossa sociedade.

Já nos Estados Unidos da América, Chait *et al.* (1991) realizaram pesquisas com 22 universidades americanas, 110 conselhos diretores e 400 conselheiros, motivados pelo interesse em verificar o que permitia que determinados conselhos se mostrassem mais eficazes na sua governança do que outros. Após alguns anos de pesquisas elegeram um grupo de seis distintas competências, quais sejam contextual, educacional, analítica, estratégica, interpessoal e política, que diferenciam os conselhos atuantes e que contribuem efetivamente para o sucesso das organizações que representam daqueles considerados ineficazes.

Abrangendo um conjunto de práticas e comportamentos, os autores agrupam as seis competências em dois grupos, que denominam de habilidades cognitivas e habilidades afetivas. No grupo das habilidades cognitivas estão as dimensões: contextual, educacional, analítica e estratégica. No grupo das afetivas estão as dimensões: interpessoal e a política.

Diante dessas observações o presente trabalho se propõe a estudar a atuação dos conselhos diretores no exercício da governança, especialmente aquelas vinculadas ao Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria, tendo como desafio a questão: “*Quais são as práticas que caracterizam os conselhos diretores eficazes no exercício da governança nas instituições que compõem o Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria- RS?*”.

1.2 Objetivos

Com base no problema apresentado, os objetivos, geral e específicos foram traçados.

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar a atuação dos conselhos diretores das organizações que compõem o Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria-RS no exercício da governança segundo as seis dimensões de competências propostas pelo modelo de Chait *et al*¹.

1.2.2 Objetivos específicos

Para conseguir contemplar o objetivo geral, pretende-se:

- a) Identificar práticas de atuação dos conselhos diretores segundo a literatura especializada;
- b) Analisar as dimensões de competências necessárias ao exercício da governança para viabilizar políticas e ações que garantam relacionamentos com públicos de interesses e ao mesmo tempo a sustentabilidade das organizações;
- c) Descrever como atuam os conselhos diretores das organizações que participam do Fórum de Entidades Empresariais de Santa Maria - RS;
- d) Identificar as melhores práticas de governança dos conselhos diretores segundo o modelo proposto.

Uma vez que ainda existem poucas pesquisas e experiências sistematizadas sobre a operação de conselhos diretores de organizações que integram grupos sociais em Santa Maria -RS, durante o decorrer do trabalho serão relatadas algumas recomendações de especialistas para atuação dos conselhos diretores. Estas recomendações oferecerão parâmetros para avaliar a atuação dessas instâncias organizacionais e facilitar a identificação de desvios e acertos.

1.3 Justificativa e contribuição

Em função da crescente discussão de mecanismos para a promoção do desenvolvimento, por meio da análise dos grupos sociais, dos sistemas regionais de inovação e dos arranjos locais, pesquisadores e instituições realizam estudos para desenvolver o entorno do seu território.

No entanto esses estudos demonstram apenas os principais conceitos relacionados aos mecanismos de desenvolvimento; as principais etapas na formação e a identificação dos atores envolvidos; os modelos de desenvolvimento; e as agências de desenvolvimento. Por

¹ O modelo está explicitado no referencial teórico.

isso, existe carência de estudos e trabalhos que consolidem e identifiquem a forma de governança utilizada na constituição de uma rede de desenvolvimento para garantir sua sustentabilidade.

Assim, esse estudo contribuirá para o entendimento a respeito da governança e dos conselhos diretores das 23 organizações que compõem o Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria - RS e terá como resultado complementar a consolidação dos critérios de governança, através da verificação dos comportamentos e habilidades que caracterizam conselhos diretores nas organizações.

Deste modo, a originalidade desse estudo se justifica: em primeiro lugar, pela pouca discussão a respeito da governança e dos conselhos diretores das organizações pelos pesquisadores e especialista da área. Em segundo, pela quase inexistência de relatos por parte das lideranças das entidades das suas experiências na função e operação do conselho, focando a relevância de competências para a governança no processo de articulação para a promoção da competitividade e do desenvolvimento conforme modelo proposto.

Como contribuição o trabalho permitirá, pela análise da governança das organizações da sociedade civil que integram uma rede social e identificação dos comportamentos e práticas que caracterizam seus conselhos diretores, uma melhor compreensão do papel desses conselhos para o desenvolvimento da organização, além de servir de base para futuros trabalhos direcionados à função e à operação dos conselhos no exercício da governança. O estudo poderá também, ser replicado para outras organizações da sociedade civil ou empresarial, bem como para quaisquer organizações que integram as mais diferentes tipologias de redes.

1.4 Estrutura e organização da dissertação

O presente trabalho está organizada em sete capítulos. O primeiro capítulo, o da introdução, aborda a contextualização de cenários, as principais premissas e formulação da situação-problema, os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa e contribuição do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre grupos e redes de organizações relacionadas aos grupos sociais e ações coletivas; principais conceitos, importância de atuar em redes; tipologia de redes; estruturação e implantação de redes; redes sociais; o que é e porque existe a governança.

No terceiro capítulo, discute-se a relação entre os conselhos diretores e o exercício da governança, contemplando o exercício da governança organizacional; a função do conselho diretor e dos diretores; a função do presidente do conselho diretor; a função do diretor executivo e; as dimensões de atuação do conselho diretor no exercício da governança.

O quarto capítulo restringe-se a descrição da metodologia a ser utilizada.

O sexto capítulo está reservado às principais análises sobre a atuação dos conselhos diretores das organizações que pertencem ao Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria – RS. O sétimo capítulo abordará às considerações finais e apresentará as principais contribuições e recomendações para futuros trabalhos.

A referência bibliográfica e os anexos encerram o presente trabalho.

2 GRUPOS SOCIAIS E REDES DE ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo aborda-se o estudo relacionado à literatura sobre a formação dos grupos sociais e redes de organizações que subsidiam a estruturação e fundamentação do conceito de cooperação interorganizacional, sua importância para a transformação social, suas tipologias, sua estruturação e implementação, as redes sociais e a governança das redes.

2.1 Grupos sociais e ações coletivas

Os promotores dos projetos coletivos envolvendo grupos e comunidades passam por dificuldades ao enfrentarem desafios como a perda de sinergia entre as pessoas, as resistências na adoção de novas idéias, comportamentos, compromissos, o desvio na definição de metas e os equívocos na coordenação dos atores.

Nos últimos anos estudiosos dedicam-se à tarefa de pensar os coletivos, as redes sociais e sua dinâmica própria. Pesquisas desenvolvidas na economia e na sociologia têm apresentado resultados importantes para a reflexão sobre a ação coletiva, quando tratam da forma como os indivíduos atuam em grupo e de como suas preferências e interesses pessoais podem não ser determinantes para sua ação na dimensão do coletivo.

A literatura sobre grupos sociais obteve novo enfoque a partir da obra de Olson (1999) *A lógica da ação coletiva*. Como representante de uma abordagem econômica para o fenômeno da ação coletiva, implementa uma crítica da teoria tradicional dos grupos e organizações. Partindo do princípio de que os indivíduos de um grupo não agirão em prol de um objetivo comum, a menos que haja coerção, defende a idéia de que as ações coletivas não seguem a mesma lógica que rege as ações individuais, desenvolvendo, assim, uma explicação teórica para certos aspectos do comportamento, examinando, ainda, as conseqüências de sua aplicação em organizações de diferentes dimensões.

Olson (1999) crítica na teoria tradicional dos grupos a crença generalizada de que conjuntos de indivíduos com interesses compartilhados constituem grupos que se espera implementarão ações coletivas visando à realização daqueles interesses comuns supostamente

compartilhados pelos indivíduos membros de cada grupo particular. Ao contrário da expectativa de teoria tradicional de que indivíduos portadores de interesses comuns agiriam de maneira coordenada de modo a alcançar a realização de seus interesses, argumenta que o postulado da racionalidade individual não valida a conclusão de que indivíduos com interesses comuns realizarão ações coletivas. Ao contrário, pelo menos quando estão envolvidos bens coletivos, o postulado da racionalidade individual aponta para a tendência de que os indivíduos se abstenham de qualquer engajamento em ações coletivas destinadas à provisão daqueles bens.

Olson (1999) contesta também o pressuposto sobre a ação coletiva que postula que grupos de indivíduos com interesses comuns logicamente coordenariam suas ações de forma a realizar tais interesses. Para ele, esse fato não é suficiente para a efetivação da ação. Alguns problemas relevantes como a contradição entre interesses individuais e interesses coletivos determinam um comportamento racional individual não benéfico do ponto de vista coletivo, ainda que seja o mais adequado para cada membro do grupo, consoante a produção do bem coletivo depende do custo que alguém do grupo está disposto a pagar para que o bem seja produzido. Se a relação custo/benefício for extremamente atraente para pelo menos um indivíduo do grupo arcar com os custos de produção do bem coletivo, então o bem será produzido.

Propondo uma análise da ação coletiva que leva em consideração o tamanho do grupo, Olson (1999) demonstra que em grupos maiores a tendência é que os indivíduos adotem o comportamento do tipo “carona”, principalmente quando o bem coletivo é não excludente, ou seja, se o bem for produzido todos os participantes do grupo têm acesso a ele.

Além da distinção entre o tamanho dos grupos, Olson (1999) sugere uma diferença entre o comportamento de grupos em situações de mercado e o comportamento daqueles grupos situados fora do mercado. A explicação para tal comportamento está nos diferentes tipos de bens coletivos envolvidos em cada caso. Enquanto em situações de mercado a quantidade do benefício passível de ser auferido do suprimento de um bem coletivo é fixa e limitada, nas situações fora de mercado o montante do benefício de um determinado bem coletivo se expande na medida em que o grupo cresce. Em situações de mercado, tem-se um bem coletivo excludente e em situação fora de mercado, um tipo de bem público definido como sendo includente. É o caráter excludente do bem coletivos em situação de mercado que explica o comportamento excludente de organizações que procuram impedir a participação de outras empresas em determinado mercado e é o caráter includente do bem coletivos em situação fora de mercado que torna possível a disposição das organizações situadas fora de

mercado em admitir e incentivar a adesão de novos membros ao esforço organizacional. Portanto, o comportamento excludente ou includente dos grupos decorre do tipo de objetivo buscado e não das características de seus associados.

A análise Olson (1999) fundamenta-se na analogia proposta entre a combinação de interesses individuais e coletivos e os mercados competitivos. Contudo, as situações de mercado de competição imperfeita se constituem em termo de comparação muito mais adequado para a caracterização da maioria dos problemas de ação coletiva. A lógica da ação coletiva corresponde um curso de ação ótimo fixado a partir de condições definidas de forma extremamente restritiva. Na medida em que se transforma a matriz social na qual se inserem os indivíduos envolvidos com qualquer problema de ação coletiva, alteram-se os termos mediante os quais os comportamentos são conduzidos, mudando-se o contexto de ação individual, muda-se também a lógica que informa o comportamento dos atores relevantes.

Para Olson (1999), os sociólogos e economistas acreditam num prolongamento natural dos interesses individuais no contexto de grupos, entanto não é fato que só porque todos os indivíduos de um determinado grupo ganham se atingissem seu objetivo grupal eles agem para atingir esse objetivo, mesmo que todos eles sejam pessoas racionais e centradas nos seus próprios interesses. Indivíduos tomam decisões sobre sua participação numa ação coletiva determinados por fatores que não se reduzem a seus próprios interesses e preferências.

Esses aspectos apontam para uma espécie de assimetria entre a dimensão do indivíduo com suas preferências e interesses, e aquela do coletivo na qual os indivíduos são convocados a agir, decidir, adotar comportamentos. Conhecer uma delas não necessariamente garante compreender a outra. Vencer essa distância é o que deve mobilizar parte dos esforços para entender e atuar em projetos que envolvam redes sociais e que dependem, portanto, do engajamento efetivo das pessoas.

Essa teoria da ação coletiva pode constituir-se em a uma visão extremamente negativa sobre as possibilidades de cooperação entre os indivíduos. Entretanto, isso não quer dizer que ela não admita a existência de comportamento altruísta, apenas esse é um tipo de comportamento não relevante para a análise de Olson (1999), já que tal comportamento depende de incentivos não-materiais.

Diante do exposto sobre as relações grupos sociais e ações coletivas, fica acessível a incursão sobre redes de organizações que far-se-á a seguir.

2.2 Conceitos de redes

As ciências social e administrativa possuem interesse em estudar, empiricamente ou não, os entrelaçamentos constituídos pelas redes e a análise das estruturas sociais que influenciam as relações entre empresa e organização por meio dos nós².

Para Doerr-Smith e Powell (2003), inicialmente os estudos a respeito das redes não levaram em consideração os aspectos econômicos, embora alguns tenham acentuado o papel das redes informais como um antídoto para a organização formal, prática e estruturada.

Há autores que ao analisarem a teoria de redes afirmam que sua origem advém de estudos referentes aos custos de transação, ocasionando o fenômeno conhecido como a teoria social, dividida em dois grupos, um que tenta explicar socialmente os mecanismos de relacionamentos entre empresas ou grupos econômicos, e outro que explica a teoria pelos relacionamentos dos grupos com a sociedade para assegurar recursos ao negócio.

Segundo Thrane *et al.* (2001), existem pelo menos quatro teorias a respeito de redes. A primeira explica a rede como uma estrutura aberta comparada com a teoria dos custos transacionais com foco no desenvolvimento e situações relacionais nas quais as relações são apropriadas para maximizar o aprendizado e a transferência de experiências. A segunda teoria analisa os relacionamentos estratégicos, que desenvolvem mais rapidamente nos planos organizacionais. A terceira é consequência do arranjo moderno da individualização e da tecnologia da informação. E a quarta, explica a rede de forma generalizada e a relação entre os atores.

De acordo com Machado e Machado (1999), o sentido etimológico de rede é derivado do latim, e significa entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, com aberturas regulares fixadas por malhas, representando uma espécie de rede, onde os fios correspondem às relações entre os atores e organizações.

Tretyak (2001) define rede como uma coalizão de unidades econômicas especializadas e relacionadas e que tem seus próprios objetivos sem qualquer controle hierárquico, sendo, porém elementos de um sistema com objetivo.

Na concepção de Faggion *et al.* (2002), as redes são identificadas através de diferentes correntes e perspectivas teóricas como, economia industrial, estratégia, dependência de recursos, custos de transação, comportamento organizacional ou pela sua formação partir de pressões contingenciais, como necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade, legitimidade, flexibilidade e competitividade. Podem ainda ser

² Conjunto de agentes, objetos ou eventos presentes na rede, podem ser estabelecidos a partir da organização como unidade básica de análise ou a partir das atividades como pontos focais do arranjo.

identificadas por tributos estratégicos entre eles fluidez, economias relacionais, aprendizagem, economias de escala, acesso a recursos intangíveis, redução dos custos de transação e credibilidade organizacional ou a partir da observação de elementos como cooperação, hierarquia, contrato e conveniência.

Para Castells (2001), rede é resultante da interconexão de nós, com relações dinâmicas entre empresas e instituições e entrelaçamentos, que podem ser benéficos ou não, cuja distância entre eles define a tipologia da rede.

As redes são relações que se estendem por todas as direções, sem limites definidos ou grupos de organizações interdependentes, complementadas por suas competências e habilidades, recorrentes de uma complexidade de envolvimento de negócios.

Segundo Minhoto e Martins rede é:

um modo espontâneo de organização, em oposição a uma dimensão formal constituída. (...) é uma parceria voluntária para a realização de propósitos comuns. Implica existência de entes autônomos movidos por uma idéia, abraçada coletivamente, e mantendo sua própria identidade, articula-se para realizar objetivos comuns. As redes se tecem através do compartilhamento de interpretações e sentidos e de ações articuladas pelos parceiros (2001, p.81).

Do ponto de vista governamental, a noção de rede, propõem Minhoto e Martins é

um esquema de interpretação das relações entre o Estado e a sociedade que acentua o caráter horizontal e não hierárquico dessas relações, o caráter relativamente informal das trocas que se dão entre os atores da rede, a ausência de fechamento que autoriza a multiplicação das trocas periféricas e a combinação dos recursos técnicos e recursos políticos (2001, p.101).

Muitas mudanças ocorrem, obrigando as organizações a se adaptarem de forma a sustentar sua competitividade em um ambiente globalizado. Em função dessas mudanças constata-se algumas premissas. Primeiro é o fato de que existe uma proliferação das redes; segundo, é que essas redes têm atuado como catalisadoras no processo de difusão do conhecimento e na percepção de novas oportunidades para as organizações; e, por fim, referente ao processo da convergência digital, que tem disponibilizado a infra-estrutura necessária para a transmissão de informações, criando, dessa forma oportunidades para as organizações aprenderem, trocarem e interagirem seus conhecimentos em uma rede de relacionamentos.

As redes e suas interações assumem papel importante no processo de desenvolvimento de determinada região e contribuem para acelerar a competitividade dos atores envolvidos no processo por meio das inter-relações.

2.3 Importância de atuar em redes

O ambiente operacional complexo, as tecnologias de produção, o custo de administração desses recursos associado à insuficiência dos recursos, faz com que as organizações concentrem-se em suas *core competence*, para minimizar os custos e maximizar os lucros.

Essa constatação leva a questionar os resultados das relações de cooperação, das expectativas iniciais das organizações, das diferenças dos valores dos atores da rede, bem como dos mecanismos para a aferição dos resultados esperados pelo relacionamento e entrelaçamento ocasionado nessas relações. Entretanto, independentemente da complexidade, as redes têm como função a difusão de experiências e a integração de recursos, que podem fazer a diferença entre a sobrevivência ou a falência do novo empreendimento.

Na percepção de Lastres *et al.* (2003), atuar em redes implica redução do risco; foco para economia de escala; evitar barreiras legais; *co-option* para competir; facilitar a expansão internacional; transferência de tecnologia e o relacionamento com parceiros de diferentes funções para valorizar a cadeia de valor do processo produtivo. Do ponto de vista de desenvolvimento de uma região e da busca de uma maior competitividade para as empresas inseridas no processo, as redes possibilitam aumento da qualidade de vida para uma região; maior flexibilidade na obtenção de recursos financeiros; aumento da competitividade e da diversidade; maior valor agregado; compartilhamento de informações; desenvolvimento em conjunto de processos; nova forma de gestão e planejamento estratégico nas organizações; maior nível educacional e especialização.

Segundo Amato Neto (2000, p.42), as redes têm como finalidade:

combinar as competências e dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar os riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizar experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente, compartilhar os recursos; fortalecer o poder de compra e obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

A formação de uma organização de atividades e agentes sócio-econômicos em rede proporcionará resultados melhores para o desenvolvimento regional, quanto mais complexas, incertas e interativas forem às transações envolvidas, relacionadas com o desenvolvimento e a transferência de tecnologia, considerando-se que muitas vezes os mercados são condutores ineficientes para a difusão da informação e do conhecimento.

2.4 Tipologia das redes

As tipologias de redes podem variar de acordo com as atividades das relações, dos recursos dos nós e dos acordos entre os atores envolvidos.

Para Grandori e Soda (1995), Uzzi (1997) e Granovetter (1985) o importante é identificar nas redes interorganizacionais o nível de comprometimento em que a rede se encontra e qual o grau de interconectividade estabelecido entre os nós da rede. A tipologia de Grandori e Soda (1995), por exemplo, é baseada nas redes sociais que incluem desde a formalização de grupos de diretoria, distritos industriais, sub contratações e redes burocráticas cuja formalização dar-se-á através de acordos formais, associações (*trade* ou consórcios) e outros tipos.

De acordo com Amato Neto (2000), as redes são classificadas em verticais e horizontais. As redes verticais, compostas por empresas que realizam atividades em diferentes elos da cadeia produtiva e as redes horizontais, por relações entre as empresas de um mesmo setor, influenciadas pela dificuldade em partilhar os recursos escassos de produção, em atender internamente e externamente o mercado e lançar ou manter um produto.

Treatyak (2001), categoriza as redes em: redes interna de hierarquização baixa, fazendo com que a empresa esteja mais aberta para o mercado; redes verticais que aumentam a produtividade de ligações periodicamente dependentes, por estabelecer várias formas de cooperação entre empresas especializadas independentes; redes intermercados que fortalecem os seus relacionamentos horizontalmente entre setores e; redes de consumidores: que levam em consideração os consumidores.

Conforme Grandori e Soda (1995), as formas para se caracterizar uma rede organizacional podem advir do grau de formalização:

- a) redes sociais, quando são regidas por instrumentos formais, baseados em laços sociais. Nestas redes não há a constituição de um novo nó em função dos relacionamentos estabelecidos. Como exemplo de redes sociais citam-se os distritos industriais e os arranjos produtivos;
- b) redes burocráticas, quando existem regras e condições a serem seguidas para o relacionamento entre os nós. Como exemplos de redes burocráticas têm-se as associações comerciais, as franquias, as redes de incubadoras e os parques tecnológicos; e
- c) redes proprietárias, quando existem instrumentos formais e legais que dispõem sobre a alocação dos recursos e a propriedade dos nós. Como exemplo de redes de propriedade têm-se

as *joint-venture*, sistemas de produção com alto valor tecnológico e as associações do tipo *capital venture* e capital de risco.

Loiola e Moura *apud* Minhoto e Martins (2001), identificam as redes em quatro campos: no âmbito interpessoal; nos movimentos sociais; no Estado e nos negócios. Primeiro refere-se à ajuda mútua ao indivíduo por meio de relações, através do interesse em compartilhamento e de situações vivenciadas em agrupamentos ou localidades. O segundo grupo, relaciona-se com a articulação e interação entre organizações, indivíduos e grupos vinculados aos movimentos reivindicatórios, através de projetos coletivos e das políticas públicas. No âmbito do Estado, as redes representam a articulação entre as agências governamentais e dessas com as redes sociais, conhecidas como redes sócio-governamentais e redes locais de inserção. Por último, do ponto de vista negócios, as redes assumem o papel intermediário entre empresa e mercado, levando em conta à superação do princípio da hierarquia flexível, como por exemplo, as redes de inovação, as redes sistêmicas, as redes estratégicas, as redes voluntárias e as não formais.

2.5 Estruturação e implementação de redes

Na estruturação e formação das redes se faz necessário seguir algumas etapas, quais sejam, adoção de diretrizes para a formação de rede, diagnóstico, mapeamento e estruturação da rede, manutenção da rede, monitoramento e avaliação dos resultados esperados.

Na análise de Sacomano (2004, p.8) o processo de formação de uma rede contempla quatro etapas:

1. Diagnóstico organizacional e interorganizacional: refere-se ao levantamento interno das características tecnológicas e organizacionais, e externamente das características das organizações que darão suporte ao processo de difusão;
2. Mapeamento e conexão dos “nós” à rede: envolve a estruturação da própria rede, com a definição dos relacionamentos, das competências e atribuições dos nós e do estabelecimento dos padrões de comunicação intra e extra-organizacional. Nesta etapa são definidos, também, os parâmetros para avaliação e monitoramento;
3. Implantação e Manutenção: refere-se à ação efetivada dos processos anteriormente definidos. Nesta etapa, as atividades são colocadas em prática. A rede, oficialmente, está aberta aos usuários e parceiros. O agente de mudança começa a interagir com o setor produtivo ativando o entrelaçamento com os componentes da rede. O entrelaçamento será positivo, se houver o processo de transferência de tecnologia, e negativo se o processo não ocorrer; e
4. Monitoramento e Avaliação dos resultados: a rede é monitorada e avaliada constantemente pelo agente de mudança para medir o grau de entrelaçamentos gerados; o grau de satisfação dos usuários, quando do entrelaçamento positivo; as causas dos entrelaçamentos negativos e possíveis alternativas para soluções, bem como se a rede está atendendo aos interesses e às necessidades dos atores envolvidos.

Segundo Kwasnicka (2004) existem duas variáveis que estimulam a formação de parcerias: motivação e facilitação. Os fatores motivacionais seriam: ter acesso ao *know-how* e

o estímulo da troca de conhecimento e da aprendizagem; imitar os grandes competidores; acompanhar a velocidade das mudanças; obter a complementaridade das competências; administrar os riscos e as incertezas; e aperfeiçoar a flexibilidade e a adaptação. Já os fatores facilitadores seriam: posição organizacional e reputação; confiança; comunicação tecnológica e *Internet* e o governo, no aspecto regulatório.

Para Amato Neto (2000), a formação de rede é descrita também por aspectos culturais. O primeiro é a cultura de confiança que foca à cooperação entre empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e empresas. Em segundo, a cultura de competência que envolve questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Por fim a cultura da tecnologia de informação que agiliza o fluxo de informações vital para a implantação e o desenvolvimento da rede.

Minhoto e Martins (2001, p.92), argumentam que são requisitos para a formação de redes:

- 1) o plano societal, a preexistência de um conjunto de organizações e/ou associações criadas para a consecução de propósitos específicos;
- 2) o plano estatal, a preexistência de um conjunto de órgãos instituídos para a consecução de propósitos específicos, distribuídos por esferas e setores de governo relativamente estanques;
- 3) situações, problemas complexos identificados, cujo enfrentamento requer intervenção por agente intersetorial ou interorganizacional;
- 4) formação de uma articulação visando a formas de atuação conjunta à cooperação de diversos esforços principalmente voltados a enfrentamento da situação problema, em prejuízo da autonomia de cada uma das unidades integrantes da rede; e
- 5) manutenção da identidade e prosseguimento das atividades específicas de cada unidade integrante da rede.

Zaleski Neto (2000) relata que o estabelecimento de redes para as empresas permitiu o compartilhamento de conhecimento, de custos e de risco, mas também identifica algumas barreiras para a sua formação como a visão de curto prazo e a obtenção de resultados rápidos; o estabelecimento de redes como um processo demorado com resultados não visíveis de imediato e o difícil equilíbrio entre a confidencialidade e o compartilhamento do conhecimento e da informação. Para o autor as redes têm um ciclo de vida, definido por seis passos:

1. identificação de uma oportunidade no mercado; 2. elaboração de projetos de produto por um grupo de firmas, para começar a produzi-lo; 3. comunicação entre os membros da rede de forma clara durante o processo; 4. identificação pela rede do produto, quando não é mais bem aceito no mercado deixando de ser lucrativo; 5. desmobilização da rede; 6. participação das firmas sobre o que aprenderam com e sobre os parceiros e os processos para se prepararem para a formação de uma nova rede de sucesso (2000, p.63).

Nota-se que existem diferentes classificações e categorizações para a formação das redes, bem como requisitos para sua estruturação.

2.6 Redes sociais

As redes também assumem um papel social, levando em consideração o estímulo à confiança social para proporcionar e facilitar sua adaptação ao meio, a coordenação dos atores envolvidos e a proteção das transações realizadas entre os atores e os nós da rede.

A análise de redes sociais interessa a pesquisadores de vários campos do conhecimento que, na tentativa de compreenderem o seu impacto sobre a vida social, deram origem a diversas metodologias de análise que têm como base as relações entre os indivíduos.

De acordo com Marteleto e Silva (2004), as redes são sistemas compostos por nós e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representadas por sujeitos sociais, indivíduos, grupos, organizações, conectadas por algum tipo de relação. De forma genérica, pode-se estudar o sistema visando apenas a entender como ele se comporta e como as conexões influenciam esse comportamento, com aplicações na área de saúde pública, na tecnologia da informação, na sociologia e na economia.

Para a literatura econômica há diferentes formas de capital, que em comum têm a possibilidade de serem acumulados. Muitas formas de capital possuem, também, características que permitem que sejam valorados e transacionados no mercado, ou seja, o mercado determina o seu preço e a sua disponibilidade, enquanto a teoria do desenvolvimento econômico associa a acumulação de capital ao crescimento, portanto as redes também podem ser valoradas conforme os capitais que geram, ou seja, tangíveis ou intangíveis.

Sob a ótica sociológica, os capitais necessários, para o processo de desenvolvimento de uma rede, de acordo com Haddad (2001), constitui-se em capitais intangíveis. O capital institucional formado pelas relações existente entre as instituições e organizações existentes em dada região. O capital humano que abarca o estoque de conhecimento e habilidades que possuem os indivíduos que residem na região e as capacidades para exercitá-las. O capital cívico expresso na tradução de práticas de políticas democráticas, de confiança das instituições, de preocupação pessoal com assuntos públicos. O capital social que permite que membros de uma comunidade confiem entre si e cooperem na formação de novos grupos para realizarem ações de bem comum. O capital sinérgico que engloba a capacidade real ou latente de toda a comunidade para articular de forma democrática as diversas formas de capital intangível disponíveis nessa comunidade.

A geração desses capitais implica na transferência de conhecimento e seu compartilhamento através da formação de redes relacionais que adquirem uma série de configurações de acordo com os objetivos e as possibilidades internas e externas de cada

organização. Segundo Casarotto (1998), internamente a integração envolve grupos de trabalho com o objetivo de colaboração institucional. Externamente à organização se estabelece uma articulação, mantendo-se mecanismos de constante avaliação estratégica de oportunidades e ameaças, facilitando a interlocução com os segmentos envolvidos.

A partir das contribuições da concepção dessa integração e articulação coloca-se em destaque a ação dos atores e organizações, passando a vinculá-la ao emaranhado das redes de relações nas quais estão inseridas. Com isso, percebe-se a necessidade de diferentes lógicas de coordenação do trabalho, baseada na racionalidade de cada troca, na regulação, no poder formal, além de mecanismos sociais. Há que se ter um ajustamento da ação entre entidades autônomas para o estabelecimento de uma ordem para garantir que comportamento individual das unidades seguirá as regras para a ação coletiva.

Desse modo é que a governança vem sendo estudada, como a abordagem que privilegia a integração, regulamentação e o controle dos atores envolvidos na rede a partir da percepção da mútua dependência do desenvolvimento da cooperação e do estabelecimento da confiança entre as partes.

2.7 O que é e porque existe a governança?

O termo governança vem sendo abordado em diversos estudos. Para a Economia, governança refere-se aos processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo, em suas várias esferas de relacionamento entre os setores públicos e privados, em níveis local, regional ou global. O estudo desses eventos torna-se importante, já que tais relações influenciam no desempenho das organizações, refletindo também nos agrupamentos produtivos ou sociais em que essas possam estar inseridas.

Para Gereffi (1999), a governança pode ser constatada quando o comprador exerce um certo controle sobre a cadeia, estabelecendo regras para atuação dos outros atores na qual é o responsável pela determinação de certas regras de comercialização para a cadeia, como a definição do número de fornecedores, sistemas de qualidade e procedimentos para monitorar a performance. Outro modelo de governança ocorre, também, quando os produtores ditam as regras ao longo da cadeia.

Segundo Williamson *apud* Zylbersztajn (1995), a governança é determinada pelos custos de transação da firma, nos quais os arranjos institucionais de governança são uma resposta minimizadora para os custos de transação e os de produção. Portanto a estrutura das organizações na qual se realiza a produção não apenas é uma resposta aos custos associados

às transações internas, mas também um resultado da comparação entre os custos hierárquicos e burocráticos internos e os custos de realização da operação no mercado. Esse é o fundamento da nova economia institucional, também denominada de Economia dos Custos de Transação, que tem por objetivo estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção, ou seja, a governança, dentro de um arcabouço analítico institucional.

Williamson (1975) desenvolveu sua teoria aplicada ao estudo das organizações embasada por dois pressupostos comportamentais, o da racionalidade, e os contratos incompletos, base para a análise das formas de governança das organizações.

A teoria das organizações, influenciada pelas idéias Williamson (1975), parte do pressuposto de que os agentes econômicos podem não agir benignamente, tendo uma orientação determinada pelo auto-interesse, colocando formações, voltadas para a obtenção de benefícios próprios, observando que todos os agentes são oportunistas o tempo todo, mas que alguns podem sê-lo em algum momento, o que será suficiente para a demanda de respostas organizacionais.

Diante disso, a intensidade dos incentivos para criar formas apropriadas de governança para as transações a serem realizadas, está ligada ao grau de exposição às perdas dos agentes econômicos, que se engajam em contratos, nos quais a especificidade dos ativos é introduzida para designar a perda de valor dos investimentos no caso de quebras oportunistas de contratos, muitas vezes incompletos, que demanda das organizações respostas através de criação de estruturas que permitam a sobrevivência dos contratos no longo prazo (WILLIAMSON, 1975).

Para o autor, na ausência de oportunismo e com racionalidade plena, tem-se o mundo da utopia, no qual nenhuma estrutura organizacional seria demandada e as promessas seriam sempre cumpridas. Assumindo ausência de oportunismo e presença de racionalidade limitada, a negociação benigna resolveria os problemas das organizações.

Segundo Williamson *apud* Zylbersztajn (1995) a proposta da Economia dos Custos de Transação é a de que o mundo real se enquadra na situação de racionalidade limitada e presença potencial de oportunismo, demandando o desenho de estruturas especializadas para governar as transações, a partir do tipo de especificidade de ativos.

O sociólogo Granovetter (1985) refuta as idéias Williamson, construindo o seu argumento embricamento compartilhado por alguns economistas e antropólogos, no qual a ação humana estaria determinada por considerações de ordem sociais intermediárias entre duas posições: primeira, na qual a atividade econômica tem primazia sobre as relações sociais,

e segunda, cujas relações sociais é que determinam a atividade econômica. Sustenta, ainda que, que um nível de altruísmo, cooperação e honestidade é encontrado no mercado, basicamente induzido por relações sociais e não econômicas, e que também um nível oportunismo é encontrado dentro dos limites da organização nas suas estruturas de governança.

Tal embricamento possibilita uma coordenação social entre os indivíduos, servindo de base para uma estrutura de governança mais elaborada com o compartilhar de valores e cultura sociais. Embora a coordenação se torne eficaz e a solução das adversidades que possam surgir sejam conseguidas com ajustes e decisões coletivas, a questão de controle é mais delicada, pois dada a prevalência de relações hierárquicas, torna-se necessário um alinhamento de objetivos por meios pessoais e econômicos. Nesse momento a confiança tende a substituir o controle, que está relacionado ao embricamento, já que os participantes da rede deslocam seu foco da maximização de ganhos imediatos para o laço de cooperação de longo prazo (GRANOVETTER, 1985).

Do breve relato dos trabalhos de Williamson e Granovetter, observar-se que nos grupos sociais há interesses conflitantes e também interações, por vezes cooperativas e, por vezes competitivas. Esses relacionamentos podem ou não ser acompanhados por acordos ou contratos formais, possibilitando que tais relações sociais sejam simétricas, isto é, com paridade no processo decisório, ou assimétricas, cujo poder está centrado em ou mais ator.

Para a Administração, o estudo da governança considera o ambiente institucional e o organizacional. No primeiro, analisa-se o conjunto de restrições formais e informais que regulam a interação humana na sociedade, no segundo o conjunto das regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases para produção, troca e distribuição. O modo de governança efetivo resultará da interação entre o ambiente institucional e o comportamento dos indivíduos, mas efeitos secundários podem advir uma vez que as instituições limitam o comportamento dos indivíduos e também pelo fato de que as organizações afetam no longo prazo o próprio ambiente institucional. (SAES, 2000; ZYLBERSZTAJN, 1995).

De acordo com a abordagem institucional a forma de análise do ambiente e dos aspectos internos e externos em que os agentes econômicos estão inseridos afetam diretamente os resultados das organizações. As oportunidades no ambiente surgem não somente através das restrições tradicionais da teoria econômica, mas também pelas restrições institucionais, consoante as organizações são formadas com a finalidade de explorar as oportunidades, sendo estas influenciadas pelas instituições como também influenciam o modo como as instituições evoluem.

2.7.1 Governança das redes

Para Camargo (1999), a noção de governança surgiu em decorrência de uma análise de crise da governabilidade, ocorrida pela diminuição de eficácia e eficiência da ação pública e pela falta de capacidade para responder as demandas provenientes da sociedade, que por sua vez é complexa e dinâmica. A governança viria a promover as transformações e novas regulações no nível imposto pelas dificuldades criadas em termos de recursos, direitos, capacidades da sociedade em geral para o estabelecimento e o apoio a valores, cultura e costumes democráticos.

Milani (1999), argumenta que governabilidade diz respeito às condições sistêmicas, mais gerais sob as quais se dá o exercício do poder em uma dada sociedade, tais como as características do sistema político, a forma de governo, as relações entre os poderes, maior ou menor assimetria, os sistemas partidários e sistema de intermediação de interesses.

A governança também pode ser considerada, na interpretação de Milani (1999), como um processo contínuo pelo qual os interesses em conflito estão regulados e a cooperação pode ser resolvida. O processo compreende a constituição de instituições formais e de regimes capazes de reforçar as relações de subordinação; contemplando também acordos informais que pessoas e instituições estabelecem ou pretendem estabelecer na proteção de seus interesses.

É necessário ressaltar que governança transcende o conceito de governo, pois engloba mecanismos de controle, muitos dos quais fora dos limites territoriais e jurisdicionais. Além disso, incorpora subsistemas formados por grupos sociais, partes integrantes do processo e que podem controlar o ambiente como um todo, ou parte dele.

O termo governança está associado, também, ao modelo de gestão e que na literatura é recente. Os elementos de um modelo de gestão, segundo Alvarez *et al.* (2000) envolvem a missão; os valores de gestão; a estrutura organizacional; a cultura organizacional; o clima organizacional; o controle da gestão, procurando manter sempre um alinhamento com as diretrizes estabelecidas.

Há duas premissas básicas, a respeito de rede, para Alvarez *et al.* (2000), baseadas na descrição dos modelos de gestão. A primeira reporta que algumas decisões sobre recursos, iniciativas não são tomadas de forma independente por cada nó, mas negociadas ou definidas em acordo com os demais participantes; e a segunda referente a participação na rede que depende da adesão dos nós e não existem a priori relações hierárquicas, portanto a governança

deve incluir formas de atração dos nós que evidenciam o que cada organização participante obtém de benefícios.

O aspecto governança é considerado variável importante para o sucesso da rede, de forma a articular e a gerir a participação de setores públicos e privados. Em algumas situações, a governança é realizada pelas agências de desenvolvimento, pelos governos locais ou, até mesmo, pelas organizações privadas em parcerias com setores público e privado, de forma a buscar mecanismos de interação entre as instituições.

Suzigan *et al.* (2002), relatam que há problemas de articulação que devem ser considerados pela governança da rede, como cooperação entre empresas e instituições de apoio; problemas relativos às relações complicadas entre PME's (pequenas e micro empresas) e as câmaras de indústria e comércio que possuem expectativas diferentes em relação às empresas, além dos serviços prestados por instituições de apoio, as quais não contam com recursos suficientes para promover o grau de satisfação e a sua sustentabilidade; cooperação entre o setor privado e público; a estrutura governamental local, devido a diferentes posicionamentos e estratégias, associados ao alto grau de conservadorismo por parte das instituições, principalmente a pública. Um outro problema associado é a dificuldade de se compartilhar objetivos sem fazer prevalecer interesses pessoais ou da organização integrante da rede. A descrença política é outro fator importante que influencia a relação e cooperação entre empresas, como também o comportamento anticompetitivo ocasionado pela colisão de diferentes interesses.

A governança da rede depende de algumas diretrizes para a formação. Estas diretrizes poderão ser chamadas de pré-condição, que segundo Pereira *et al.* (1999, p.84) são:

a) identificação de necessidade e o reconhecimento da oportunidade; b) diagnóstico do contexto ou fase do conhecimento: estudo histórico das necessidades, das organizações, das individualidades (variáveis de personalidade: na abordagem indivíduo a indivíduo, levamos em conta as características das pessoas, personalidades, atitudes, potencial de liderança e relacionamento) além das tomadas de decisão, as características sócio-econômicas da rede; c) a estratégia a ser adotada para transmitir e repassar o conteúdo da mensagem aos elementos constituintes das redes; d) o convencimento do aprendizado; e) a persuasão através das coalizões dominantes/líderes de opinião; e f) aplicação do modelo de rede.

O projeto de governança, segundo Alvarez *et al* (2000, p.20), compreende decisões relacionadas à:

a) configuração da rede: quais os nós integram a rede; b) definição dos papéis dos nós; c) alocação dos recursos aos nós; d) utilização dos recursos situados em cada nó; e) escolha dos caminhos de fluxos (*links*) entre os nós e sua configuração; f) controle dos fluxos entre os nós; e g) coordenação do trabalho entre os nós.

Segundo esses autores o modelo de governança é classificado em três níveis. O primeiro nível corresponde à infra-estrutura da rede, que engloba os atores quais sejam: pessoas, instituições financeiras, organismos não governamentais, associações de classe, grupos de pesquisas e institutos e os grupos de empresas; os objetivos dos atores envolvidos; os recursos relevantes a sua distribuição; as conexões, internas e externas, caminhos de fluxo; e as interações inter-organizacionais.

O segundo nível de um modelo de governança seria a proposta da rede, abrangendo as estratégias coletivas, compostas pela missão, visão, valores e objetivos estratégicos; arquitetura dos serviços; definição dos recursos relevantes ao coletivo; premissas para a decisão coletiva dos nós de gestão e conhecimentos relevantes para o desenvolvimento futuro da rede.

O último nível, apresentado pelos autores, é o modelo de funcionamento da rede, formado pelos seguintes elementos: processos que cortam a rede; relações entre atividades e recursos; alocação dos recursos coletivos; atividades e localização dos nós; modos de coordenação da utilização dos recursos; regras e direitos para alocação, coordenação do fluxo e repartição de recursos; estrutura de indicadores; estrutura dos nós de coordenação; conselhos e fóruns de governança; burocracia, estruturas formais de gestão e processo de rede; regras e direitos de decisão; e soluções de tecnologia de informação.

Conforme Larson (1992), fator importante para formação da governança é o nível de confiabilidade existente na rede, considerando-se que as relações de confiança são definidas como a credibilidade em uma pessoa, grupos ou empresas através da aceitação espontânea, do dever de outro parceiro, grupos ou empresas de modo a reconhecer e proteger seus direitos e interesses de todos engajados em uma aliança.

Segundo o autor o processo de confiança na rede é influenciado pelos propósitos dos relacionamentos de natureza econômica ou não; pelo tempo de relacionamento dos atores envolvidos na rede, pela comunicação, pela quantidade de membros da rede e pelos mecanismos formais e informais de coordenação.

A governança em rede é fundamental para o estímulo ao crescimento sustentável, de modo a assegurar que recursos sejam usados de maneira efetiva tornando a rede mais competitiva e com relações melhores com os atores e *stakeholders*, aumentando o nível de confiança existente entre os mesmos.

Para manter a governança mais efetiva, faz-se necessário estabelecer critérios, que permitam uma maior otimização do processo de sustentabilidade da rede. Esses critérios podem ser constituídos por elementos observados no processo de articulação da rede como:

confiança, cooperação, relacionamentos, inovação, disseminação da informação, conhecimento, características econômicas, sociais.

Através do estudo da arte até aqui expresso, observa-se que existem autores que conceituam redes, influenciados pelas mais variadas escolas. Após a análise de alguns conceitos envolvidos, pode-se inferir que as redes são uma coalizão de unidades econômicas e sociais voluntárias, especializadas ou não, definidas por interações industriais, sócio-culturais, geopolítica, com fluxos constantes e contínuos, destinados a satisfação de necessidades compartilhadas por meio de relacionamentos e entrelaçamentos, permitindo ocorrer trocas e uma sinergia constante entre os nós, de forma a promover a sustentabilidade e alavancar a competitividade para promoção do desenvolvimento local ou regional.

As redes na sua função de agente de transformação social contribuem para o desenvolvimento de uma região, permitem estabelecer um compromisso de participação da comunidade, dos indivíduos e das instituições que compõem todo o tecido social pela demonstração de confiança e reciprocidade.

Para a sustentabilidade da rede se faz necessário buscar a sinergia de todos nos processos e estabelecer laços de confiança entre aos atores. Mas, é preciso observar que os principais pontos críticos do processo de formação são a inexistência de uma definição clara dos conceitos e do papel de cada ator no processo, associada à falta de disseminação das informações e do conhecimento, permitindo, assim, uma menor efetividade nos custos de transações, envolvidos nas etapas que constituem a viabilidade de uma rede.

A articulação do processo de formação e da cooperação da rede dar-se-á por meio da governança, que significa dizer que é a forma com que as redes são organizadas e ao mesmo tempo coordenadas, compreendendo a configuração das redes, o perfil dos integrantes da rede, a definição clara dos papéis, a alocação, a utilização e otimização dos recursos necessários, a escolha do melhor caminho para a comunicação dos fluxos de informações, a disseminação das informações, o monitoramento constante dos atores envolvidos no processo, a criação de mecanismos para a identificação de indicadores e soluções e tecnologia de informação associados a *core-competence* e a manutenção e estruturação de conselhos e fóruns de governança para sua sustentabilidade, através da participação efetiva das instituições de pesquisa, dos governos locais ou regionais e das organizações não governamentais e organizações privadas.

No próximo capítulo, far-se-á uma incursão sobre a atuação dos conselhos diretores no exercício da governança nas redes sociais.

3 CONSELHOS DIRETORES E O EXERCÍCIO DA GOVERNANÇA

Nesse capítulo tratar-se-á da governança nas redes sociais, para tanto se torna necessário tecer considerações sobre a função e o papel desempenhado pelos conselhos e seus membros no processo de gestão, suas práticas e dimensões de atuação no exercício governança.

As organizações da sociedade civil defrontam-se hoje com o desafio da profissionalização da gestão. Essa questão abrange vários aspectos, desde a governança, gestão estratégica até questões relativas à administração interna. As fragilidades dessas organizações permeiam temas importantes como o fortalecimento dos conselhos das entidades, planejamento estratégico, comunicação, gestão de pessoas o que inclui o voluntariado e a administração financeira (FALCONER, 1999).

Os conselhos diretores são os encarregados da gestão das organizações, como também os responsáveis diretos pelo bom desempenho da sua governança, mas Falconer (1999) alerta sobre a existência de um abismo entre aquilo que se espera que os conselhos façam e aquilo que eles realmente são capaz de fazer em decorrência da falta de competência em gestão organizacional, observada na necessidade de conciliar o plano organizacional à dimensão de políticas públicas e dos desafios públicos que o terceiro setor enfrentar.

Falconer (1999, p.23), relata que a busca de qualidade na atuação das organizações do terceiro setor não tem somente um caráter técnico ou gerencial. Ela influencia decisivamente sua legitimidade perante a sociedade e os outros setores demonstrada na capacidade agir com competência e eficácia na prestação de serviços e no preenchimento do papel público que lhes é atribuído

“(…) as ciências de gestão enfocam o nível das organizações, mas é imperativo recordar que atingir a eficiência em organizações individuais e independentes não é necessariamente o melhor caminho para solucionar problemas públicos: o interesse de organizações não equivale, necessariamente, ao interesse do setor, nem tampouco ao interesse público. (...) No plano organizacional, o principal desafio consiste em alcançar a eficiência, a eficácia e, na maioria dos casos, a perpetuidade organizacional. Na perspectiva setorial, o crescimento e a consolidação do terceiro setor frente ao Estado e ao Mercado pode ser o principal objetivo. Já em uma visão ampla de políticas públicas, o objetivo central deve ser a resolução de problemas públicos. (...) Desenvolver um campo

de gestão do terceiro setor sensível a estas questões é imperativo para evitar a perda, nem bem conquistada, da identidade deste setor”.

O autor indica as áreas nas quais há necessidade de desenvolvimento de gestão que podem ser generalizadas para o terceiro setor como um todo. A primeira, *stakeholder accountability*, reportando-se à necessidade de transparência e de cumprimento da responsabilidade da organização de prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante deles.

Como segunda, a sustentabilidade entendida como a capacidade de captar recursos de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência para perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos.

A terceira área, qualidade de serviços enfocando o aprimoramento da qualidade como um objetivo contínuo das organizações, que não podem se acomodar em uma postura de satisfação de estar fazendo a sua pequena parte, ou de paralisia frente ao sentimento de impotência diante da magnitude dos déficits sociais.

E por fim a capacidade de articulação observando que as organizações do terceiro setor não poderão mais atuar de forma isolada se pretenderem abordar de forma séria os complexos problemas sociais para os quais são geralmente criadas.

Os desafios que se colocam para as organizações do terceiro setor não são pequenos, há limitações para desempenharem satisfatoriamente suas funções, fragilidade organizacional, dependência de recurso financeiros, falta de pessoas capacitadas que podem interferir na sustentabilidade e até mesmo na continuidade dessas organizações.

Outros fatos a considerar na governança das organizações desse setor são o atendimento ao que determina a legislação brasileira e às boas práticas de governança (transparência, equidade, prestação de contas e ética) que se esperam de seus conselhos diretores perante todas as interessadas. Quanto às determinações jurídicas, as leis que regem o setor são recentes e ainda não contemplam todas as etapas da governança semelhante ao estabelecido pela lei das sociedades por ações.

Para existirem legalmente o Código Civil determina que as organizações sociais (pessoas jurídicas de direito privado) devem registrar em cartório seus estatutos, atos constitutivos ou contratos. Neles devem estar expressos os fins da organização, o modo pelo qual ela é administrada e a responsabilidade dos membros. Os órgãos de uma associação variam conforme o que dispuser o estatuto, mas, comumente, são a assembléia geral ou um conselho deliberativo e a diretoria.

A legislação brasileira, segundo Lodi (2001), dispõe sobre conselhos, mas não contempla aspectos como diversidade na composição, limites para participação em conselhos, avaliação de conselheiros e executivos, comitês e responsabilidades legais, entre outros aspectos. Entretanto o processo de globalização, o advento das corporações transnacionais, a facilidade de investir e transferir dinheiro eletronicamente, os movimentos em favor da ética empresarial e da responsabilidade social, paralelamente ao fortalecimento da sociedade civil e à reformulação do papel do estado, estão afetando a forma como as empresas têm que ser governadas.

Para suprir as lacunas deixadas pela legislação e a exigências do mercado global, no Brasil, atua Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, fundado em 1995, com a missão de otimizar o conceito de governança corporativa nas empresas e cooperar com o aprimoramento do padrão de governo das empresas nacionais. No ponto de vista do Instituto, a boa governança corporativa assegura aos sócios: equidade, transparência e responsabilidade pelos resultados e pressupõe que os conselheiros nem sempre estão bem preparados para desempenhar convenientemente a sua função e essa deficiência tem sido a raiz de grande parte dos problemas e fracassos no governo das empresas e estimula o aparecimento de conselheiros profissionais e independentes.

Pode-se observar que a condução das organizações sociais é controversa, havendo para tanto a necessidade de legislação específica para criação e atuação dos seus conselhos diretores. Além do aspecto funcional, as regras jurídicas para a constituição de uma entidade sem fins lucrativos, assim como outras exigências, estabelecem algumas obrigatoriedades, que interferem diretamente na gestão da entidade: ela deverá ter um conselho, cujos membros não podem ser remunerados direta ou indiretamente, não obter lucro com as atividades desenvolvidas pela organização e ter um estatuto contendo as regras estabelecidas de funcionamento e de organização.

Conselho envolvido e atuante potencializa e fortalece uma organização. Ao assumir suas responsabilidades, o conselho legitima a organização na sociedade, alavanca a captação de recursos, dá as orientações estratégicas da organização. A atuação dos conselhos pode ser fortalecida através de processos de aprendizagem, tanto de diretores executivos quanto de conselheiros, orientados por tecnologias já desenvolvidas e metodologias adequadas.

Entretanto, segundo Falconer (1999), o trabalho em desenvolvimento de conselhos diretores é inexpressivo no Brasil. São raros os profissionais com conhecimento sobre o tema, é praticamente nula a oferta de publicações especializadas na língua portuguesa, como também os cursos de capacitação, seja em âmbito acadêmico ou fora dele.

Já nos Estados Unidos da América a organização *National Center for Nonprofit Boards* dedica-se desde 1988 a aumentar a eficácia de organizações da sociedade civil através do fortalecimento de seus conselhos diretores, também iniciou trabalhos internacionais através de parcerias com organizações locais para prover o desenvolvimento de conselhos e construir um cabedal de conhecimento sobre governança.

3.1 Exercício da governança organizacional

Apesar do termo governança já estar em uso há tempos nos países avançados, ainda é novo no Brasil, o que possibilita a existência de diversas definições.

Em 1999, segundo Lodi (2000, p.24), o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, diante das variantes de definições, oficializou o seguinte conceito:

é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis do país.

Pelo referido Instituto, assegurar a boa governança é de responsabilidade dos conselhos, que zelam pelo patrimônio, gestão, cumprimento da legislação e igualdade entre os sócios. Assim, eles adicionam ao processo de governança três grandes áreas, cuja coerência e equilíbrio afetam a sustentabilidade de uma organização. A primeira é o papel da organização no macro ambiente referendado pela determinação e fortalecimento do propósito organizacional, ou seja, sua missão e pelos vínculos que mantém com outras organizações seja através de redes ou parcerias. Como segunda, as escolhas estratégicas da organização e o impacto dos seus programas, a forma como afetam a comunidade e os principais interessados na organização. Por fim a aprendizagem e a saúde organizacionais evidenciados na construção dos sistemas organizacionais e sua capacidade.

Para Chait (2000, p.1) a governança recai sobre o conselho diretor, que tem a função de

(1) estabelecer uma estratégia geral e um rol de objetivo, (2) atentar e opinar sobre os planos de ação da equipe executiva para atingir estes objetivos e (3) verificar se a organização está tendo progresso com relação às metas estabelecidas.

Pela colocação do autor fica evidenciada a idéia de que o conselho diretor deve governar e de que cabe à equipe executiva as tarefas administrativas. Essa distinção é fundamental, já que governar inclui a preocupação com temas ligados à missão, aos valores,

ao desempenho de longo prazo, conservação e expansão do patrimônio e aos processos utilizados para identificar e decidir questões de importância estratégica.

Chait (2000, p.2) afirma que a preocupação maior de administrar em detrimento de governar advém

“(1) de exigências legais para que o conselho diretor se ocupe de questões administrativas, como receber doações, assinar autorizações, contratos e uso de propriedades. (2) de certas responsabilidades, como influenciar políticas públicas ou contratar executivos, envolvem os membros do conselho em atividades operacionais. (3) de organizações menos amadurecidas, carentes de pessoal com capacidades técnicas e diretor executivo com pouco conhecimento administrativo. (4) de períodos de crises, tanto internas como externa. (5) de administrar mais do que governar, que estabelece a partir dos resultados, um sentimento imediato de realização e satisfação”.

Essas circunstâncias explicam porque os conselhos, às vezes instintivamente, interferem nas tarefas de rotinas e na administração das organizações, e não se dedicam às políticas e estratégias o que resultaria em uma parceria entre o conselho e o executivo. Na realidade, porém, são as preferências e ações do executivo, mais que as inclinações dos conselheiros que irão influenciar a natureza do papel do conselho, já que normalmente é o executivo que seleciona assuntos, estuda o contexto e apresenta as informações que preenchem as discussões e determinam a combinação entre governo e administração, observa Chait (2000).

Para a organização ter pleno conhecimento da distinção entre a função e o papel do conselho diretor, do conselho executivo e dos seus membros constituintes tem relevância no sucesso dos processos de governança.

3.2 Função do conselho diretor e dos diretores

O conselho diretor tem por função basicamente realizar a missão e assegurar a boa condução da organização no longo prazo.

Num nível mais amplo Chait (2000, p.8), relata que

“o que se espera da organização pode ser comunicado e delegado mediante plano anual de trabalho, escrito e preparado para o conselho e para cada comitê permanente. Esses planos devem conter os objetivos específicos que dão sustentação à missão e às prioridades da organização. Em outras palavras, o trabalho do conselho diretor deve estar explicitamente vinculado aos planos e prioridades institucionais”.

Compete, então, a diretoria examinar periodicamente a missão e propósitos da organização para verificar sua atualização, divulgá-los amplamente e expressá-los em metas, recursos e principais beneficiários, o que servirá de guia para o planejamento institucional, as

decisões da diretoria, as iniciativas dos voluntários e a seleção de prioridades entre as atividades.

Ingram (2000) apresentou um estudo com o propósito de esclarecer as responsabilidades da diretoria como entidade coletiva e as responsabilidades individuais dos diretores, já que o primeiro passo para uma direção eficaz consiste em reduzir as ambigüidades que a acompanham. Resumidamente, as dez responsabilidades da diretoria são:

1. Determinar a missão e os propósitos da organização e assegurar que todas as pessoas direta ou indiretamente relacionadas à organização compreendam as razões de sua existência.
2. Selecionar o dirigente, cuja responsabilidade tem efeito mais profundo no desenvolvimento e na eficácia da organização.
3. Apoiar o dirigente e avaliar sua atuação, proporcionando-lhe comentários freqüentes.
4. Garantir um planejamento eficaz da organização com a participação e envolvimento de todos os membros da diretoria e contemplação de hipóteses relativas ao futuro, novos programas, estratégias para atrair e manter um bom número de membros e projeções financeiras entre outros.
5. Obter recursos suficientes para cumprir com eficácia seus propósitos.
6. Administrar os recursos de maneira eficaz para validar a confiança que o público lhe conferiu.
7. Determinar e supervisionar os programas e serviços da organização para garantir que sejam coerentes com a missão e propósitos.
8. Melhorar a imagem pública da organização pela exposição clara dos resultados obtidos e sua contribuição ao bem público.
9. Servir de tribunal de apelação a luz das normas e procedimentos em matéria de pessoal, protocolo para a tramitação de reclamações.
10. Avaliar seu próprio desempenho pela reflexão sobre a maneira e realização das suas funções.

Ingram (2000, p.2) relata que as responsabilidades dos diretores são diferentes daquelas que correspondem à diretoria, embora sejam complementares, entre elas, cita:

1. Conhecer a missão e propósitos, metas diretrizes, programas, serviços e necessidades da organização.
2. Ocupar cargos diretivos ou cumprir missões especiais com boa vontade e entusiasmo.
3. Prepara-se para as reuniões, bem como atividades institucionais.
4. Propor temas para agenda das reuniões.

5. Evitar conflitos e agir com justiça.
6. Examinar e compreender as demonstrações financeiras da organização.
7. Assessorar o diretor para ajuda-lo em suas relações com o grupo ou indivíduos.
8. Servir a organização como um todo e não a um grupo ou setor com interesses especiais.
9. Manter a independência e objetividade e seguir os preceitos de justiça, ética e integridade, entre outros.

Trabalhando juntos, conselho diretor e diretores, podem dirigir a atenção dos membros cada vez mais para questões do governar. As discussões irão focar mais a administração de objetivos e menos a administração de estilos, mais os componentes da estratégia institucional e menos as designações de determinado programa ou serviço, mais a relação entre orçamento e prioridades e menos termos e condições de contratos. Em suma, o conselho diretor fará o que somente ele pode fazer: governar a organização e orientar a administração.

De acordo com Chait (2000), assim procedendo, o conselho diretor terá compensações como: (1) reuniões mais interessantes e membros menos apáticos, pois poderão utilizar suas qualificações para resolver questões estratégicas complexas, (2) o envolvimento intelectual do conselho diretor gerará um compromisso com a organização, que se converterá em suporte moral e financeiro, (3) conforme os membros do conselho irão aprendendo a governar, provavelmente darão maior reconhecimento às complexidades e limitações enfrentadas pelo diretor executivo, (4) em longo prazo a organização será mais forte já que o conselho está comprometido e atento aos elementos essenciais do governar, tipicamente associados às organizações eficientes e bem sucedidas.

3.3 Função do presidente do conselho diretor

Cresce a consciência de que para a boa governança a constituição do conselho diretor não dever ter elementos vinculados com a gestão operacional da organização, para tanto se faz necessária à definição e distinção dos papéis exercidos pelo presidente do conselho diretor e diretor executivo.

O cargo de presidente do conselho diretor de uma organização envolve combinação de habilidades e competências, já que este se encontra numa posição singular, que lhe permite influenciar os acontecimentos na sua comunidade, no seu campo de interesse e mesmo na sua região.

Dorsey (2000) comenta em seus relatos que ser presidente do conselho significa muito trabalho, pode envolver decisões difíceis, como também administração de conflitos entre os conselheiros ou entre a equipe executiva, mas o trabalho pode ser recompensador e estimulante. O tipo de relação que o presidente estabelece com os conselheiros e o diretor executivo tem grande influência sobre o desenvolvimento da organização, já que relações harmoniosas corroboram com cumprimento da missão, metas e objetivos estabelecidos.

O autor afirma que a função do presidente do conselho diretor se divide em quatro componentes: (1) participação da equipe executiva e técnica nas decisões que afetam o futuro da organização, solicitando sua opinião e dando-lhes tempo suficiente nas reuniões para descrever suas atividades e comentar seus programas; (2) reunião e distribuição das informações que cada membro precisa para realizar suas atividades e alcançar metas, expressando seus pensamentos e opiniões sobre os êxitos e as deficiências da organização; (3) avaliação do desempenho da organização para determinar como anda o seu desempenho em relação às metas; (4) delegação de atribuições ao diretor executivo, aos coordenadores dos programas, aos conselheiros e não somente distribuição de tarefas.

Para que o presidente atue com desenvoltura nesses componentes, há de apresentar qualidades para liderança como: capacidade de perceber claramente a missão da organização, desligar-se das atividades diárias para avaliá-las com isenção, focar na busca da visão da organização, demonstrar objetividade e imparcialidade na condução de discussões e ser zeloso com a organização, equipe e público-alvo.

Além dessas qualidades de liderança, há outros fatores que influenciam na atuação do presidente do conselho diretor entre eles o tamanho do conselho, a duração do mandato e a organização interna.

Quanto ao tamanho do conselho, por recomendação de Dorsey (2000) o conselho deve ser pequeno o suficiente para atuar como uma instância deliberativa e grande o necessário para poder arcar com as suas responsabilidades. Para evitar que o conselho se torne muito grande, deve-se ter em mente que haverá reuniões, nas quais deverão ser tomadas algumas decisões coletivas, observando que conselhos grandes demais podem ter dificuldades para tomar decisões ou as tomar de maneira que o envolvimento dos conselheiros seja prejudicado.

O autor considera que a duração do mandato ideal para o presidente do conselho seja entre dois a três anos, caso se estenda, o conselho deve estar atento para verificar se o presidente não está perdendo o interesse, se tornando negligente ou imprimindo um caráter

pessoal na organização de maneira que esse acabe não buscando novas idéias e conceitos, afirma Dorsey (2000, p.13)

não há dúvida que existem pessoas com visão, criatividade e carisma para ser um excelente presidente por vários anos. Mas, se alguém se envolve demais com a organização, isto pode ser prejudicial. E a probabilidade de tal coisa acontecer é maior se o mandato for muito longo.

Já quanto à organização interna, a estruturação de funções diferenciadas dentro dos conselhos diretores é fator essencial para auxílio ao presidente na condução das suas responsabilidades. Para Chait (2000), cada organização tem uma necessidade própria, mas é comum encontrar quatro papéis principais: presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro, com suas atribuições determinadas pelos estatutos. O presidente tem como responsabilidade fundamental assegurar a integridade do trabalho do conselho. A função de vice-presidente é para o caso de uma eventual ausência do presidente ou como preparação de um potencial sucessor do presidente. O tesoureiro concentra sua atenção na transparência da gestão de recursos e o secretário tem por responsabilidade a manutenção dos documentos relativos ao trabalho do conselho. É importante considerar, entretanto, que estas funções existem para ajudar o conselho a cumprir seu papel, não representando nenhum poder em si próprias. Além disso, estas posições têm a finalidade precípua de coordenar, não significando que o conselho dependa deles. Tendo definidos os papéis formais a existir, a atenção, então, volta-se para a seleção das pessoas que irão ocupar essas posições. Especialmente com relação à posição de principal liderança, o diretor do conselho, o ideal é que haja sempre disponível várias pessoas para ocupá-la, o que implica num constante trabalho de fortalecimento e desenvolvimento de lideranças.

Dentre as funções do diretor uma das mais importantes a ser desempenhada é a condução de reuniões do conselho diretor e das assembléias da organização. A elaboração da agenda adequada, o tempo estimado para discussão de cada tema e como será a sua documentação são elementos essenciais para a produtividade da reunião e envolvimento dos conselheiros.

Chait (2000) comenta que sendo as reuniões o principal fórum para se tratar assuntos pertinentes a organização, essa deve ser organizada e realizada com o maior cuidado. O membro do conselho deve receber antecipadamente o conjunto de documentos, com explicações sucintas sobre o porquê de o assunto estar sendo submetido ao conselho e em quais aspectos ele se relaciona com as metas da organização. A apresentação de programas e seus resultados devem ser mostrados graficamente e em destaque visual para que seja facilmente relacionada ao plano estratégico geral. O diretor do conselho deve facilitar a

reunião e contribuir com a resolução dos possíveis conflitos entre conselheiros e não procurar dominar as discussões em função do cargo que ocupa.

Para Dorsey (2000), o presidente do conselho deve ter em mente que as organizações são como as pessoas, murcham e se tornam impotentes, perdem o rumo, padecem sem energia. Um presidente forte pode reanimar a organização, colocá-la num novo rumo ou levar os conselheiros e técnicos a aceitarem novos desafios.

3.4 Função do diretor executivo

Segundo Chait *et al.* (1996), o diretor executivo desempenha a função de administrar o negócio e implementar as políticas e estratégias adotadas pelo conselho diretor e tem como responsabilidade principal, periodicamente, apresentar ao conselho um quadro geral da situação da organização em relação a sua direção estratégica, bem como a forma pela qual o executivo planeja chegar lá.

É fundamental para o desempenho positivo do diretor executivo manter boa relação com o presidente do conselho, portanto é conveniente que as organizações examinem sistematicamente as atribuições dos diretores, a fim de determinar o tipo de liderança que necessitam, já que crescimento e mudanças demandam diferentes tipos de líderes em sua administração.

A maneira pela qual o diretor executivo se relaciona com o conselho diretor afetará o próprio desempenho do conselho. Muito provavelmente, a natureza desse relacionamento trará um impacto profissional sobre a atividade individual das partes envolvidas, assim como sobre o desempenho da organização.

Na percepção de Axelrod (2000), o diretor executivo atua também como agente e educador do conselho, por mais que isto pareça algo paradoxal. Na qualidade de órgão decisório, o conselho diretor tem de delegar ao executivo e à sua equipe administrativa grande parte da implementação das políticas que formula. O executivo por sua vez, deve proporcionar ao conselho informações suficientes para permitir-lhe aprovar e monitorar a aplicação das decisões tomadas em benefício da organização, portanto é primordial que o executivo compreenda a interação entre política e administração.

O diretor executivo pode desempenhar papel significativo, capaz de tornar inspirador e compensador o serviço no conselho diretor.(...) Pode revisar criticamente as agendas e atas das reuniões. Este é o ponto de partida para tornar as reuniões mais produtivas e estimulantes. A aprendizagem do conselho diretor em questões administrativas é um processo que se desenvolve passo a passo. Uma sobrecarga de informações pode aborrecer alguns membros.(...).Contudo, um conselho constituído de diretores

sintonizados ao cotidiano da organização e bem informado, desempenhará um papel vital (AXELROD, 2000, p. 7).

Para Coelho (2000), o diretor executivo é o elemento catalisador entre os subsistemas que compõe a organização, dentre eles a missão, o conselho e a administração. Sua influência nas decisões e definições é encarada como normal, pois no cotidiano é ele que toma as decisões, propõe e implementam as atividades.

A influência dessa liderança também é descrita por Drucker (1997). Quando analisa o terceiro setor, o autor, apresenta como relevante a influência do líder nessas organizações, e coloca como a tarefa mais importante do líder de uma organização a de prever a crise, embora não evitá-la. Outra consideração do autor em relação ao líder da organização, é que o executivo de uma organização sem fins lucrativos não trata com um público dominante, como acontece normalmente em organizações que visam lucro, trata com uma multiplicidade de públicos, os conselheiros, que provavelmente estão intensamente envolvidos na operação da organização.

Segundo Hudson (1999), outro motivo da importância da liderança do diretor executivo é o fato do conselho diretor se reunir sem muita frequência e se preocupar geralmente com assuntos e crises de curto prazo, tornando-o, na prática, muitas vezes dependente do diretor executivo e da equipe técnica, nas informações e no aconselhamento e principalmente na preparação de planos e de estratégias que irá aprovar. Argumenta ainda que

a equipe técnica não só controla o conselho, como freqüentemente exerce um papel significativo na determinação de seu grupo de membros. (...) Assim achar que o conselho representa o poder está um tanto longe da realidade. Na prática, muitos conselhos dependem mais da equipe técnica do que esta do conselho (1999, p.23).

Mas para o autor não precisa ser necessariamente o caso, há também interações positivas entre o diretor executivo e o conselho diretor que permitem valorizar a organização ao propor questões, antecipar e proporcionar conhecimentos que busquem realizar a missão e objetivos da organização.

Após a análise das funções do conselho diretor e do diretor executivo, observa-se que a diferenciação, embora sutil, está entre administrar e governar.

Relata ainda Hudson (1999), que governar é quando a organização define como principais funções dos conselhos diretores a responsabilidade pela determinação da missão e objetivos, pela estratégia e pelo monitoramento do desempenho versus os planos acordados, além de estar atento para as mudanças do ambiente externo, assegurando que a organização esteja direcionada para reagir à novas circunstâncias. Outra função apresentada é a

responsabilidade por todo o trabalho da organização, pela contratação do pessoal de alto nível e dependendo da natureza da organização, é ele quem responde aos membros e aos financiadores. E como terceira função é resolver conflitos dentro da organização, visto que essas organizações são alianças de pessoas com interesses variados.

O importante para o conselho diretor é concentrar seus esforços nas funções estratégicas. O erro mais comum cometido pelos conselhos é o de despender tempo em atividades que devem ser delegadas a equipe técnica. Hudson (1999, p.25) cita que

governar é responsabilidade do conselho. Trata-se de assegurar que a organização tenha uma missão e estratégias claras, mas não necessariamente desenvolvê-las. Trata-se de assegurar que a organização seja bem dirigida, mas não necessariamente administrá-la. Trata-se de dar orientação na distribuição de recursos, porém, com menor preocupação em relação a cifras precisas. Governar e assumir responsabilidade pelo desempenho da organização, mas sem interferir nos detalhes do sistema de monitoração do desempenho. O governo, preocupa-se em última análise, em proporcionar percepção, conhecimento e um bom julgamento. Os conselhos precisam encontrar meios de fornecer esses elementos, que vão além de estabelecer políticas abstratas, repletas de boas intenções, mas de pouco uso prático.

Esse modelo de gestão requer novas práticas e regras. Sugere, também, a necessidade de uma interação equilibrada e comprometida entre o conselho diretor e diretor executivo, de uma equipe eficiente que não necessite de constante intervenção e, de um conselho diretor formado por pessoas dedicadas que disponibilizem voluntariamente seu tempo para governar.

3.5 Dimensões de atuação do conselho diretor no exercício da governança

O efetivo acompanhamento dos conselhos diretores ocorre no Brasil a partir de 1999 quando, baseando-se na lei das sociedades anônimas, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa elaborou o primeiro Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa³, focado na atuação do conselho de administração. O Código foi criado a partir da discussão com um grupo representativo de empresários e associados e na análise de 15 códigos internacionais da mesma natureza. O código propõe em linhas gerais dez critérios. São eles:

³ Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) tem como objetivo central, apontar caminhos para todos os tipos de sociedades, sejam por ações de capital aberto ou fechado, sejam limitadas ou civis, sempre visando: a) aumentar o valor da sociedade; b) melhorar o seu desempenho; c) facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos; e d) contribuir para sua perenidade. Ele está dividido em 6 (seis) capítulos, a saber: 1) Propriedade (Sócios); 2) Conselho de Administração; 3) Gestão; 4) Auditoria Independente; 5) Conselho Fiscal; e 6) Conduta e conflito de Interesses. Os princípios básicos que inspiraram o Código são: Transparência, Equidade, Prestação de Contas (Accountability) e Responsabilidade Corporativa.

1. A missão do conselho de Administração é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos acionistas, agregando valor ao empreendimento e zelando pelos valores, crenças e propósitos dos acionistas.
2. As atividades de competência do conselho devem estar normatizadas em um regimento interno, tornando claras suas responsabilidades e atribuições.
3. Só o conselho pleno pode tomar as decisões; os comitês realizam análises profundas que tomam mais tempo do que o disponível nas reuniões.
4. O tamanho do conselho de administração deve ser o menor possível, variando, em função do perfil da empresa, entre 5 e 9 membros.
5. A maioria do conselho deve ser formada por conselheiros independentes, devendo haver diversidade de conhecimentos e experiências.
6. O mandato deve ter duração curta, entre 1 e 3 anos, sendo a reeleição possível depois de uma avaliação formal de desempenho; deve-se evitar a acumulação de cargos entre conselheiros e diretores.
7. Os conselheiros devem ter o direito de fazer consultas a profissionais externos pagos pela empresa; e cada novo conselheiro deve ser exposto a um programa de introdução.
8. A cada ano deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada conselheiro individualmente; os sistemas de avaliação (também da diretoria) devem ser explicados no relatório anual da empresa. É função do conselho avaliar a gestão da diretoria.
9. No relatório anual deve haver uma indicação de qual o código das melhores práticas usado pela empresa e dos desvios que porventura ocorreram.
10. Decisões tomadas devem ficar registradas em ata fidedigna.

A partir desse código começam a surgir estudos acadêmicos a fim de verificar a atuação dos conselhos no Brasil, especialmente nas organizações que atuam junto às bolsas de valores.

Santos (2000) foi um dos que realizou uma pesquisa sobre a adoção das práticas relacionadas no código do Instituto de Governança Corporativa (IBGC) nas maiores e melhores empresas registradas na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) citadas pela imprensa brasileira que mostrou que, mesmo nas corporações familiares e nas que têm donos individualmente identificáveis, os processos de profissionalização são claros e as exigências para escolha dos conselheiros são cada vez maiores. Mesmo assim, grande parte das empresas não tem membros independentes nos conselhos, não há avaliação formal dos conselhos. Por outro lado, temas como ética tornaram-se relevantes, conforme constatou a pesquisa.

Já outra perspectiva construída no trabalho apresentado por Mônaco (2000) em seu estudo sobre conselhos de administração e os instrumentos de controle das Sociedade Anônima (S.A.) no Brasil se apresenta menos otimista. Constatou que o tema conselhos de administração está ainda estágio inicial e que as empresas por ações ainda não aderiram à idéia dos conselhos como instrumentos de controle. Na prática, estes conselhos têm um papel muito mais consultivo e político, desviando-se da função principal, o que leva a crer que as organizações poderiam optar por outras soluções de governança, caso não houvesse a obrigatoriedade legal.

Para Lodi (2004, atuação dos conselhos no exercício da governança corporativa foca-se no sistema de relacionamento entre acionistas, auditor independente e executivo da empresa liderado pelo conselho de administração, Para o autor os debates sobre o tema são deficientes, pois deveriam esclarecer questões tais como se a empresa existe para atender aos

seus acionistas ou para atender a seus *stakeholders*, um grupo de interesses mais amplo composto de empregados, fornecedores, clientes, cidadãos e governo.

O autor relata ainda que o movimento da governança corporativa começou a ser considerado pelas lideranças das empresas quando vinte chefes de grandes empresas internacionais de 16 países reuniram-se em para formar o conselho Global de Governança Corporativa. Nessa reunião foram identificados os princípios de governança: o conselho precisa ser responsável para com os acionistas; o conselho precisa ser independente dos gestores; os papéis de presidente do conselho e presidente da empresa não podem ser exercidos pela mesma pessoa e as empresas precisam preencher certos padrões internacionais para se qualificarem a serem listadas em uma bolsa de valores.

Os códigos das melhores práticas de governança surgem, segundo Lodi (2004), em função de crises por que passam as grandes corporações mundiais, por pressão dos fundos de pensão e de investimento, em função de escândalos financeiros e por pressão de organismos privados. O movimento da governança corporativa toma força ainda a partir do interesse de países emergentes em atrair investimentos externos: com a adoção de princípios que reforçam a transparência contábil, probidade administrativa, respeito às leis, argumenta-se, é valorizado o retorno do investimento dos acionistas. Apesar disso, considera que no Brasil, os conselhos figurando apenas na hierarquia das organizações sem desempenho efetivo de suas atribuições e que os conselheiros externos são convidados para adornar com seus nomes ou ilustrar com palestras sobre o momento econômico, mas raramente se envolvem nas decisões que exigem um aprofundamento sobre o ramo da empresa, visto que presidentes fortes ou controladores majoritários preferem conselhos consultivos, que opinem, mas não decidam somente referendam decisões já tomadas.

Chait *et al.* (1996, p.25) investigaram diversas questões a respeito da operação de conselhos de entidades sem fins lucrativos nos Estados Unidos da América. Após três anos de pesquisas eles concluíram que

existem características e comportamentos específicos que distinguem conselhos fortes de conselhos fracos (...). Existe uma associação positiva e sistemática entre o desempenho do conselho, medido a partir de um conjunto de competências, e o desempenho das faculdades, medido a partir de uma série de indicadores financeiros convencionais.

Essa associação, conforme indicam os autores, não deve ser vista como causal, há uma forte congruência entre competências de conselhos eficazes e um conjunto de indicadores de desempenho institucional. O estudo seguiu uma abordagem que testou sistemática e empiricamente a reunião de descrições detalhadas de comportamentos de

conselhos, que analisadas permitiram determinar um conjunto de competências e habilidades associadas a esses comportamentos com foco no modo como a governança era executada.

Uma conclusão a que chegaram os autores é a de que o governo efetivo de um conselho diretor é um ato relativamente raro e não natural. Para eles, os conselheiros estão sempre tentados a ser levados da estratégia para a operação, de desafios de longo prazo para preocupações imediatas, da ação coletiva para iniciativas individuais, o que exige que conselhos estejam sempre indo de encontro a suas efetivas atribuições. A governança, portanto, não é exercida pelo conselho como um esforço coletivo, através de processos cuidadosos e convenientes ou de ações que promovam um propósito compartilhado consistente com a missão da organização.

A partir das entrevistas com conselheiros e líderes organizacionais esses autores verificaram, também, a emergência de reclamações nas quais as questões apresentadas ao conselho não são mais do que uma mistura de preocupações e questões triviais desconectadas umas das outras e da estratégia da instituição; as reuniões são rigidamente preparadas, os resultados são fortemente predeterminados e as oportunidades de influenciar decisões são limitadas; as informações são abundantes, o material para o conselho vem repleto de dados sem interpretação, com os conselheiros assoberbados de informações; a soma das partes desse conselho dá menos do que o todo e os talentos individuais dos conselheiros não se submetem ao esforço coletivo. O conselho funciona mais como parceiros, do que uma mesma equipe. Essas observações levam a inferir que o conselho trabalha abaixo da sua capacidade e de uma perspectiva institucional o que propicia que um ativo potencialmente valioso seja não utilizado.

Apesar disso, os conselhos eficazes podem oferecer contribuições valiosas às suas organizações por meio de decisões e ações que melhoram, no longo prazo, a qualidade, a vitalidade e a estabilidade da organização, utilizando-se de práticas que ajudam a alta administração a determinar o que mais importa; criam oportunidades para o principal executivo, encorajam a tentativa e a experimentação; monitoram progresso e desempenho e dão o exemplo de comportamentos desejados.

Chait *et al.* (1996) propõem, então, a partir de suas investigações, um modelo para avaliar o desempenho dos conselhos no exercício da governança.

O modelo sugere que as competências apresentadas pelos conselhos diretores sejam agrupadas em habilidades e estas compostas por dimensões que ao serem analisadas por questionamentos permitem identificar e avaliar o desempenho institucional, conforme demonstrado na Figura 1.

As habilidades propostas são, em primeiro, a habilidade cognitiva que se reporta a capacidade de aprender, analisar, decidir e agir, formada pelas dimensões: contextual, educacional, analítica e estratégica. Em segundo, a habilidade afetiva que abrange as dimensões interpessoal e política, que compreendem a capacidade de conduzir o bem estar coletivo e manter relacionamentos saudáveis com todas as partes interessadas da organização.

Disponibilizam, também, Chait *et al.* (1996) uma descrição do que se deve considerar ao se fazer uma análise das seis dimensões postostas pelo modelo (Quadro 1).

Este modelo baseado em competências pode ser usado como referência para comportamento do conselho diretores, bem como para avaliar seu desempenho e orientar um

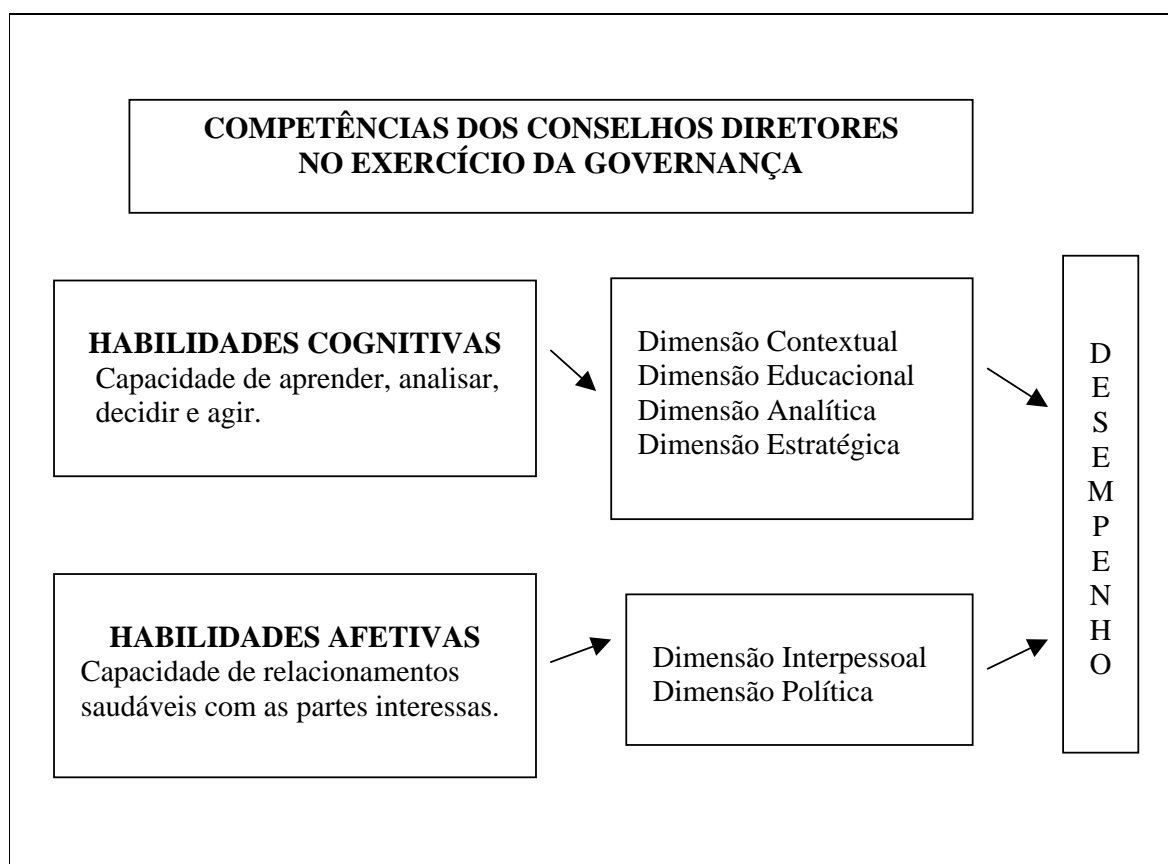


FIGURA 1 – Competências dos conselhos diretores no exercício da governança
Fonte: Adaptado do modelo de Chait et al. (1996).

processo de renovação, pois contempla um conjunto de capacidades que um conselho precisa ter para governar bem. De fato, o modelo provou ser igualmente aplicável a escolas independentes, hospitais, agências de serviço social e organizações culturais, asseguram os autores.

A seguir é feita uma descrição de cada uma das dimensões dessas competências propostas Chait *et al.* (1996), que estão sintetizadas no Quadro I.

Quadro 1 – Competências para a governança conselhos eficazes

Dimensão Contextual

O conselho compreende e leva em consideração a cultura e os valores da organização que governa. O conselho:

- Adapta-se às características distintivas e à cultura do ambiente da organização.
- Baseia-se na missão, nos valores e na tradição da organização, usando-os como um guia para suas decisões.
- Age de modo a exemplificar e reforçar os valores da organização.

Dimensão Educacional

O conselho assegura que os conselheiros estejam instruídos a respeito da instituição, a ocupação e o papel do conselho, suas responsabilidades e desempenho. O conselho:

- Conscientemente cria oportunidades para a educação e o desenvolvimento dos conselheiros.
- Regularmente busca informação e retroalimentação sobre sua própria performance.
- Para periodicamente para auto-reflexão, para diagnosticar seus pontos fortes e limitações e examinar seus erros.

Dimensão Analítica

O conselho reconhece as complexidades das questões que enfrenta e utiliza-se de perspectivas diferentes para encontrar soluções apropriadas. O conselho:

- Aborda os assuntos da perspectiva de um conselho institucional.
- Disseca e examina todos os aspectos das questões multifacetadas.
- Levanta dúvidas, explora conseqüências e encoraja a expressão de diferenças de opiniões.

Dimensão Estratégica

O conselho ajuda a instituição a definir uma direção e desenvolver uma estratégia. O conselho:

- Cultiva e concentra-se em processos que contribuem para as prioridades institucionais.
- Organiza a si próprio e conduz suas atividades à luz das prioridades estratégicas da instituição.
- Antecipa problemas potenciais e age antes que as questões se transformem em crises.
- Antecipa problemas potenciais e age antes que os problemas se tornem urgentes

Dimensão Interpessoal

O conselho estimula o desenvolvimento dos conselheiros como um grupo de trabalho, dá atenção ao bem-estar coletivo do conselho e promove um senso de coesão. O conselho:

- Cria um senso de inclusão entre os conselheiros.
- Desenvolve metas grupais e reconhece as conquistas do grupo.
- Identifica e cultiva liderança dentro do conselho.

Dimensão Política

O conselho aceita como uma responsabilidade primária a necessidade de desenvolver e manter relações saudáveis entre os constituintes-chaves. O conselho:

- Respeita a integridade do processo de governo e os papéis e responsabilidades legítimas das outras audiências.
- Frequentemente consulta e se comunica diretamente com audiências chave.
- Procura minimizar conflitos e situações perde/ganha.

Fonte: In: CHAIT, R., HOLLAND, T.P. & TAYLOR, B.E., *Improving the performance of governing boards*. EUA: The Oryx Press, 1996.

A dimensão contextual, na orientação dos autores, pressupõe que os conselhos considerados eficazes são sensíveis e adaptam-se às características distintivas do ambiente e da cultura organizacional, tendem a compreender os elementos de um comportamento adequado para a organização e para tornar-se mais bem preparados para decidir quando e

onde agir diferentemente. Orientam-se pela missão, valores e história da organização. Seus membros apresentam profundo entendimento da missão institucional, bem como compartilham dela, não fixam as discussões unicamente sob a perspectiva do mercado e da situação financeira, suas decisões refletem e reforçam valores institucionais. Para estes conselhos, são os valores que dão forma às políticas, estratégias e táticas organizacionais.

Pela dimensão educacional, espera-se que conselhos competentes criem várias oportunidades para formação dos conselheiros, observando-se que os conselhos têm sempre algo a aprender, não assumem que, somente, experiências e conhecimentos anteriores de cada membro são suficientes para torná-los bons conselheiros. Em conselhos eficazes espera-se que as lideranças assumam um papel de formadores e educadores, e que, periodicamente, engajem-se em processos de auto-reflexão e solicitem *feedback* sobre seu desempenho. Os conselheiros exercitam a autocrítica como fator de melhoria da qualidade do trabalho que fazem e consideram que esta auto-avaliação dá legitimidade à recomendação da avaliação efetuada pela equipe técnica.

A dimensão analítica das competências leva os conselhos a analisar os fatos sob várias lentes diferentes e a considerar que a maioria das questões com que lida é complicada e precisa ser examinada a partir de diferentes perspectiva. Procuram analisar as questões institucionais de maneira ampla, oferecendo respostas consistentes com base em indicadores e informações seguras, o que permite esclarecer dúvidas, explorar dimensões desfavoráveis e tratar de perdas. Tal perspectiva faz com que os conflitos de opinião sejam considerados salutares e mesmo encorajados nas discussões.

Já a dimensão estratégica se refere à habilidade do conselho em construir uma visão institucional e dar direção à organização. Assim, os melhores conselhos dedicam-se à estratégia organizacional, concentrando-se em algumas poucas questões cruciais. É nessa dimensão que a capacidade de governar fica mais evidenciada, já que a função mais importante do conselho é demonstrar senso de propósito e prioridade, utilizando boa parte do seu tempo com questões estratégicas e não em assuntos pouco importantes e de rotina. Antecipar problemas e agir antes que fatos tornem-se urgentes também são atitudes que contribuem para a liderança estratégica e demonstram discernimento para questões orientadas para a estratégia e para o futuro.

Na dimensão interpessoal, considera-se o conselho como uma equipe e sua atuação assim deve ser vivenciada. Esta dimensão geralmente é difícil de se evidenciar, muitas vezes os membros de conselhos são pouco familiarizados entre si, fato esse que pode ser solucionado por processos de inclusão entre seus membros, conduzindo-os, assim, a

informalidade nas relações e nos esforços de comunicação entre todos. Reconhece, também que o fluxo de informações e os padrões de comunicação dentro do conselho são variáveis particularmente críticas, que afetam o senso de envolvimento de cada membro, para tanto os conselhos desenvolvem um senso de propriedade e responsabilidade pelas metas que emergem do planejamento de atuação do conselho.

Por fim, na dimensão política analisa-se a habilidade do conselho em desenvolver e manter relacionamentos saudáveis com audiências e constituintes-chave. As organizações consideradas sistemas políticos complexos, formados por diversos constituintes que sustentam o poder e a influência, precisam de conselhos diretores que respeitam a integridade do processo de governança, provendo orientação através de indagações, discussões, pedidos de informação e tentativas para chegar a compromissos razoáveis, respeitando e mantendo-se dentro da missão da organização. Para isso os conselhos assumem a responsabilidade pela qualidade dos relacionamentos entre as múltiplas audiências e não apenas concentram-se nas relações diretas dos conselheiros. Os conselhos eficazes interagem regularmente com o público da organização, maximizam a comunicação e as consultas a suas demandas. Nos processos decisórios, não há pressa, as decisões são tomadas por consenso para evitar ações que ameacem dividir o conselho ou a própria organização.

Após análise das recomendações do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e das dimensões de competências propostas por Chait *et al* no livro *The Competence of effective governing boards*, pode-se traçar semelhanças nas práticas sugeridas para evidenciar conselhos diretores eficazes no exercício da governança (Quadro 2).

Para Chait *et al.* (1996), são raros os conselhos de organizações sem fins lucrativos que funcionam como deveriam, “armar o esforço coletivo de indivíduos talentosos para promover a missão da instituição e seu bem estar por um longo período”.

Os autores apresentam quatro características básicas para orientar o trabalho dos conselhos de organizações não lucrativas. A primeira orientação consiste no ponto crucial, atuar no que importa, assunto central para o sucesso da organização. Segunda característica, atuar com orientação para resultados programados. Como terceira, citam ter claras medidas de sucesso. E por última, requerer um engajamento da organização interna com seu ambiente de atuação.

Essas orientações sugerem intenso interesse e demandam ampla participação e suporte freqüente dos conselheiros. Requer novas práticas, novas regras de engajamento e formas não ortodoxas de desempenhar as responsabilidades do conselho.

Quadro 2 - Semelhança entre a proposta do Código das melhores práticas de governança corporativa e a proposta das competências de Chait *et al.*

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	Modelo de Chait <i>et al</i>
Dimensão Contextual	
Conselho deve ter pleno conhecimento dos valores da empresa, dos propósitos e crenças dos sócios e zelar pelo seu aprimoramento. Deve ainda prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da empresa sempre prevaleça.	O conselho compreende e leva em consideração a cultura e os valores da organização que governa.
Dimensão Educacional	
Em face da necessidade de o conselheiro aprimorar seu desempenho e atuar com um enfoque de longo prazo, é indispensável que ele se submeta a programas de treinamento contínuo para atualização e reciclagem de conhecimentos.	O conselho assegura que os conselheiros estejam instruídos a respeito da instituição, a ocupação o e papel do conselho, suas responsabilidades e desempenho.
Dimensão Analítica	
Recomendações e avaliações dos auditores sobre ambiente de controle e risco devem ser permanentemente monitoradas pelo Conselho, que deve se assegurar da prestação de contas por parte dos diretores em relação às recomendações feitas pelos auditores.	O conselho reconhece as complexidades das questões que enfrenta e utiliza-se de perspectivas diferentes para encontrar soluções apropriadas.
Dimensão Estratégica	
Entre as competências deve destacar-se na definição da estratégia, no acompanhamento da gestão, no monitoramento dos riscos, não interferindo em assuntos operacionais, mas tendo a liberdade de solicitar as informações necessárias ao cumprimento de suas funções.	O conselho ajuda a instituição a definir uma direção e desenvolver uma estratégia.
Dimensão Interpessoal	
Cada conselheiro deve passar por um programa de introdução com a descrição da função e responsabilidades do conselheiro, os últimos relatórios anuais, atas das assembléias ordinárias e extraordinárias, das reuniões do Conselho, planejamento estratégico, sistema de gestão e controle de riscos e informações relevantes sobre a sociedade. O novo conselheiro deve ser apresentado aos seus colegas, aos diretores e às pessoas-chave da sociedade, visitar os principais locais onde a empresa desenvolve atividades.	O conselho estimula o desenvolvimento dos conselheiros como um grupo de trabalho, dá atenção ao bem-estar coletivo do conselho e promove um senso de coesão.
Dimensão Política	
É responsabilidade do Conselho supervisionar o relacionamento entre os executivos e as demais partes interessadas. O conselheiro deve ter um enfoque contínuo em relação à sociedade e entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do Conselho.	O conselho aceita como uma responsabilidade primária a necessidade de desenvolver e manter relações saudáveis entre os constituintes-chaves.

Fonte: elaborado pela autora a partir do Código das melhores práticas de governança corporativa (2005) e a proposta das competências de Chait *et al.* (1996).

Como proposta aos líderes das organizações, sugerem algumas etapas para aperfeiçoar as práticas do conselho.

Primeiro recomendam a necessidade de testar a habilidade do diretor executivo e do conselho diretor em articular questões chaves e guiar o esforço colaborativo para formular respostas. Também ressaltam que a comunicação implica em via de mão dupla, portanto o conselho precisa estar em contato com seu ambiente, em vez de se isolar no dia a dia normal da instituição, para adquirir conhecimento que o ajudará na governança.

Sugerem ainda que o conselho orientado para os resultados, decide o que irá monitorar, mas a escolha desses indicadores de *performance* precisa fornecer dados vitais para a organização e indicar possíveis problemas de desempenho institucional. As comparações entre o alcançado *versus* as projeções dão o foco da atenção do conselho diretor para os dados cruciais e ajudam os conselheiros influenciarem de maneira positiva o diretor executivo para atingirem bons resultados.

Os autores propõem, também, que o conselho diretor e a administração precisam estar do mesmo lado, como parceiros em suas funções. A questão a ser considerada não é se trata-se de assunto de política ou de implementação, mas também se a questão que se tem é importante ou não, se é central ou periférica. Diante de tal colocação, a organização do conselho deve ser feita em função das prioridades da organização, o fundamental deve determinar a estrutura do conselho, ou seja, sua organização interna.

A partir dessas observações se tem então condições de definir uma forma de governança para o conselho, que pode trazer resultados positivos, possibilitando a conquista do sucesso da organização, independentemente de sua missão ou tamanho.

Para Hudson (1999, p.23),

o conselho diretor é um grupo poderoso que estabelece a missão, fixa os objetivos, nomeia a equipe e monitora o desempenho. O conselho está no topo da hierarquia e é responsável por todas as ações da organização. Ele estabelece a estratégia geral e a equipe técnica implementa as decisões. Na prática, o inverso está às vezes mais perto da realidade. O conselho se reúne sem muita frequência e preocupa-se geralmente com assuntos e crises de curto prazo. O conselho está altamente dependente da equipe técnica, não apenas em informações e aconselhamento, mas na preparação de estratégia e planos a ser por ele aprovado.

Conselhos eficazes, que estão no comando das organizações, têm como características principais antecipar decisões, valorizar a organização, propor questões e proporcionar conhecimento, também, preocupam-se com a visão da organização, seus valores, cultura e realizações. Prestam atenção especial no desenvolvimento dos conselheiros e planejam a sucessão, reconhecendo a contribuição dada pelos seus membros durante o tempo em que se dedicam à organização.

Assim atuando, governam com eficiência e vêem sua função como uma parceira com o diretor executivo, equipe técnica e contituíntes-chave, na qual cada parte exerce papéis distintos para obter objetivos em comum.

Este capítulo tratou sobre a governança nas redes sociais, a função e o papel desempenhado pelos conselhos e seus membros no processo de gestão, suas práticas e dimensões de atuação no exercício governança. Os textos revisados focam, também, algumas práticas considerados eficazes para o bom desempenho dos conselhos.

A verificação e a avaliação dessas práticas de atuação dos conselhos diretores no exercício da governança segundo as dimensões de competências são adotadas como proposta na presente pesquisa.

O capítulo a seguir oferece os detalhes da metodologia aplica neste trabalho.

4 MÉTODO DE TRABALHO

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos a serem utilizados nesta pesquisa.

4.1 Procedimentos metodológicos da pesquisa

De acordo com Lakatos e Marconi (2002), este estudo tem caráter:

- quantitativo: pois a preocupação central da pesquisa é ampliar a compreensão do problema, a partir da análise dos dados pelo pesquisador sob a ótica de alguém externo à organização, da busca de compreensão do contexto em estudo, da ênfase no processo das respostas obtidas;

- descritivo: porque busca caracterizar como operam os conselhos das organizações da sociedade civil santamariense, não tendo como objetivo comprovar a existência de relações causais e de interdependência;

Assim, a escolha metodológica tem a seguinte finalidade:

- desenvolver estudos que tenham alguma base empírica;
- chegar o mais perto possível dos fatos reais que interessam à pesquisa;
- obter informações de pessoas que participam diretamente dos eventos práticos, especialmente daquelas que ocupam a melhor posição possível para fazer observações;
- evitar distorções, através da auto-avaliação;
- possibilitar a interação direta entre pesquisador e informantes.

No que diz respeito às entrevistas individuais, que são aqui utilizadas é interessante notar que a qualidade dos dados obtidos através delas pode ser afetada pelo grau de interesse que o entrevistado tem no estudo, bem como sua pela qualificação para responder, pelo próprio propósito do estudo, pela garantia de anonimato dos dados pelo pesquisador, pela

qualidade na formulação das questões e pelo grau de permissividade e neutralidade na conversação.

4.1.1 Procedimento de campo

A população a ser utilizada nesta pesquisa tem natureza não-probabilística, por não ser o objetivo do trabalho generalizar os dados obtidos, nem haver informações e recursos suficientes para determinar a representatividade da amostra no universo de organizações da sociedade civil santamariense. A definição da extensão da pesquisa leva em consideração principalmente as condições do pesquisador, restringindo-se à natureza não-probabilística e descritiva do estudo.

No universo de organizações da sociedade civil que participam do Fórum de Entidades Empresariais de Santa Maria - RS, a população foi delimitada por conveniência, por ser acessível e estar ao alcance dos objetivos da pesquisa. Foram feitos convites verbal e por correio eletrônico a um universo de 23 entidades ligadas ao Fórum de Entidades Empresariais (Anexo I). Essa escolha foi baseada em três critérios: (a) o interesse acadêmico, (b) o reconhecimento público significativo da atuação das entidades empresariais, e (c) a tentativa de garantir uma uniformidade mínima entre as organizações que permita a realização de análises exploratórias.

Na execução da pesquisa foram utilizados roteiros semi-estruturados para as entrevistas com os conselheiros. As entrevistas, com duração de aproximadamente 60 minutos, foram gravadas e parcialmente transcritas tendo por finalidade: a) levantar situações críticas vividas pelos conselhos; b) conhecer o comportamento dos conselhos nessas situações; e c) contribuir para a interpretação dos resultados alcançados na pesquisa.

Num segundo momento, foram aplicados questionários de auto-avaliação, em que, a partir de respostas de múltipla escolha, os membros do conselho julgaram o desempenho da governança da organização.

4.1.2 Técnicas de coleta de dados

O plano de coleta de dados contempla a identificação de dados primários. A priori, procurou-se construir um referencial teórico capaz de fundamentar o tema proposto, utilizando uma pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações. (LAKATOS & MARCONI, 2001, p. 158)

Numa segunda etapa, identificou-se as organizações que fazem parte do Fórum das Entidades Empresarias de Santa Maira, por consulta a entidade. Como terceira etapa, buscou-se contato com o grupo de organizações, promovendo-se uma apresentação da intenção e dos objetivos do trabalho de pesquisa.

Na fase de coleta dos dados, foram realizadas entrevistas e aplicação de questionário, que possibilitou a elaboração do diagnóstico da atuação dos conselhos diretores das organizações. Inicialmente, para que não ocorressem erros de interpretação referentes aos itens do questionário, desenvolveu-se um pré-teste com 3 organizações escolhidas aleatoriamente dentro da população a ser pesquisada. O objetivo do teste preliminar é avaliar se o mesmo oferecia condições para apurar os resultados necessários à avaliação. Na colocação de Lakatos & Marconi (1991, p.165),

elaborados os instrumentos de pesquisa, o procedimento mais utilizado para averiguar a sua validade é o teste-preliminar ou pré-teste. Consiste em testar os instrumentos da pesquisa sobre uma pequena parte da população do “universo” ou da amostra, antes de ser aplicado definitivamente, a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso.

O teste piloto objetivou verificar o entendimento das questões, a disposição em que as perguntas foram apresentadas, a quantidade de questões e outros fatores julgados necessários para o sucesso do instrumento. Esse procedimento mostrou que algumas alterações seriam necessárias para a validação do questionário a ser utilizado.

A partir das alterações feitas no instrumento de coleta de dados, a pesquisa realizou-se através do contato com os entrevistados. Foi destacada a garantia da condição de anonimato dos entrevistados, bem como informado que a análise dos dados ocorreria de forma coletiva e não individual.

As entrevistas foram estruturadas em duas sessões: na primeira, apresenta-se algum caso real de atuação do conselho da organização; na segunda, o entrevistado é solicitado a responder um questionário de auto-avaliação, sobre o desempenho do conselho baseado em perguntas de múltipla escolha.

O roteiro para a entrevista, utilizado na primeira sessão, elaborado com a intenção de identificar o comportamento dos conselhos das organizações em incidentes considerados

críticos por seus membros e vivenciados pelos próprios entrevistados, está dividido em quatro segmentos (Anexo II) assim distribuídos:

1. identificação da organização – etapa cuja finalidade foi traçar o perfil das organizações, verificando como os integrantes do Fórum se distribuem em relação a: idade das organizações, número de associados, número de funcionários, tamanho dos conselhos, duração do mandato dos conselheiros e frequências das reuniões;
2. troca – etapa que teve por objetivo verificar a motivação do entrevistado frente a sua atuação no conselho, através de questionamentos a respeito das razões que o levaram fazer parte da organização e dos aspectos geradores de satisfação e realização no seu trabalho como liderança;
3. situação crítica – essa etapa da entrevista foi realizada com a intenção de se conhecer casos reais de atuação do conselho da organização diante de fatos que exigiam a sua intervenção, utilizando-se para tanto dos relatos sobre situações importantes vivenciadas pela organização e as soluções tomadas;
4. liderança – buscou-se, nessa fase da entrevista, conhecer as lideranças no âmbito dos conselhos, questionando-se a importância das lideranças sobre os fatos e eventos que ocorrem organização e seu relacionamento com as partes constituintes.

Já o questionário de auto-avaliação do conselho (Anexo III), aplicado na segunda etapa da sessão, foi desenvolvido e adaptado a partir de um modelo proposto por Chait *et al.* (1996) para avaliar conselhos eficazes.

O estudo dos autores diferenciou-se por adotar uma abordagem que produziu um resultado testado sistemática e empiricamente, reunindo descrições detalhadas do comportamento de conselhos e, ao analisá-los, foram capazes de determinar um conjunto de habilidade e competências associadas a esses comportamentos, estabelecendo forte congruência das competências de conselhos eficazes e um conjunto de indicadores de desempenho institucional.

O modelo propõe que as competências apresentadas pelos conselhos eficazes sejam agrupadas em habilidades e estas, compostas por dimensões, que podem ser analisadas por questionamentos que permitem identificar e avaliar indicadores de desempenho institucional.

As habilidades são, em primeiro, a habilidade cognitiva formada pelas dimensões: contextual, educacional, analítica e estratégica, Em segundo, a habilidade afetiva, composta pelas dimensões interpessoal e política.

Nesse trabalho, a adaptação do modelo para auto-avaliação da eficácia dos conselhos diretores das organizações que participam do Fórum das Entidades Empresariais, no exercício

da governança, está apresentada no quadro a seguir (Quadro 3), composto das habilidades, competências e indicadores, que serão avaliados por 8 questionamentos em cada uma das seis dimensões propostas, contemplando um total de 48 perguntas para o diagnóstico dos conselhos diretores (Anexo III).

Quadro 3 – Modelo para o diagnóstico da auto-avaliação dos conselhos diretores.

HABILIDADES	COMPETÊNCIAS	INDICADORES
COGNITIVAS Capacidade de aprender, analisar, decidir e agir.	Dimensão Contextual entendimento e consideração da cultura e das normas da organização.	- Características distintivas e cultura. - Missão, valores e tradição.
	Dimensão Educacional - instrução a respeito da instituição, papel, responsabilidades e desempenho do conselho.	- Educação e o desenvolvimento dos conselheiros. - Informação e retroalimentação sobre performance. - Diagnóstico dos pontos fortes e limitações.
	Dimensão Analítica - reconhecimento das complexidades, ambigüidades e incertezas como pré-condições para discussão crítica.	- Abordagem dos assuntos. - Questionamentos e incentivos a expressão de diferenças de opiniões.
	Dimensão Estratégica - definição da direção e desenvolvimento de estratégia.	- Processos institucionais. - Prioridades estratégicas da instituição. - Antecipação a problemas potenciais.
AFETIVAS Capacidade de relacionamentos saudáveis com as partes interessadas	Dimensão Interpessoal - desenvolvimento dos conselheiros como grupo de trabalho, atenção ao bem-estar coletivo e promoção senso de coesão.	- Inclusão entre os conselheiros. - Metas grupais e reconhecimento das conquistas. - Liderança dentro do conselho.
	Dimensão Política - desenvolvimento e manutenção de relações saudáveis entre as principais audiências.	- Integridade do processo de governo, papéis e responsabilidades legítimas das audiências. - Comunicação. - Solução de conflitos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de CHAIT, R., HOLLAND, T.P. & TAYLOR, B.E., *Improving the performance of governing boards*. EUA: The Oryx Press, 1996.

4.1.3 Método de análise dos dados

A análise dos dados é uma sumarização e descrição dos dados, de forma que estes possam ser usados para propósitos práticos. Neste trabalho, buscou, como sugerido por Flanagan (1954), o uso de um conceito referencial, a formulação de categorias e a determinação do nível adequado de generalidade e especificidade.

O processo de análise dos dados envolveu procedimentos como: tabulação dos dados e cálculos estatísticos por meio eletrônico, para tanto se adotou a escala da pontuação para as respostas dadas a pesquisa, resultante da divisão de 100 pelo coeficiente 4 (representativo das quatro alternativas possíveis para as respostas), conforme tabela a seguir (Anexo III):

Quadro 4 – Escala de pontuação

Percentual	Resposta
0%	Nunca adota a prática
33%	Raramente adota a prática
66%	Quase sempre adota a prática
100%	Sempre adota a prática

Fonte: elaborado pela autora

Como método de análise, utilizou-se a estatística descritiva como: medida de posição, como médias, e medidas de dispersão, como distribuições de frequências, ordenamento, amplitude, desvio padrão e coeficiente de variação.

A interpretação dos dados é entendida como uma fase de julgamento, na qual procurou-se mostrar tanto as limitações enfrentadas, como o valor dos resultados encontrados através das práticas de operação relatadas pelos conselhos diretores das organizações que fazem parte do Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria (RS), num processo descritivo de análise, que segundo Mattar (1999, p.30),

têm o objetivo de proporcionar informações sumariadas dos dados contidos no total de elementos das amostras estudadas (...). Compreendem: medidas de posição, medidas de dispersão e medidas de associação. As medidas de posição servem para caracterizar o que é 'típico' no grupo. As medidas de dispersão servem para medir como os indivíduos estão distribuídos no grupo. As medidas de associação servem para medir o nível de relacionamento existente entre duas ou mais variáveis.

Os dados foram sistematizados, analisados e interpretados de acordo com a literatura recomenda para uma eficaz atuação dos conselhos no exercício da governança, utilizando, como referência central, o estudo das competências desenvolvido por CHAIT *et al.* (1996).

4.4.1 Limitações do método

Apesar da adoção de procedimentos metodológicos no desenvolvimento desta pesquisa, foram encontradas algumas limitações que devem ser destacadas.

Das 23 organizações integrantes do Fórum das Entidades Empresariais, somente 10 se disponibilizaram a participar deste estudo. Isso significa que 13 organizações ficaram fora do cálculo.

Infere-se que o pequeno número de organizações que optaram por participar desse projeto seja decorrente de dois fatores. Primeiro, os entrevistados são pessoas extremamente ocupadas e não podiam despender tempo com o pesquisador e segundo, não julgaram o projeto de interesse para a sua organização.

Outro fato a considerar é que as informações sobre os conselhos das organizações foram obtidas de apenas uma fonte: o representante do conselho. Esta situação dá um caráter bastante subjetivo à pesquisa, por alguns motivos: nem sempre as pessoas têm formação no campo da administração, nem têm uma visão imparcial, abrangente ou representativa do trabalho de seus grupos. Ainda, o tempo dedicado à entrevista foi subestimado, sob a premissa de que os entrevistados são pessoas extremamente ocupadas e podiam despender pouco tempo com a pesquisa.

Portanto não são possíveis generalizações, tanto pelo reduzido número das organizações pesquisadas, como pelos procedimentos de metodológicos propostos.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Pretende-se nesta etapa do trabalho examinar a atuação dos conselhos diretores nas organizações participantes do Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria - RS.

Primeiramente, será apresentado o perfil das organizações pesquisadas, seguindo-se os relatos das lideranças no conselho e sua atuação diante de incidentes críticos. Após será apresentada a análise do desempenho da atuação dos conselhos diretores.

5.1 Perfil das organizações

Para caracterizar as organizações participantes do Fórum das Entidades Empresariais foi feito um levantamento do perfil das 10 organizações que participaram deste projeto no primeiro semestre de 2006.

5.1.1 Idade das organizações

As organizações mais antigas foram fundadas em 1897, 1927, 1946, 1947, enquanto as mais jovens foram fundadas em 1990, 1991, 1994 e 1995. Na década de 1980 foi fundada 1 organização, em 1987.

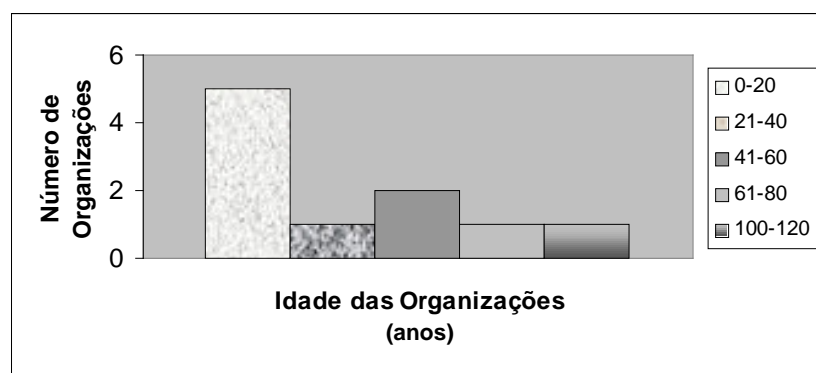


Figura 2 – Organizações empresariais que compõem o Fórum das Entidades de Santa Maria por idade apresentadas em 2006.

Fonte: Dados da pesquisa

Estes dados permitem inferir que em geral as organizações têm uma história significativa de vida e de contribuição para a região de Santa Maria (RS), já que representam os mais diversos segmentos da indústria, comércio, serviços, como: transportes, alimentação, pecuária, imobiliário, metalúrgico, turismo, construção entre outros.

Pelo relato dos entrevistados, observou-se que o objetivo dos representantes desses segmentos, ao integrarem o Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria- RS, foi o de conseguir maior representatividade na atuação dos eventos e oportunidades benéficas ao desenvolvimento da região.

5.1.2 Número de organizações associadas

As 10 instituições beneficiam cerca de 1.603 organizações associadas. Uma entidade responde por 29,76% deste número, algo entorno de 477 associados, e a entidade com o menor número conta com 26 organizações.

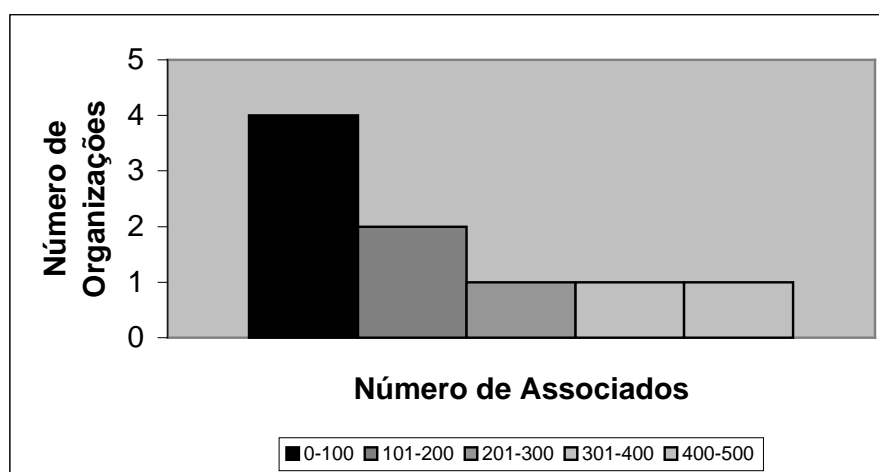


Figura 3 – Organizações empresariais que compõem o Fórum das Entidades de Santa Maria, segundo o número de associados apresentados em 2006.

Fonte: Dados da pesquisa

O relacionamento da organização com o público a qual representa depende do interesse e da disposição em ser útil, de cada organização e do grupo de conselheiros, nas mais diversas situações. Partindo deste princípio, as organizações entrevistadas poderiam reconhecer que, talvez, o reduzido número de associados que possuem seja decorrente da sua pouca interação com esses atores, e que poderiam abrir caminhos para serem procuradas,

consultadas e promoverem atitudes e ações para as demandas de outros grupos que ainda não fazem parte do seu quadro social.

5.1.3 Número de funcionários

As organizações empregam 20 funcionários, quatro delas empregam 1 funcionário e apenas uma conta com 7 funcionários.



Figura 4 – Organizações empresariais que compõem o Fórum das Entidades de Santa Maria, de acordo com o número de funcionários apresentados em 2006.

Fonte: Dados da pesquisa

O número de funcionários está relacionado como o tipo de estrutura que a organização está disposta a oferecer aos seus associados. Um número pequeno dificulta o uso da estrutura e benefícios propostos e, um número elevado de pessoas executando trabalhos remunerados aumenta os custos.

Portanto compete a organização pesquisada uma reflexão, já que se constatou que a capacidade de trabalho dos conselhos é pequena e as demandas grandes, exigindo que eles se concentrem no que é essencial, no que é importante e no que ainda pode ser feito no futuro. Isto implica em fazer escolhas, que trarão conseqüências para uma série de pessoas e mesmo para a sociedade. Como o número de colaboradores de que dispõem é reduzido, podem incorrer no erro de se concentrarem em assuntos secundários ou operacionais, prejudicando assim o desenrolar das atividades de interesse maior de seus público-constituintes.

Outro fato a ser considerado é que, apesar das organizações apresentarem uma estrutura enxuta, com um número mínimo de colaboradores não costumam expressar por

escrito tanto as atribuições como as metas que são esperadas de cada funcionário, nem verificam a satisfação do público-alvo com os serviços oferecidos.

5.1.4 Tamanho dos conselhos diretores

Nas organizações pesquisadas, a composição do conselho diretor varia de 6 a 22 membros, ou seja: 2 organizações possuem 6 diretores; 3 organizações possuem 10 diretores; 2 organizações com 12 conselheiros e as demais 3 organizações contam com 9, 14 e 22 diretores, respectivamente.

Este grupo de entidades mobiliza pelo menos 111 conselheiros.



Figura 5 – Organizações empresariais que compõem o Fórum das Entidades de Santa Maria, segundo o número de diretores integrantes dos conselhos em 2006.
Fonte: Dados da pesquisa

A variável estrutural composição do conselho diz respeito ao conjunto das pessoas com seus diferentes perfis. O conselho precisa ter uma composição heterogênea, diversificada e representativa. Diversidade refere-se à inclusão no conselho de pessoas diferentes em determinados aspectos, como raça, sexo e idade. Representatividade é a ligação do conselho com alguma audiência importante para a organização.

Portanto, se os conselhos pesquisados pretendem demonstrar habilidade em tirar proveito da diversidade de seus membros para obter o melhor resultado possível para a organização, poderiam adotar o procedimento, criterioso e planejado, de mapear as diversas características de seus associados para formar um conselho adequado.

5.1.5 Duração do mandato do conselho

Pelos dados obtidos através da pesquisa, observa-se que 5 organizações adotam 2 anos como período de duração do mandato de seus conselhos, 3 organizações adotam um período de 3 anos e as outras duas se valem de períodos de 1 e 5 anos, respectivamente.

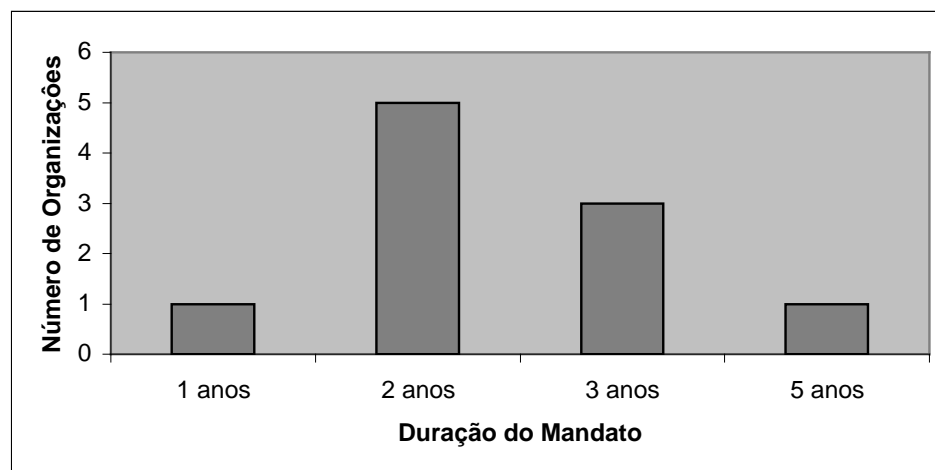


Figura 6 – Organizações empresariais que compõem o Fórum Entidades de Santa Maria, segundo a duração do mandato dos conselhos apresentados em 2006.

Fonte: Dados da pesquisa

Os estatutos das organizações determinam a duração do mandato dos conselheiros e devem ser respeitados. Ocorre que algumas vezes esses estatutos estão alinhados à realidade e podem ser tão flexíveis a ponto de permitir que alguém fique no conselho por um número ilimitado de anos.

Pela pesquisa, foi possível inferir que grande parte dos conselheiros encontra-se há muito de tempo nessa atividade, muitas vezes assumindo funções diferentes dentro do mesmo conselho e, também integrando conselhos de diversas outras entidades. Tais evidências reforçam a pouca renovação de conselheiros existentes, fato que pode ser prejudicial uma vez que não há preocupação com a abertura de espaço para a manifestação de novas lideranças.

Neste caso, então, compete uma reflexão individual de cada conselheiro, das organizações pesquisadas, a respeito do seu interesse na missão e no tipo de suporte e assistência que pode promover para a organização, já que muitos dos estatutos permitem reeleições ou o retorno do conselheiro depois de determinado intervalo de tempo. Deve-se considerar, ainda, o perfil de resistência do público santa-mariense no que diz respeito a ocupar cargos representativos.

5.1.6 Freqüência das reuniões

A freqüência de reuniões dos conselhos das entidades entrevistadas é 50% semanal, 20% mensal, 20% trimestral, enquanto uma entidade costuma reunir seu conselho sempre que julgar necessário.

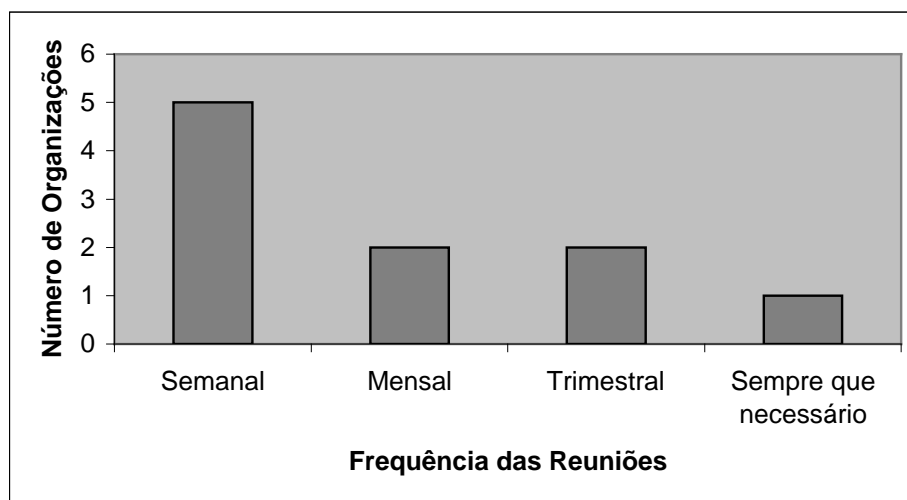


Figura 7 – Freqüência das reuniões das organizações empresariais que compõem o Fórum Entidades de Santa Maria apresentada em 2006.

Fonte: Dados da pesquisa

As reuniões são os espaços primordiais, nas quais o conselho atua em conjunto. É fundamental primar pela sua qualidade. Os encontros podem ser eficientes ou ineficientes, dependendo da habilidade do grupo em trabalhar em conjunto. Diante disso, o conselho pode definir para si diferentes tipos de reuniões, desde auto-avaliação até o encaminhamento de projetos e o planejamento institucional.

Porém, os que os que adotam o calendário de reuniões semanais, precisam acompanhar a participação dos conselheiros e a qualidade das decisões, para verificarem se as reuniões cumprem uma agenda pré-determinada e um planejamento no mínimo de médio prazo.

Também a sistemática de reuniões “sempre que necessário” suscita preocupação, podendo sinalizar ausência de planejamento que considere pautas relevantes para as reuniões.

5.2 Lideranças e sua atuação nas situações críticas

Nas etapas da entrevista realizada com a intenção de se conhecer casos reais de atuação do conselho da organização diante de fatos que exigiam a sua intervenção e as lideranças no âmbito dos conselhos, coletou-se os relatos a seguir apresentados.

Sobre as razões que levaram as pessoas a participarem dos conselhos, os conselheiros relataram situações como: sintonia com os demais diretores; disposição de trabalhar pelo setor; capacidade e afinidade com a equipe; e até altruísmos como: *“se não nos elegêssemos um presidente a entidade fecharia”*. E sobre os aspectos que geram satisfação nesse trabalho, elencou-se: participar de ações para o desenvolvimento da cidade; estar à frente de uma entidade e representar os interesses dos constituintes em todas os segmentos; concretizar os objetivos propostos e aproximar os demais parceiros do segmento; contra os fatores que contribuem para a insatisfação; não conseguir unir o setor; promessas de outros atores que não levam adiante as reivindicações da entidade, até como a *“participação de poucos e ganho para muitos e que, geralmente, são os mais críticos”*.

No relato das situações crítica, pode-se observar que os conselhos estudados participam em uma variedade de problemas, indo desde assuntos bastante específicos até questões referentes ao desenvolvimento do município.

Nas situações em que envolviam ações dos conselhos com constituintes dos poderes públicos, pode-se inferir que prevaleceu mais o interesse das entidades do que os interesses da sociedade local. Citam-se trechos dos relatos para exemplificar: *“...foi uma iniciativa da entidade com o apoio do poder local....se referia a viabilidade economia e política do projeto,.. nesse evento o conselho foi eficaz porque tomou uma decisão sobre um antigo sonho da entidade”*. *“... o estilo de trabalho do nosso conselho é de pessoas preocupadas com o desenvolvimento da cidade...”*. Outro relato: *“...o conselho se envolveu pela importância do tema para o setor e cidade., vamos eficazes pelos avanços obtidos e reformulação de propostas que acreditávamos inviáveis....também pelo suporte de entidades afins em seus temas...”*

A respeito do relacionamento entre as lideranças do conselho e a executiva, na maioria, das entrevistas foi descrito como de total afinidade e confiança mútua nas ações e de interação cordial, amigável e sincera. Não foi possível por esse panorama verificar se as pessoas que atuam como lideranças executivas têm um papel central nas atividades operacionais das entidades e exercem influência no desempenho dos conselhos.

5.3 Análise do desempenho da atuação dos conselhos diretores

Para proceder à análise do desempenho dos conselhos diretores foi aplicado um questionário de auto-avaliação (Anexo III), possibilitando o diagnóstico da atuação dos conselhos segundo as seis dimensões proposta pelo modelo de Chait *et al.* (1996), a seguir analisadas e discutidas.

5.3.1 Análise do desempenho na competência contextual

A análise da atuação na competência contextual, considerada uma das quais os conselhos pesquisados são desenvolvidos, com 64,62% de média, desvio padrão de 17,64% e coeficiente de variação de 0,27%, apresenta como práticas mais frequentes, de acordo com as respostas dadas, os procedimentos de proporcionar aos novos diretores uma explicação detalhada da missão e das tradições da organização (questão 9 do Anexo III), bem como lhes falar sobre a cultura e a filosofia organizacional (questão 10 do Anexo III).

Já dentre as menos seguidas, inclusive recebendo a nota mínima de 3 organizações entrevistadas, estão três práticas. Primeira, a de realização de reuniões específicas para revisar e nutrir a missão valores e a filosofia da organização (questão 12 do Anexo III). Em segundo, está a prática de discussão explícita da história, missão ou valores da organização para tomar decisões (questão 13 do Anexo III). E em terceiro, apresenta-se o procedimento de questionar o que o comportamento do diretores transmite da filosofia e prioridade da instituição (questão 15 do Anexo III).

Uma primeira observação que se pode fazer destes resultados é que provavelmente o processo de transmissão dos valores, tradições e princípios da organização acontece de maneira informal. Não é usual a realização de reuniões específicas para discutir a missão e os valores institucionais. Além disso, parece ser uma prática a apresentação da missão, valores, cultura e filosofia da organização somente para os novos membros do conselho.

Outra observação a ser feita é a inexistência de preocupação em renovar ou atualizar a missão da organização, o foco fica mais direcionada em transmiti-la do que com o seu fortalecimento.

Para Chait *et al.* (1996) o conselho tem um papel de guardião da missão institucional, bem como um entendimento profundo e compartilhado dela. Preocupa-se em questionar o porque de estarem na organização, clarificando propósitos e prioridades, dando primeiro significado àquilo que a organização faz.

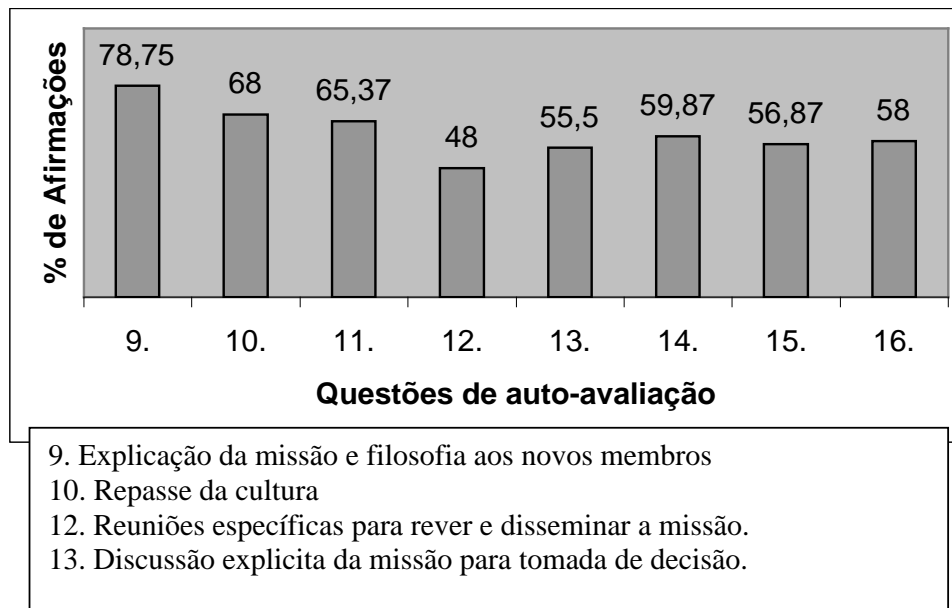


Figura 8 – Desempenho (%) dos conselhos diretores na competência contextual
 Fonte: Dados da pesquisa

Argumentam, ainda os autores, que as decisões de conselhos eficazes refletem e reforçam os valores institucionais, já que esses dão forma às políticas, estratégias e planos organizacionais. Em conselhos pouco eficazes é freqüente encontrar membros que mal conseguem articular a missão, que tampouco conseguem listar um conjunto de características distintivas da organização e tendem a negligenciar ou mesmo questionar a relação entre valores institucionais e comportamento do conselho.

5.3.2 Análise do desempenho na competência educacional

A atuação na competência educacional foi considerada a menos desenvolvida nos conselhos diretores das organizações pesquisadas, com 49,67% de média, desvio padrão de 19,96% e coeficiente de variação de 0,40%.

As práticas mais freqüentes, de acordo com as respostas dadas para essa competência são as seguintes: primeiramente o estabelecimento de reuniões específicas para avaliar o desempenho e a eficácia do trabalho da diretoria (questão 19 do Anexo III); segundo a realização de palestras, visitas e cursos para promover a capacitação e educação dos diretores (questão 23 do Anexo III).

Como procedimentos utilizados com menor freqüência observou-se que a diretoria não adota de maneira formal a prática de solicitar ao seu público-alvo que avalie a sua gestão

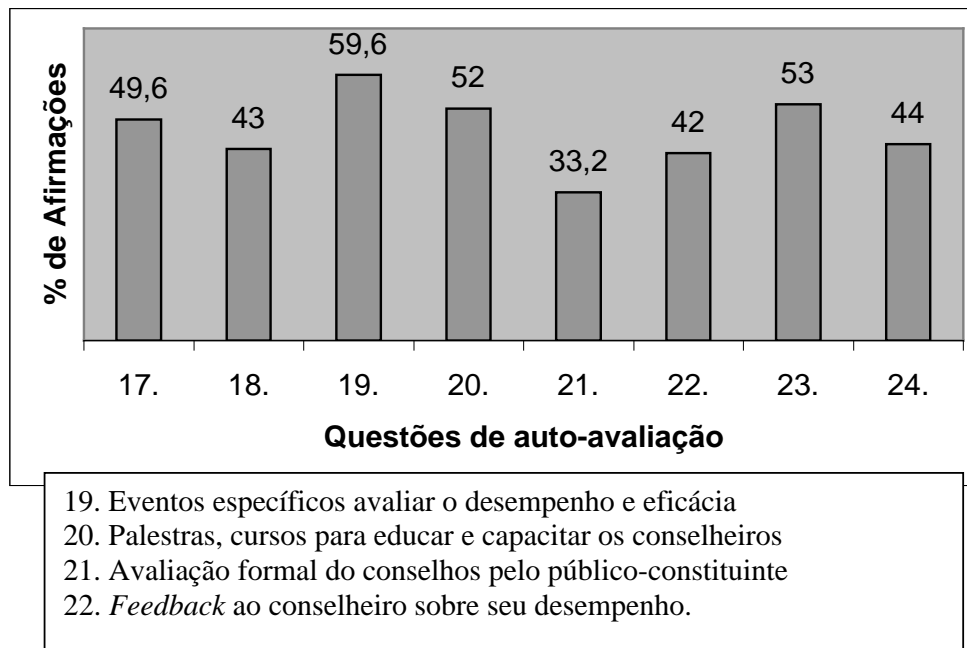


Figura 9 – Desempenho (%) dos conselhos diretores na competência educacional
 Fonte: Dados da pesquisa

e seu trabalho (questão 21 do Anexo III), também não avalia o desempenho dos diretores a fim de lhes fornece *feedback* (questão 22 Anexo III).

Os conselhos das organizações pesquisadas preocupam-se com a avaliação do desempenho e eficácia do trabalho realizado, dado que demonstra uma preocupação significativa e sistemática com o desempenho do conselho.

Entretanto, denota-se que não há mesma preocupação quanto à avaliação do desempenho dos membros da diretoria, fato que deve suscitar a atenção do conselho para as seguintes questões: como realizar avaliação do desempenho do conselho sem avaliar também o desempenho de seus diretores? O desempenho do conselho não está diretamente vinculado ao desempenho dos diretores? Por que não aproveitar o momento reflexivo da avaliação do desempenho do conselho e estendê-lo aos diretores?

Observa-se, também, que as organizações não adotam como prática usual formalizar a avaliação da sua gestão e trabalho pelo público que representam. Esse fato permite inferir que a diretoria confia muito na avaliação que ela própria faz do seu desempenho e eficácia do seu trabalho não necessitando de parecer externo, ou acredita que o esforço voluntário não deve ser avaliado ou criticado, receando de que qualquer avaliação possa ser mais prejudicial do que contributiva.

Chait *et al.* (1996), alertam que conselhos eficazes periodicamente precisam engajar-se em processos de auto-reflexão e solicitar *feedback* sobre seu desempenho, já que os conselhos menos eficazes passam longos períodos sem nem mesmo tentar provocar um processo de auto-avaliação nem nas reuniões. O exercício da autocrítica como fator de melhoria da qualidade do trabalho faz com que haja legitimidade à recomendação de avaliação pelo público-alvo.

5.3.3 Análise do desempenho na competência analítica

A competência analítica possibilita reconhecer as complexidades, ambigüidades e incertezas como pré-condições para a discussão crítica.

A atuação dos conselhos diretores nessa competência apresentou média de 64,60%, desvio padrão de 12,19% e coeficiente de variação de 0,18%.

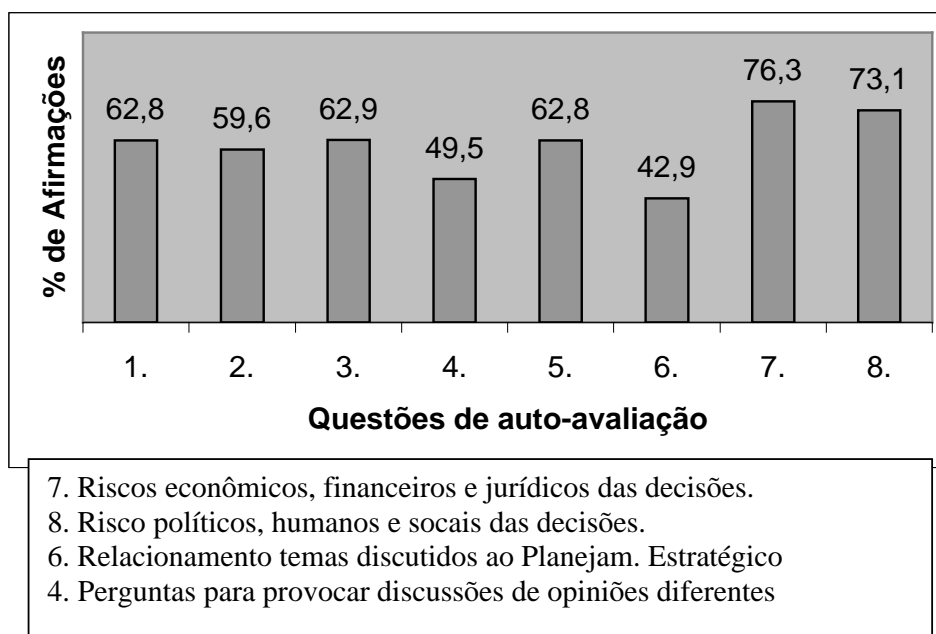


Figura 10 – Desempenho (%) dos conselhos diretores na competência analítica
 Fonte: Dados da pesquisa

Na avaliação da competência analítica dos conselhos, os itens que receberam as maiores pontuações foram as práticas de análise dos riscos econômicos, financeiros e jurídicos que as decisões da diretoria podem trazer (questão 7 do Anexo III), e de análise dos

riscos políticos, humanos e sociais que as decisões da diretoria podem acarretar (questão 8 do Anexo III).

Já os itens de menor pontuação se referem os procedimentos da diretoria de fazer questionamentos para relacionar os temas discutidos ao planejamento estratégico da organização (questão 6 do Anexo III), de fazer de questionamentos para provocar a emergência e a discussão de opiniões diferentes (questão 4 do Anexo III) e da utilização de dados, indicadores, avaliações e pesquisas para tomar decisões (questão 2 do Anexo III).

Os dados apresentados sugerem que grande parte dos conselhos participante desta pesquisa trabalha pouco com perguntas e se ocupam bastante com riscos. No processo de análise dos problemas e situações das organizações parece que os conselhos mais frequentemente opinam sobre os riscos de determinadas decisões e as diferenças de opinião, quando existem, são resolvidas pelo diálogo e pela ponderação.

As dimensões econômica, financeira, política e sociais são bastante consideradas. Entretanto uma prática pouca usual é a utilização de dados e indicadores para tomar decisões. Juntando estas informações, fica a dúvida se realmente os conselhos destas organizações têm dedicado parte do seu tempo para examinar os assuntos institucionais sob diferentes pontos de vista ou tendem a confiar mais em julgamentos baseados na própria experiência dos conselheiros.

Segundo Chait *et al.* (1996), os conselhos eficazes percebem sutilezas e nuances, oferecendo respostas mais profundas a questões aparentemente simples. Os conselheiros são considerados membros de um grupo que adota uma perspectiva institucional ampla e exercita autoridade limitada, muitas vezes influenciando eventos indiretamente, portanto não podem oferecer respostas estreitas e simplistas as questões que surgem, mas devem, sim, estar abertos a levantar dúvidas, explorar dimensões desfavoráveis e tratar de perdas, estando as questões na mesa abertas à análise e discussão.

Por outro lado, para os autores, os conselhos menos eficazes apresentam informações, relatórios e recomendações com tanta certeza e convicção que impossibilitam qualquer debate, esperando que os conselheiros apenas endossem as recomendações com pouca ou nenhuma conversação.

5.3.4 Análise do desempenho na competência estratégica

A análise da atuação na competência estratégica, considerada como a quinta classificada na qual os conselhos pesquisados atuam com bom desempenho, com 56,73% de

média, desvio padrão de 27,43% e coeficiente de variação de 0,48%. Chama atenção que nessa competência o fato de uma organização obter pontuação máxima (100%) contra uma nota mínima de 20,62% da última classificada no *ranking* de frequências.

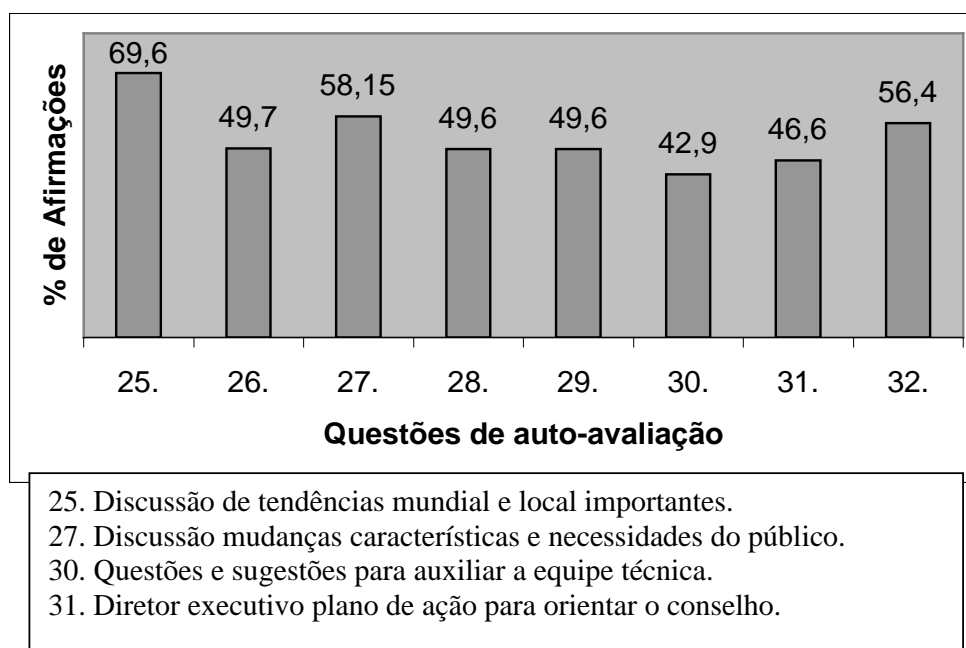


Figura 11 – Desempenho (%) dos conselhos diretores na competência estratégica
 Fonte: Dados da pesquisa

Segundo as respostas obtidas com os questionários, os conselhos participantes da amostra discutem fatos e tendências mundiais e locais que podem ser importantes para a organização (questão 25 do Anexo III) e as tendências de mudanças nas principais características e necessidades do seu público-alvo (questão 27 do Anexo III).

Por outro lado, dão menos atenção a práticas de elaboração de questionamentos e sugestões para auxiliar a equipes técnica no planejamento institucional (questão 30 do Anexo III) e de solicitação ao diretor executivo para que apresente plano de ação para orientar a atuação da diretoria (questão 31 do Anexo III).

Observa-se que os conselhos envolvidos nesta pesquisa dedicam parte do seu tempo para discutir as tendências mundiais e locais e influências nos seus públicos-alvo, faz parte das suas atividades analisar o futuro institucional, discutir sobre tendências importantes para a comunidade e relacionar ambos. Demonstrando-se preocupados em evitar que suas organizações enfrentem situações críticas e envolvam-se em atividades mal direcionadas.

Os resultados acima permitem inferir, entretanto, que esses conselhos dedicam pouco do seu tempo para questionar, avaliar e monitorar o desempenho institucional em relação às estratégias previamente definidas. Investem também, menos esforços em orientar a equipe técnica, solicitar e discutir as questões propostas pela liderança executiva, negligenciando importante função de conselhos eficazes, já que adoção de instrumentos como plano institucional e indicadores de desempenho podem oferecer elementos representativos para o acompanhamento das estratégias, bem como para a correta inter-relação das diferentes questões propostas pela equipe técnica.

Conselhos eficazes, segundo Chait *et al.* (1996), contribuem para a liderança estratégica através de informação, discernimento e questionamento, orientando-se para a ação e para o futuro e a não adoção de estratégias, planos de ação e trabalho em equipe pode denotar um processo intuitivo, pouco organizado ou não sistemático de atuar.

5.3.5 Análise do desempenho na competência interpessoal

As respostas relativas à competência interpessoal, que analisa o desenvolvimento dos conselheiros como um grupo de trabalho, sua atenção ao bem-estar coletivo e a promoção de senso de coesão, recebeu pontuação maior do que as demais competências. Apresentou média de 74,69%, desvio padrão de 10,47% e coeficiente de variação de 0,14%.

As afirmativas que receberam a pontuação mais alta dentro da competência interpessoal confirmam as práticas de os diretores exporem suas opiniões sobre temas importantes, mesmo que sejam diferentes daquelas de seus colegas (questão 33 do Anexo III) e de questões delicadas e cruciais serem tratadas com a maioria dos diretores, mantendo os ausentes informados (questão 35 do Anexo III).

Já as afirmativas que receberam a pontuação mais baixa nessa competência estão os procedimentos de a diretoria estabelecer critérios explícitos para escolher de novos membros (questão 38 do Anexo III) e de estabelecer metas e uma agenda de trabalho para si própria que vai além das reuniões (questão 36 do Anexo III). As práticas que receberam maior pontuação podem sugerir que os conselhos pesquisados possuem um grau de maturidade para a discussão em grupos, sentindo-se à vontade para expressarem suas opiniões, observando que todos consigam se entender e interagir espontaneamente em clima de respeito e cordialidade. Fato validado pelo terceiro questionamento mais pontuado (questão 34 do Anexo III), no qual afirmam que diretores fazem perguntas entre si para assegurarem o entendimento de opiniões dos demais colegas.

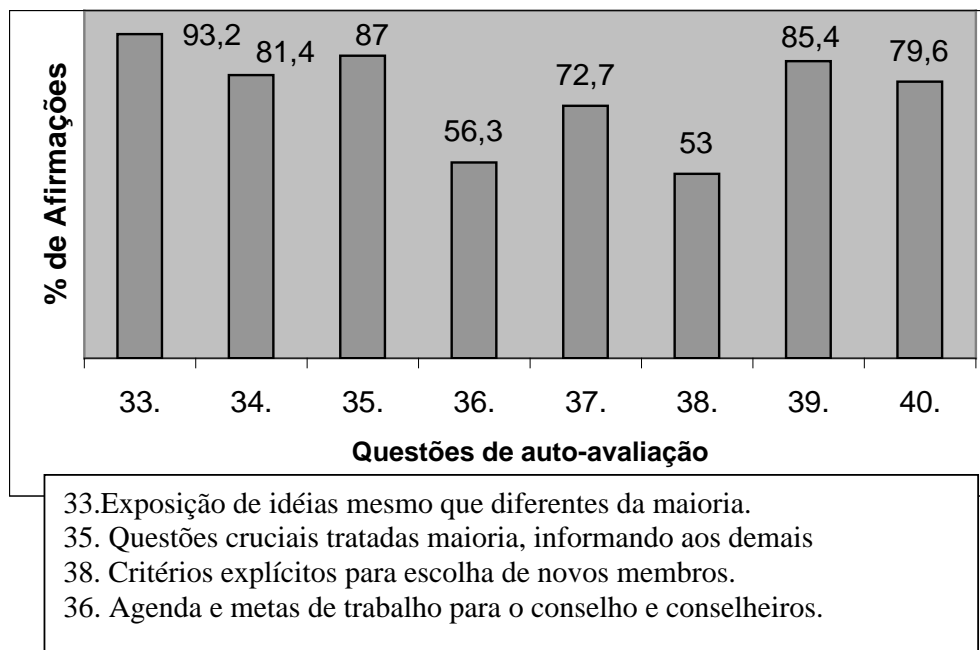


Figura 12 – Desempenho (%) dos conselhos diretores na competência interpessoal
 Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, também, um senso de inclusão entre seus membros, havendo esforços de comunicação entre todos e bom o fluxo de informações, pois os membros ausentes das reuniões são informados sobre as discussões de temas delicados e cruciais.

Entretanto as afirmativas menos pontuadas referem-se a modos sistemáticos de trabalho, como critérios claros para escolha de novos membros, estabelecimento de metas e agenda de trabalho formal para os conselheiros. Tais assertivas levam a inferir que esses conselhos trabalham mais como grupos informais do que como equipes de trabalho. Diante dessa informalidade, a renovação dos conselhos e o desenvolvimento de novas lideranças estão, a princípio, sendo negligenciados, consoante a baixa pontuação obtida na prática não utilizada de ser fazer reuniões específicas para tratar da renovação do conselho e do processo de recrutar novo membros (questão 37 do Anexo III).

Dentre as características de conselhos menos efetivos, estão a incapacidade de estabelecer metas para os conselheiros, ênfase em esforços individuais, indiferença à questão do desenvolvimento de novas lideranças. Sem um esforço contínuo e consciente para cultivar lideranças, os conselhos carecerão líderes mais cedo do que tarde, salientam Chait *et al.* (1996).

5.3.6 Análise do desempenho na competência política

Essa competência possibilita desenvolver e manter interações saudáveis com todas as partes de interesse dos conselhos apresentou a segunda maior pontuação nas assertivas respondidas pelos pesquisados. Os parâmetros estatísticos são: média de 69,18%, desvio padrão de 15,60% e coeficiente de variação de 0,22%.

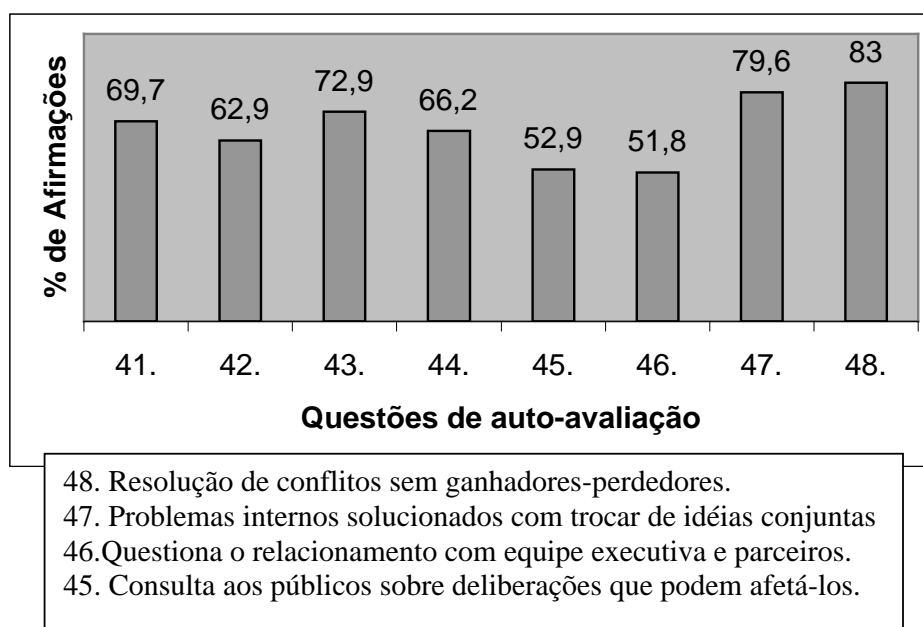


Figura 13 – Desempenho (%) dos conselhos diretores na competência política
 Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à competência política, os conselheiros entrevistados indicaram que nos seus conselhos os comportamentos mais frequentemente observáveis são de que diretoria, numa situação delicada, apresenta soluções e consegue resolvê-la sem deixar um ambiente de perdedores ou ganhadores (questão 48 do Anexo III) e que, quando há problemas internos delicados os diretores propõem-se a trocar idéias e pensar juntos (questão 47 do Anexo III).

Por outro lado, os comportamentos descritos como menos usuais são o de a diretoria questionar o relacionamento da equipe executiva com os diferentes parceiros (questão 46 do Anexo III) e o de a diretoria consultar os diferentes públicos da entidade para delibera sobre questões que podem afeta-los (questão 45 do Anexo III).

Aparentemente nesse contexto, parece que o principal mecanismo de preocupação adotado por esses conselhos é a interação entre os componentes da diretoria, que

preferencialmente ocupam-se com as situações que possam levar a um clima de descontentamento ou gerar problemas internos. Os conselheiros dedicando-se a pensar juntos e trocar idéias, resolvendo situações que levem a conflitos de interesses.

Por outro lado a um panorama que sugere que os conselhos das organizações pesquisadas não reconhecem a importância e o papel das equipes, executiva e técnica, na governança institucional e fazem pouco para incluir audiências externas neste processo, já que não costumam avaliar o relacionamento com o executivo e técnicos ou consultar seus público, clientes e parceiros, para as deliberações. Observa-se um isolamento e uma visão restrita dessas organizações do processo de governança, não reconhecendo a validade de sua participação nos processos de decisão e um distanciamento do conselho em relação aos públicos externos das entidades que governam.

Os conselhos ineficazes não validam sua responsabilidade quanto ao fortalecimento das relações, como também não expressaram o senso desenvolver e manter uma comunicação direta com seus públicos, argumentam Chait *et al.* (1996).

5.3.7 Análise geral do desempenho dos conselhos das organizações nas seis competências

Considerando, pela Figura 14, a média da pontuação geral das organizações (63,71%) em relação às médias obtidas na pontuação das competências, os conselhos foram melhor avaliados nas competências interpessoal (74,70%), política (69,18%) e na contextual (64,62%), sendo a competência educacional a de que obteve menor pontuação, com 49,67%. Cabe ressaltar que a competência estratégia também se posicionou abaixo da média geral, com 56,73%.

Para Chait *et al.* (1996) as competências interpessoal e política formam as habilidades afetivas, ou seja, capacitam para interações e relacionamentos saudáveis com as partes interessadas da organização. E pelos dados elencados da pesquisa os conselhos das organizações entrevistadas desenvolvem relações saudáveis com as principais audiências e promovem o bem estar coletivo e senso de coesão.

A competência educacional recebendo a avaliação mais fraca, que em uma organização com mais de 60 anos existência respondeu a cinco questionamentos (questões 17 a 24 do Anexo III) com a pior pontuação, sugere que os conselhos das organizações estudadas preocupam-se pouco com seu próprio desenvolvimento, avaliação da sua performance e diagnósticos de seus pontos fortes e oportunidades de crescimento.

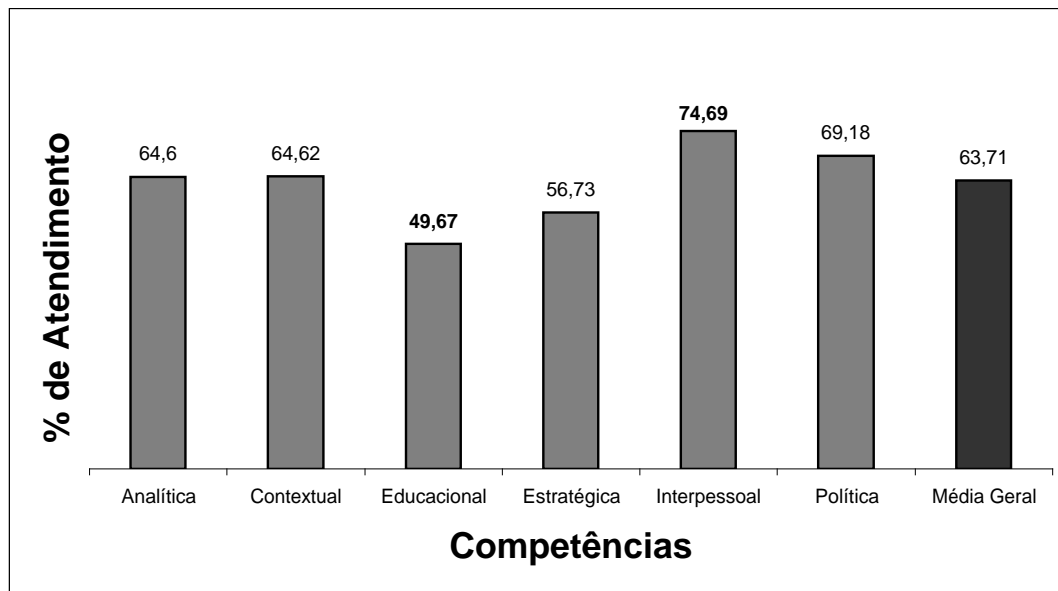


Figura 14 – Ranking geral (%) das médias dos conselhos das organizações nas competências

Fonte: Dados da pesquisa

É interessante notar, na Figura 15, que nas duas organizações que tiveram as maiores pontuações a datas de fundação são 1991 e 1987, uma representa o segmento de serviços e a outra o segmento de empreendedorismo. Porém, as duas organizações com menor classificação no ranking geral são das mais velhas, fundadas em 1946 e 1947, e representam o setor do comércio. Essa análise permite inferir uma possível relação entre o segmento e a idade das organizações com as competências interpessoais e política.

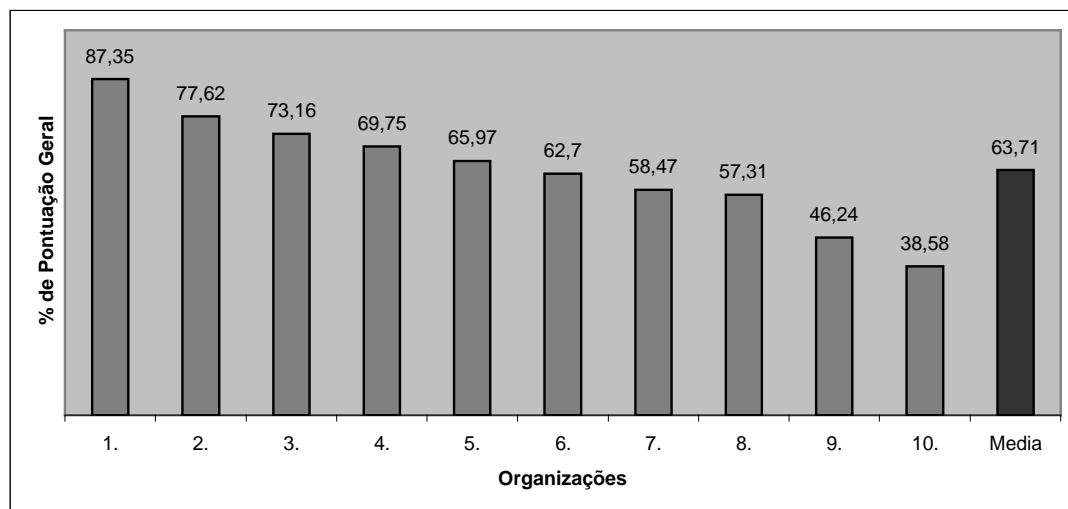


Figura 15 – Ranking geral (%) dos 10 conselhos diretores avaliados nas 6 competências

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos dados tabulados e aqui apresentados (Quadro 5), pode-se analisar as práticas adotadas pelos conselhos diretores das organizações pesquisadas.

Far-se-á a seguir um estudo das respostas dadas pelos entrevistados aos questionários específicos para avaliar cada competência.

Quadro 5 - Ranking geral de freqüências do desempenho dos conselhos diretores nas competências

RANKING DE FREQUÊNCIAS							
		COMPETÊNCIAS					
ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	PONTUAÇÃO GERAL	ANALÍTICA	CONTEXTUAL	EDUCACIONAL	ESTRATÉGICA	INTERPESSOAL	POLÍTICA
1.	87,35	74,87	95,75	78,87	100,00	83,10	91,50
2.	77,62	70,37	70,37	66,25	70,25	83,00	78,75
3.	73,16	70,37	70,37	66,25	83,00	78,80	74,62
4.	69,75	70,35	45,37	57,87	83,00	83,00	78,87
5.	65,97	62,25	74,62	54,00	29,00	87,40	87,38
6.	62,70	83,00	78,75	45,37	57,75	53,60	57,75
7.	58,47	57,75	57,75	49,50	57,75	66,30	61,87
8.	57,31	66,37	62,12	41,50	41,25	66,40	66,25
9.	46,24	45,37	58,12	24,75	24,75	74,80	45,37
10	38,58	45,37	33,00	12,37	20,62	70,60	49,50
MEDIDAS DESCRITIVAS							
MINIMO	38,58	45,37	33,00	12,37	20,62	53,60	45,37
MAXIMO	87,35	83,00	95,75	78,87	100,00	87,40	91,50
MÉDIA	63,71	64,60	64,62	49,67	56,73	74,70	69,18
DESVIO PADRÃO	14,48	12,19	17,64	19,96	27,43	10,50	15,60
COEFICIENTE DE VARIAÇÃO	0,22	0,18	0,27	0,40	0,48	0,14	0,22

Fonte – Dados da pesquisa

Após a interpretação dos dados, pode-se evidenciar nas organizações estudadas as seguintes características:

- uma ampla linha de tempo referente ao ano de fundação (1897 a 1995),
- são representantes dos mais diversos segmentos do comércio, indústria e serviços,
- coexistência conselho (para finalizar) e diretoria (para governar),
- número reduzido de funcionários,
- periodicidade determinada para realização de reuniões dos conselhos,
- maior variabilidade de atuação na competência estratégica (100% e 20,62%),
- menor variabilidade de atuação na competência interpessoal (87,40% e 53,60%),
- ampla diferença no ranking de atuação nas 6 competências (87,35% e 38,58%).

Pelas análises e comentários, aqui realizados, pode-se ter uma idéia relativamente objetiva de como operam os conselhos das organizações que integram o Fórum das Entidades Empresarias de Santa Maria participantes.

No próximo capítulo, serão apresentadas as considerações finais da presente dissertação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo, conforme enunciado na introdução, é ampliar o conhecimento sobre a atuação dos conselhos diretores no exercício da governança, especialmente aqueles vinculados ao Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria, tendo como desafio a questão: “*Quais são as práticas que caracterizam os conselhos diretores eficazes no exercício da governança nas instituições que compõem o Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria- RS?*”.

A estrutura da pesquisa foi orientada pela etapa geral de avaliar a atuação dos conselhos diretores das organizações que compõem o Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria-RS no exercício da governança segundo as seis dimensões de competências propostas pelo modelo de Chait *et al.* E como etapas específicas:

- a) Identificar práticas de atuação dos conselhos diretores considerados eficazes pela literatura especializada;
- b) Analisar quais são as dimensões de competências necessárias ao exercício da governança adequadas para viabilizar políticas e ações que garantam os relacionamentos com públicos de interesses e ao mesmo tempo a sustentabilidade das organizações;
- c) Descrever como operam os conselhos diretores das organizações que participam do Fórum de Entidades Empresariais de Santa Maria - RS;
- d) Identificar as melhores práticas de governança dos conselhos diretores segundo o modelo proposto.

Contemplando-se a primeira etapa proposta nos objetivos, a de identificar as práticas de atuação dos conselhos diretores considerados eficazes pela literatura especializada, o presente estudo abordou o tema da governança a partir da análise de seus conselhos sob os aspectos: funcional e estrutural.

Os aspectos funcionais são considerados importantes quando se volta para o exercício prático do papel dos conselhos. O conselho deve estar preparado para assumir determinadas responsabilidades. Ao deixar suas responsabilidades explícitas o conselho pode organizar-se para cumpri-las, traçar um plano de trabalho e avaliar seu próprio desempenho.

Já os aspectos estruturais são analisados como condicionantes, limitadores ou potencializadores, da atuação dos conselhos. Dentre os principais elementos estruturais encontram-se: perfil do conselheiro, a composição, o tamanho do conselho, a duração dos mandatos e a organização interna.

A maior dificuldade estrutural advém da pouca preocupação dos conselhos em responsabilizar-se pelas suas próprias condições de funcionamento. De maneira geral, os conselhos deveriam explicitar claramente o perfil das pessoas que podem ser conselheiros e assegurarem-se de buscá-las, pois bons novos conselheiros não são meramente fruto de uma boa escolha, mas de um processo de recrutamento e orientação sistemáticos que exigem tempo, participação e dedicação dos conselheiros atuais.

A composição do conselho, como outro dos aspectos estruturais, precisa contemplar tanto a diversidade, quanto a representatividade para favorecer o surgimento de pontos de vista diferentes e enriquecer as discussões internamente. Conselhos formados de pessoas iguais corre o risco de ficar confortável, pouco criativo e limitado a um certo conjunto de idéias e alternativas de ações. Já o grau de representatividade advém do adequado mapeamento dos constituintes organizacionais, que necessita ser feito de tempos em tempos.

Quanto as variáveis estruturais: tamanho do conselho e duração do mandato dos conselheiros, antes de serem definidas nos estatutos devem ser analisadas com cautela, pois conselhos grandes dificultam a tomada de decisões colegiadas e conselhos pequenos podem ser insuficientes para cumprirem suas responsabilidades. Mandatos muito curtos dificultam que tarefas efetivas possam ser desenvolvidas, mandatos muito longos, prejudicam a renovação do pensamento institucional.

O segundo objetivo, propunha-se analisar as competências necessárias ao exercício da governança adequada para viabilizar políticas e ações que garantam os relacionamentos com públicos de interesses e ao mesmo tempo a sustentabilidade das organizações. Para tanto elencou-se as seis competências identificadas por Chait *et al.* (1996) que possibilitam diferenciar os conselhos mais eficazes daqueles menos eficazes. São elas: competência contextual, competência educacional, competência analítica, competência estratégica, competência interpessoal e competência política

A terceira etapa desse trabalho teve o objetivo de descrever como atuam os conselhos diretores das organizações que participam do Fórum de Entidades Empresariais de Santa Maria – RS. Esta caracterização foi feita, primeiramente, pelos aspectos estruturais, mostrando que os conselhos são compostos por uma escala que vai de 6 a 30 membros, que têm em comum uma identificação pessoal com a causa e com a filosofia institucional. Em

todas as organizações, os conselheiros foram convidados por outrem a fazer parte do conselho. Em geral, são pessoas oriundas de organizações associadas a entidades que as representam, dedicando algum tempo na semana com trabalho voluntário para a entidade.

Em termos de composição, foi possível verificar que a maioria dos conselhos é constituída de pessoas do segmento que a entidade representa. Não há destaque à diversidade, principalmente, quanto à formação e atividade profissional dos seus membros. A representatividade é praticamente desconsiderada na composição dos conselhos. Isso indica maior atenção aos aspectos legal e funcional para a formação dos grupos. Portanto, pode-se inferir que o determinante da composição dos conselhos das organizações estudadas é o vínculo com as pessoas que já partem do conselho e do processo histórico institucional, não se evidenciam processos sistemáticos e permanentes de seleção e recrutamento dos membros.

Os conselhos das organizações que integram o Fórum das Entidades Empresariais variam em tamanho. Há conselhos formados por 62 membros, e conselhos com 6 membros. A opção por conselhos maiores parece estar vinculada a um caráter mais simbólico quanto à representatividade e tempo de existência da entidade, enquanto que a escolha por conselhos menores denota uma preocupação com a agilidade e funcionalidade. Esse fato pode ser explicitado em uma das organizações que possui o maior número de conselheiros que representam cerca de 100 associados em contra partida a uma de menor número de conselheiros que representam mais de 477 associados.

No aspecto duração de mandatos, observou-se que as organizações são bastante flexíveis com eleições e reconduções, mantendo seus conselheiros por períodos que variam de 1 a 5 anos, entretanto, a maioria dos conselhos adota mandatos 2 anos.

Já no quesito organização interna, constatou-se que os conselhos utilizam-se de reuniões com freqüência semanais, mensais ou trimestrais e de um número reduzido de funcionários se se considera a amplitude de constituintes a serem atendidos, cita-se como exemplo, disponibilidade de 2 funcionários em entidades que atendem um público variável de 62 associados e outro com 250 associados.

No objetivo descrever, como operam os conselhos diretores das organizações, caracterizou-se os conselhos pelo seu desempenho na atuação por competências.

Na competência contextual, observou-se que as características distintivas e diretrizes organizacionais (missão, valores e cultura institucional) são explicitadas de maneira mais intensa aos novos membros do conselho em quase todas as entidades, não havendo eventos específicos para sua revisão ou validação.

Já na competência educacional não se evidenciaram práticas sistemáticas para a auto-avaliação do desempenho dos conselheiros pelo conselho ou pelos públicos-alvo. Parece haver um pressuposto implícito na maioria das organizações de que o esforço voluntário não deve ser avaliado ou criticado. A maioria dos esforços, nessa competência, está centrada na educação e capacitação dos conselheiros.

Pelas assertivas apresentadas na competência analítica, percebeu-se que maioria dos conselhos não tem o hábito de fazer perguntas para provocar discussões sobre temas relevantes, que em grande parte das orientações são baseadas nas opiniões emitidas pelos conselheiros, aparentemente procurando encontrar a que melhor se aplique à situação. Também, a utilização de indicadores de desempenho para tomada de decisões foi detectada em poucos casos, bem como o uso formal de um planejamento para orientar a entidade.

Nas práticas de desempenho na competência estratégica, a atuação do diretor executivo pareceu ser inexpressiva, não sendo solicitado que esse, na maior das vezes, elabore um plano de ação para orientação do conselho, o foco dos conselheiros está mais voltado para na discussão das tendências das mudanças que podem afetar a instituição.

Na dimensão interpessoal ficou evidente a predominância de relacionamentos fraternos e cordiais, pois os conselheiros expõem suas opiniões, asseguram o entendimento das mesmas, decidem por consenso. Entretanto não adotam como prática estabelecerem metas para si próprios, o que tem efeito negativo no grupo e no resultado organizacional. Também os processos de recrutamento, renovação e formação de novas lideranças são informais e não sistemáticos em quase todas as organizações, evidenciando pouca dedicação a isso, já que é notória a presença de conselheiros com vínculos de muitos anos nessas organizações.

Dentre as práticas observadas na dimensão política, a comunicação entre os conselheiros ocorre prioritariamente através das reuniões. A grande parte dos conselhos manifestaram uma preocupação em manter boas relações entre os conselheiros, não demonstrando interesse maior nas interações com a equipe executiva e outros públicos. Quanto a integridade do processo de governança, papéis e responsabilidades perante os constituintes foi evidenciada com maior ênfase no âmbito organizacional, dando-se pequeno destaque para a dimensão extra-organizacional. Observou-se que a maioria conselhos governa isoladamente, esquecendo compartilhada sua atuação com os vários atores em interação com a organização.

E para consolidar o último objetivo proposto dessa pesquisa, o de identificar as melhores práticas de governança dos conselhos diretores segundo o modelo de Chait *et al.* (1996), pode-se avaliar que as predominantes são:

- explicação da missão, cultura, filosofia da organização aos novos conselheiros;
- promoção de palestras e cursos para educar e capacitar os conselheiros;
- discussão sobre fatos e tendências mundiais e locais e mudanças nas características e necessidade dos públicos constituintes;
- análise dos riscos econômicos, financeiros, jurídicos e sociais das decisões tomadas pelo conselho;
- tratamento de questões cruciais pela maioria dos conselheiros;
- exposição de opiniões divergentes
- resolução de divergências através de informações e consenso;
- realização de reuniões para avaliar a eficácia do trabalho do conselho;

Agora, para responder a questão que norteou esta dissertação “*Quais são as práticas que caracterizam os conselhos diretores eficazes no exercício da governança nas instituições que compõem o Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria- RS?*” apresenta-se no Quadro 6 o grau de atendimento dos indicadores desempenho das práticas de atuação dos conselhos diretores.

Após avaliar a atuação dos conselhos diretores das organizações que compõem o Fórum das Entidades Empresariais de Santa Maria-RS, analisando suas práticas no exercício da governança, ousa-se elencar algumas recomendações à luz do conhecimento que este trabalho permitiu adquirir.

A existência de um conselho, basea-se no pressuposto que ele deve ser útil, portanto a participação nas atividades relacionadas à organização precisa ser percebida como necessária aos constituintes que representam. Para tal é imprescindível conhecer a realidade daquilo que ocorre na comunidade, na organização e no próprio conselho.

Essa participação depende do interesse e da disposição em ser útil de cada conselheiro com também do conselho nas mais diversas situações, responsabilizando-se pelo que acontece na organização e fora dela.

As interações do conselho implicam na capacidade de vivenciar o que acontece e de decifrar o que provoca os acontecimentos> A princípio serve como fonte de informações sobre a realidade. O fato de participar de reuniões, nas quais alguns conselheiros tomam contato com suas organizações somente nesse momento pode prejudicar a formação de consciência a respeito da realidade, pela superficialidade ou distorções, que possa haver.

Quadro 6 – Grau de atendimento pelos conselhos dos indicadores das competências

COMPETÊNCIAS	INDICADORES	GRAU DE ATENDIMENTO
Dimensão Contextual entendimento e consideração da cultura e das normas da organização.	- Características distintivas e cultura. - Missão, valores e tradição.	- Parcial, somente para os novos membros do conselho
Dimensão Educacional - instrução a respeito da instituição, papel, responsabilidades e desempenho do conselho.	- Educação e o desenvolvimento dos conselheiros. - Informação e retroalimentação sobre performance. - Diagnóstico dos pontos fortes e limitações.	- Atendido - Não atendido, não há avaliação do desempenho do conselho - Não atendido, não há <i>feedback</i> aos conselheiros
Dimensão Analítica - reconhecimento das complexidades, ambigüidades e incertezas como pré-condições para discussão crítica.	- Abordagem dos assuntos. - Questionamentos e incentivos a expressão de diferenças de opiniões.	- Parcial, pouca utilização de indicadores de desempenho - Atendido
Dimensão Estratégica - definição da direção e desenvolvimento de estratégia.	- Processos institucionais. - Prioridades estratégicas da instituição. - Antecipação a problemas potenciais.	- Não atendido, ausência de planos de ação - Não atendido, ausência de indicadores de desempenho - Atendido
Dimensão Interpessoal - desenvolvimento dos conselheiros como grupo de trabalho, atenção ao bem-estar coletivo e promoção senso de coesão.	- Inclusão entre os conselheiros. - Metas grupais e reconhecimento das conquistas. - Liderança dentro do conselho.	- Parcial, não há sistemática para renovação - Não atendido, conselheiros não possuem metas - Parcial, não há critérios para seleção de novos conselheiros
Dimensão Política - desenvolvimento e manutenção de relações saudáveis entre as principais audiências.	- Integridade do processo de governo, papéis e responsabilidades das audiências. - Comunicação. - Solução de conflitos.	- Parcial, somente no âmbito organizacional - Parcial, pouco interação com o público externo - Atendido

Fonte – Elaborado pela autora

É importante que o conselho esteja atento ao processo de realizar diagnósticos de seus pontos fortes e limitações, bem como avaliar a performance dos seus conselheiros e da eficácia do trabalho do conselho. O processo de diagnóstico é tão importante quanto o diagnóstico em si. O fato de ele ser conduzido satisfatoriamente pode resultar em diferentes cenários da realidade e na não aceitação de uma determinada conclusão, possibilitando, assim, o conselho apresentar recomendações mais efetivas para serem colocadas em prática.

A sociedade apóia as organizações, enquanto elas lhe trouxeram benefícios, tal fato demonstra que os conselhos precisam de uma governança íntegra e freqüentemente avaliar a imagem da organização, a qualidade dos projetos que estão sendo promovidos, o processo de captação de recursos financeiros e de pessoal.

Também se faz necessário explorar todo o potencial do conselho através da provocação da emergência de diferenças de opinião, de discussões esclarecedoras, de questionamento das idéias que surgem.

Outro foco de atenção deve ser a equipe executiva e os demais colaboradores, que precisam sentir-se como parte integrante da organização e capazes de fazer o que o conselho propõe. Então, o conselho pode com suas ações e exemplos criar uma cultura de colaboração.

Ao contribuir para um planejamento seja bem feito com metas bem definidas, facilitar o diálogo entre parceiros de um projeto, o conselho poderá estar colocando esse princípio em prática.

O conselho é parte representativa, portanto, de uma comunidade maior à qual deve prestar contas, não somente pela divulgação do balanço em periódicos, mas demonstrando disponibilidade para ouvir o que ela tem a dizer sobre o seu trabalho. Também, precisa refletir sobre quais são os resultados alcançados em benefício de seus constituintes e dar segurança à comunidade de que aquela organização está operando de uma maneira responsável. Outra forma de prestação de contas é informar e consultar os públicos atuais e potenciais a respeito da avaliação do trabalho da organização e de seus planos para o futuro.

REFERENCIAIS

- ALVAREZ, R. R.; SILVA FILHO, S. J. M.; PROENÇA, A. *Redes simétricas e seu processo de definição de estratégia coletiva e modelo de governança: propostas no âmbito das redes de incubadoras e parques tecnológicos*. 2000. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br/pdf/artigos/Alvarez,%20Mecena,%20Proenca%20-0Estrategia%20em%20Redes%20de%20Incubadoras%20-%20XXII%20SGIT%20-%202002.pdf>>. Acesso em 22 novembro 2004.
- AXELROD, NANCY. O papel do diretor executivo no desenvolvimento do conselho diretor de uma organização sem fins lucrativos. São Paulo: Instituto Fonte. National Center For Nonprofit Boards. 2000.
- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BAERT, Patrick. Algumas limitações das explicações da escolha racional na Ciência Política e na Sociologia. *Rev. bras. Ci. Soc.* [online]. Fev. 1997, vol.12, no.35 [citado 10 Janeiro 2006] Disponível na World Wide Web: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69091997000300005&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 0102-6909.
- BELLINI. *Building competitive regional economies: up-grading knowledge and diffusing technology to local firms*. ODCE. Disponível em : <www.cherry.gatech.edu/REFS/oced/bellini.pdf>. Acesso em julho de 2005.
- CAMARGO, S. *Governança global: utopia, desafio ou armadilha?* In: *Governança global: reorganização política em todos os níveis de ação*. Pesquisas, São Paulo, n. 16.1999.
- CARVALHO. *Sociedade civil, estado e terceiro setor*. São Paulo em Perspectiva, v.12, n.4, 1998.
- CASAROTTO FILHO, N. PIRES, L. H. *Redes de Pequenas Empresas e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Atlas. 1998
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2001.
- CHAIT, RICHARD P.; HOLLAND, THOMAS P.; TAYLOR, BARBARA E. *Improving the performance of governing boards*. American council on education. Series on higher ducarion. Oryx Press: 1996.
- CHAIT, RICHARD P. *Como ajudar seu conselho diretor a governar mais e administrar menos*. São Paulo: Instituto Fonte. National Center For Nonprofit Boards. 2000.
- COELHO, SIMONE DE CASTRO TAVARES *Terceiro setor*. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.
- DOERR-SMITH, POWELL. *Networks and economic life the handbook of economic sociology*. Mar. 2003. Disponível em: <people.bu.edu/ldoerr/Networks%20and%20Economic%20Life%20FINAL.pdf>. Acesso em junho de 2005.

DORSEY, EUGENE. *O papel do presidente do conselho direto*. São Paulo: Instituto Fonte. National Center For Nonprofit Boards. 2000.

DRUCKER, Peter. *Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e Práticas*. São Paulo: Pioneira, 1994.

FAGGION; BALESTRIN; WEYB. *Geração do conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais*. Revista Inteligência Empresarial, n.12, jul. 2002. Disponível em <<http://www.e-papers.com.br/produtos.asp>>. Acesso em novembro 2004.

FALCONER, A. P. *A Promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. Dissertação de Mestrado, FEA-USP, São Paulo: 1999.

----- A. *Repensando o público na América Latina: As Organizações da Sociedade Civil*. International Society for Third Sector Research - ISTR, Primeiro Encontro da Rede de Pesquisa do Terceiro Setor da América Latina e Caribe. 1999. Disponível em <www.rits.org.br>. Acesso em 20 de março 2005.

FERNANDES, R.C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FLANAGAN. *The critical incident technique*. Psychological Bulletin: Vol.51, No.4. July 1954.

GEREFFI, G. (1999) International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, *Journal of International Economics*, Vol.48, pp.37-70.

GRANDORI, A; SODA, G. *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*. Organization Studies, v. 16, n°. 2, 1995, p. 183 – 214

GRANOVETTER, M.S. *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*. American Journal of Sociology, v. 91, p. 491-501. 1985.

HADDAD, P. R. *Clusters e desenvolvimento regional no Brasil*. Cluster Revista Brasileira de Competitividade, n. 2, p. 44-53, ago./nov. 2001.

HALL, P. D. *History of nonprofit boards in the United State*. Boardsource. Building effective nonprofit boards. Formerly the national center for nonprofit boards. Boardsource e-book series. <www:boardsource.Org>.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ,H. *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*. IDS Working paper, Brighton, 2000.

INGRAM, R.T. *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. National Center for Nonprofit Boards, Washington, DC, EUA, 1997.

KWASNICKA, E.L. *Uma teoria de governança de rede de negócios*. Segundo relatório semestral da pesquisa financiada pela vice-reitoria de pesquisa e pós graduação da Universidade Paulista UNIP. 2004.

LARSON, A. *Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of Exchange relationships*. Administrative Science Quarterly; Mar. 92, v. 37 Issue 1, p. 1-76.

LASTRES, CASSIOLATO e MACIEL. *Pequena empresa cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará., 2003.

LAKATOS e MARCONI. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 2002.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. *Redes de informações*. São Paulo: Makron Books, 1994.

LODI, J. B. *Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Campus. 5 ed. 2000.

MACHADO, A. L.; MACHADO, M. A. *Las redes como instrumentos de transformación social*. In: ISTR – LAC, 1999, Chile. Disponível em: <http://www.fas.harvard.edu/~drclas/programs/PASCA/pdfs/spanish/Chile%201999/Elementos/Antonio_Itriago.pdf>. Acesso em 15 agosto 2004.

MATTAR. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1997.

MATHIASSEN, K. *A evolução dos conselhos: três estágios importantes na vida do conselho diretor de uma organização sem fins lucrativos*. São Paulo: Instituto Fonte. Folheto do NCNB. Série Direção. 2000.

MARTELETO. *Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação*. Ci. Inf., Brasília, v. 30, n. 1, jan./abr. 2001.

MILANI, C. R. *S.Governança global e meio ambiente: como compatibilizar economia, política e ecologia*. In: Governança global: reorganização política em todos os níveis de ação. Pesquisas, São Paulo, n. 16, 1999.

MINHOTO, L.; MARTINS, C. E. *As redes e o desenvolvimento local*. p. 81-101, 2001. Disponível em: <<http://www.fundap.sp.gov.br/publicacoes>>. Acesso em 10 março 2005.

MONACO, D.C. *Estudo da composição dos conselhos de administração e instrumentos de controle das sociedades por ações no Brasil*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA/USP, 2000. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/douglasmonaco_fea2000.pdf#search='Estudo%20da%20composi%C3%A7%C3%A3o%20dos%20conselhos%20de%20administra%C3%A7%C3%A3o%20e%20instrumentos%20de%20controle%20das'>. Acesso em 10 de março 2005.

OLSON, M. *A Lógica da Ação Coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: Edusp, 1999.

PAES, J. E. S. *Fundação e entidade de interesse social: Aspectos Jurídicos, Administrativos e Tributários*. Brasília : Brasília Jurídica, 2001.

PEREIRA, J. P. C. N. et al. *Estrutura do arranjo produtivo, da governança e competência coletiva como fatores da competitividade local: um estudo exploratório no município de Holambra-SP.*

Disponível em: <www.poli.usp.br/Organizacao/Departamentos/shownamedoc.asp?codpes=2086560>. Acesso em 8 outubro 2004.

SACOMANO, M. N. *Morfologia, propriedades e posicionamentos das redes: contribuições às análises interfirmas.* IX SIMPEP- BAURU SP. Novembro. 2004.

SALAMON, L.M. & ANHEIER, H.K. *Defining the Nonprofit Sector: A cross-national analysis.* Johns Hopkins Nonprofit Sector Series, Manchester University Press, New York: 1997

SANTOS, H.M. *Conselhos de administração: um estudo do funcionamento da governança corporativa.* Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA/USP, 2000. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/APRESENTA%C3%87%C3%83O%20FINAL%20PESQUISA%20CONGRE>>. Acesso em 10 de Março 2005.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. *Governança de sistemas de MPME em clusters industriais.* Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: FINEP/CNPQ/SEBRAE/UFRJ, 2002.

STAMER, J. M. *Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, políticas de localização e competitividade sistêmica.* Policy Paper, n. 28, set. 2001.

STEINBERG, H. *Governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas.* São Paulo: Gente. 2003.

SZKLAROWSKY, L. F. *Organizações Sociais.* Disponível em <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=472>>. Acesso em 30 de março 2005.

THRANE, S.; MOURITSEN, J.; JOHANSE, M. *Networks, intellectual capital and the management of knowledge: performing the new economy.* Fev. 2002. Disponível em: <http://www.euintangibles.net/research_results/WP6/index_html>. Acesso em 30 março 2005.

TRETYAK O. A. *Network: a new phenomenon of coordination and management.* Russian-European Centre for Economic Policy, July 2001. Disponível em: <<http://people.bu.edu/ldoerr/Networks%20and%20Economic%20Life%20FINAL.pdf>>. Acesso em 23 março 2005.

TWELKER. *The Critical Incident Technique. A Manual for Its Planning and Implementation.* 2003. Disponível em: <http://www.tiu.edu/psychology/Twelker/critical_incident_technique.htm> . Acesso em junho de 2005

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, v. 42, 1997.

WEATHERALL. *Método científico*. São Paulo: Polígono, 1970.

ZALESKI NETO, J. *Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional*. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. São Paulo: USP, 1995. 238p. (Tese de Livre Docência em Administração)

ANEXOS

ANEXO I – PARTICIPANTES DO FÓRUM DE ENTIDADES EMPRESARIAIS DE SANTA MARIA

Associação das indústrias de cerâmica de Santa Maria

Associação dos dirigentes cristãos de empresas de Santa Maria

Associação dos veículos de comunicação de Santa Maria

Associação de hotéis, restaurantes, agências de viagem e turismo de Santa Maria

Associação internacional dos estudantes de ciências econômicas e comerciais

Associação dos comerciantes de materiais de construção

Associação dos jovens empresários de Santa Maria

Associação rural

Associação das empresas de mercado imobiliário de Santa Maria

Câmara de comércio e indústria de Santa Maria

Câmara dos dirigentes lojistas

Conselho de desenvolvimento econômico e social de Santa Maria

Núcleo dos moveleiros de Santa Maria

Sindicato das empresas de compra, venda, locação e administração de imóveis residenciais e comerciais do Rio Grande do Sul

Sindicato das empresas de transporte de passageiros de Santa Maria

Sindicato das indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico

Sindicato dos lojistas do comércio de Santa Maria

Sindicato da indústria da construção civil de Santa Maria

Sindicato das empresas de transportes de cargas de Santa Maria

Sindicato rural

Sindicato da alimentação

Sindicôgenos

ANEXO II - PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Identificação

1. Ano de fundação
2. Número de associados
3. Número de funcionários
4. Número de conselheiros
5. Duração do mandato
6. Frequência das reuniões

Troca

7. Quais as razões que o levaram a participar do conselho desta organização?
8. Quais os aspectos que geram satisfação ou realização no seu trabalho como liderança?
9. Quais os aspectos desapontadores no seu trabalho como liderança?

Situação crítica

10. Relate uma situação crítica nos últimos anos, na qual o conselho foi efetivo ao lidar com um problema importante.
11. Qual o envolvimento do conselho?
12. Quais foram às ações do conselho?
13. Como foi decidido quem daria ou faria o quê?
14. Por que considera que neste evento o conselho foi eficaz?

Liderança

15. Qual o estilo de trabalho do conselho?
16. Qual a importância do conselho para a organização?
17. Como é a relação entre liderança do conselho e a liderança executiva?

ANEXO III - QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DO CONSELHO

Questionário de Auto-Avaliação do Conselho <i>Dimensão Analítica</i>	NUNCA	ÀS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1. Nas reuniões da Diretoria, as recomendações do diretor executivo são aceitas somente depois de um bom questionamento.				
2. A Diretoria utiliza dados, indicadores, avaliações e pesquisas para tomar decisões.				
3. Em questões importantes, a Diretoria realiza <i>brainstorming</i> (tempestade de idéias) e examina várias alternativas de solução.				
4. A Diretoria faz perguntas para provocar a discussão de opiniões diferentes				
5. Diferenças de opinião dentro da Diretoria são resolvidas com informação, argumentos e por consenso.				
6. A Diretoria faz perguntas para relacionar os temas discutidos ao Planejamento Estratégico da Instituição				
7. A Diretoria lista os riscos econômicos, financeiros e jurídicos que uma decisão importante pode trazer.				
8. A Diretoria lista os riscos políticos, humanos e sociais que uma decisão importante pode acarretar.				
Questionário de Auto-Avaliação do Conselho <i>Dimensão Contextual</i>	NUNCA	ÀS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
9. Novos diretores recebem uma explicação detalhada da missão e das tradições da Instituição.				
10. Membros da Diretoria repassam aos novos diretores a cultura e a filosofia da Instituição.				
11. Os diretores realizam visitas aos projetos e conversam com a equipe e associados sobre a Instituição.				
12. A Diretoria faz reuniões específicas para revisar e disseminar a missão, os valores e a filosofia da Instituição.				
13. A Diretoria discute explicitamente a história, a missão e os valores da				

Instituição para tomar decisões.				
14. As questões apresentadas a Diretoria são colocadas explicitando as ligações com a estratégia da Instituição.				
15. A Diretoria questiona se as atitudes dos diretores transmitem a filosofia e prioridades da Instituição.				
16. A Diretoria pede informações sobre o perfil da equipe e do ambiente interno antes de tomar decisões e implementar ações.				
Questionário de Auto-Avaliação do Conselho <i>Dimensão Educacional</i>	NUNCA	ÀS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
17. A Diretoria fornece e atualiza uma agenda de trabalho para cada diretor com informações sobre a Instituição.				
18. A Diretoria avalia a eficácia das reuniões.				
19. A Diretoria realiza eventos específicos para avaliar o seu desempenho e a eficácia do trabalho.				
20. A Diretoria questiona os erros que cometeu e o que pode aprender deles				
21. A Diretoria solicita formalmente que seu público-alvo avalie a sua gestão e o seu trabalho.				
22. Cada diretor recebe <i>feedback</i> sobre seu desempenho como membro da Diretoria.				
23. A Diretoria promove palestras, visitas e cursos para educação e capacitação dos diretores.				
24. Os diretores indicam e compartilham entre si material educacional (textos, livros e vídeos).				
Questionário de Auto-Avaliação do Conselho <i>Dimensão Estratégica</i>	NUNCA	ÀS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
25. A Diretoria discute fatos e tendências mundial e local que podem ser importantes para a Instituição.				
26. A Diretoria solicita ao diretor executivo as estratégias para realizar a visão de futuro da Instituição				
27. A Diretoria discute tendências de mudanças nas principais características e necessidades do seu público-alvo.				

28. A Diretoria propõe indicadores a para monitorem o desempenho da Instituição.				
29. Para deliberar sobre problemas atuais, a Diretoria consulta o plano institucional.				
30. A Diretoria elabora questionamentos e sugestões para auxiliar a equipe executiva no planejamento da Instituição.				
31. A Diretoria solicita ao diretor executivo que apresente plano de ação para orientar a atuação da Diretoria.				
32. A Diretoria elabora o Planejamento Estratégico, estabelece as estratégias e as metas de curto e longo prazo para a Instituição.				
Questionário de Auto-Avaliação do Conselho <i>Dimensão Interpessoal</i>	NUNCA	ÀS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
33. Os diretores expõem suas opiniões sobre temas importantes, mesmo que sejam diferentes de seus colegas.				
34. Os diretores questionam para assegurar o entendimento da opinião dos demais colegas.				
35. Questões delicadas e cruciais são tratadas com a maioria dos diretores, mantendo os ausentes informados.				
36. A Diretoria estabelece metas e uma agenda de trabalho para si próprio, que vai além das reuniões.				
37. A Diretoria faz reuniões específicas para tratar da sua renovação e do processo de recrutar novos membros.				
38. A Diretoria estabelece critérios explícitos para escolher novos membros.				
39. A Diretoria abre espaços informais para seus membros conhecerem-se melhor.				
40. Os diretores comunicam-se diretamente entre si fora das reuniões.				
Questionário de Auto-Avaliação do Conselho <i>Dimensão Política</i>	NUNCA	ÀS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
41. Os diretores lembram os vários				

públicos da Instituição para deliberar sobre temas importantes.				
42. A Diretoria sugere nomes de parceiros para participar do planejamento da Instituição.				
43. Os diretores alertam quando percebem que pode haver conflitos de interesses numa discussão.				
44. A Diretoria questiona como uma ação afetará as relações com audiências internas e externas à Instituição.				
45. A Diretoria consulta diferentes públicos da Instituição para deliberar sobre questões que podem afetá-los.				
46. A Diretoria questiona como está o relacionamento da equipe executiva com os diferentes parceiros.				
47. Quando há um problema interno delicado, diretores propõem-se a trocar idéias e pensar juntos.				
48. Numa situação delicada, a Diretoria apresenta soluções e consegue resolvê-la, sem deixar um ambiente de perdedores e ganhadores.				

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.