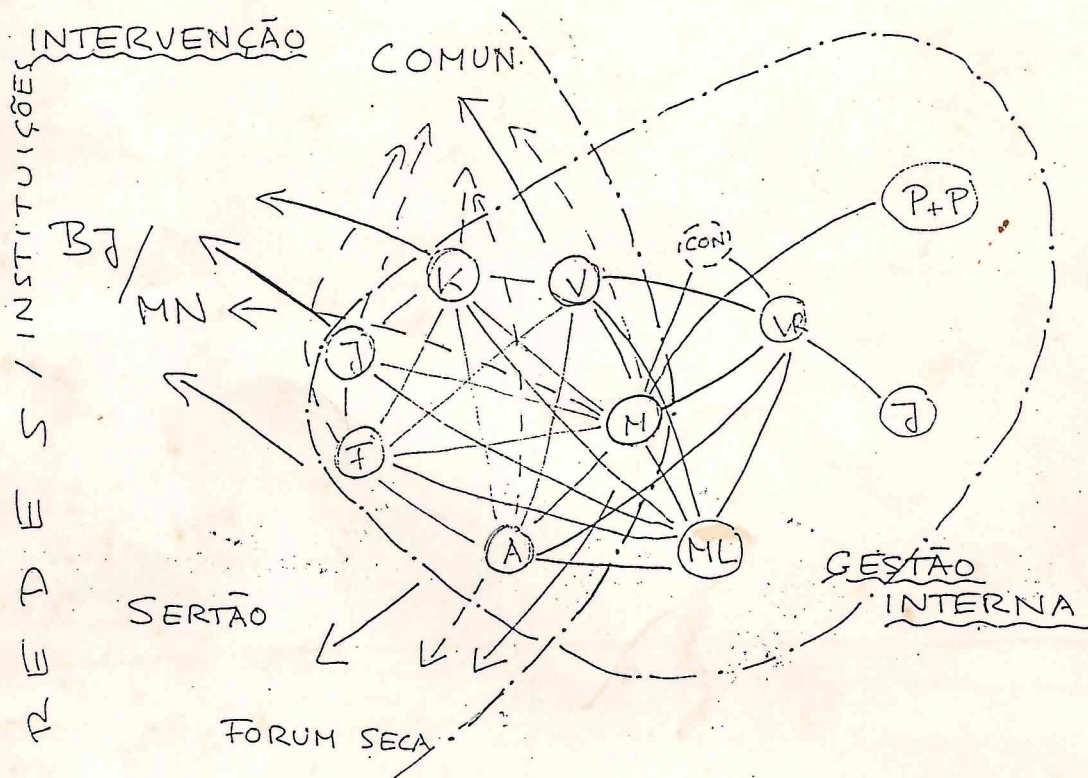
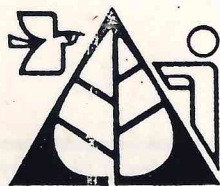


# GESTÃO E FUNCIONAMENTO INTERNO



SEMINÁRIO INTERNO

1995



CENTRO DE  
DESENVOLVIMENTO  
AGROECOLÓGICO

SABIÁ

2886

## SEMINÁRIO INTERNO SOBRE GESTÃO E FUNCIONAMENTO INTERNO

### Introdução

O Seminário interno sobre **Gestão e Funcionamento interno**, foi realizado nos dias 8 e 9 de maio e 13 de junho, na sede do Centro Sabiá, com a participação da Equipe e tendo como objetivo discutir e construir um modelo de gestão, que garanta o crescimento profissional da Equipe e um melhor funcionamento do Centro Sabiá.

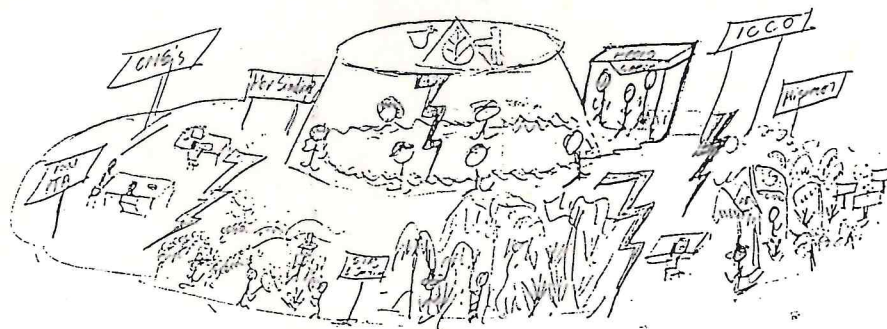
### Programa

- discussão da pauta
- repasse da visita ao S.O.S Corpo
- resgate do planejamento anual - sobre o item gestão
- trabalho individual: desenho de como é e como funciona o Centro Sabiá
- leitura individual do texto *Gestão e funcionamento interno do Centro Sabiá*. Destacar os nós críticos.
- Apresentação dos desenhos e dos nós críticos. Discussão geral
- Agrupamento e classificação dos nós críticos apresentados.
- Trabalhar *Gestão financeira*
- Trabalhar *Gestão administrativa*
- Trabalhar *Planejamento estratégico para gestão*
- Trabalhar *Atribuições e divisão de responsabilidades*
- Trabalhar *Recursos humanos*
- Sistematização da proposta - definições das operações e prazos para execução
- Avaliação e encerramento

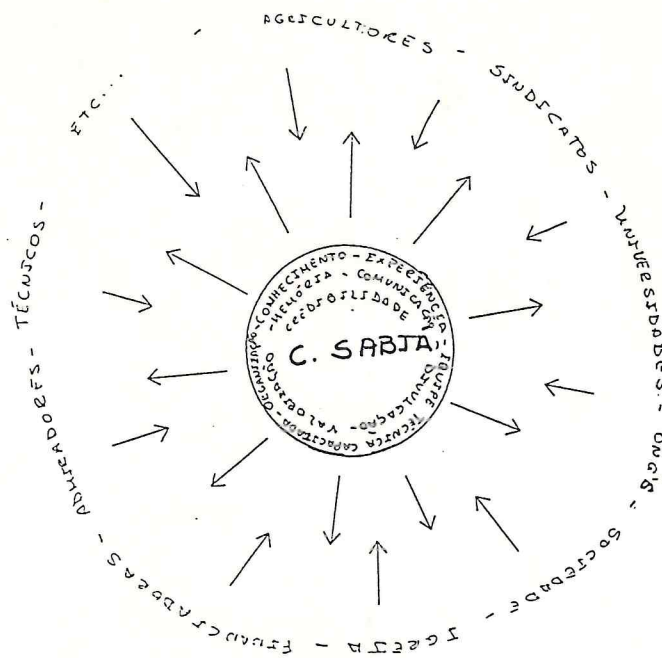
### 1. COMO VEMOS O CENTRO SABIÁ

O primeiro trabalho realizado no seminário, foi individual e consistiu em cada um participante desenhar como vê o Centro Sabiá. Como orientação, teve-se que estes desenhos deveriam expressar como é e como funciona nossa instituição. O resultado deste trabalho foi avaliado como bastante interessante por que revelou uma visão conjunta, convergente e positiva. A seguir tem-se alguns desenhos feitos por cada um, sendo que o da capa é de autoria do Kurt.

#### Como é o Centro Sabiá

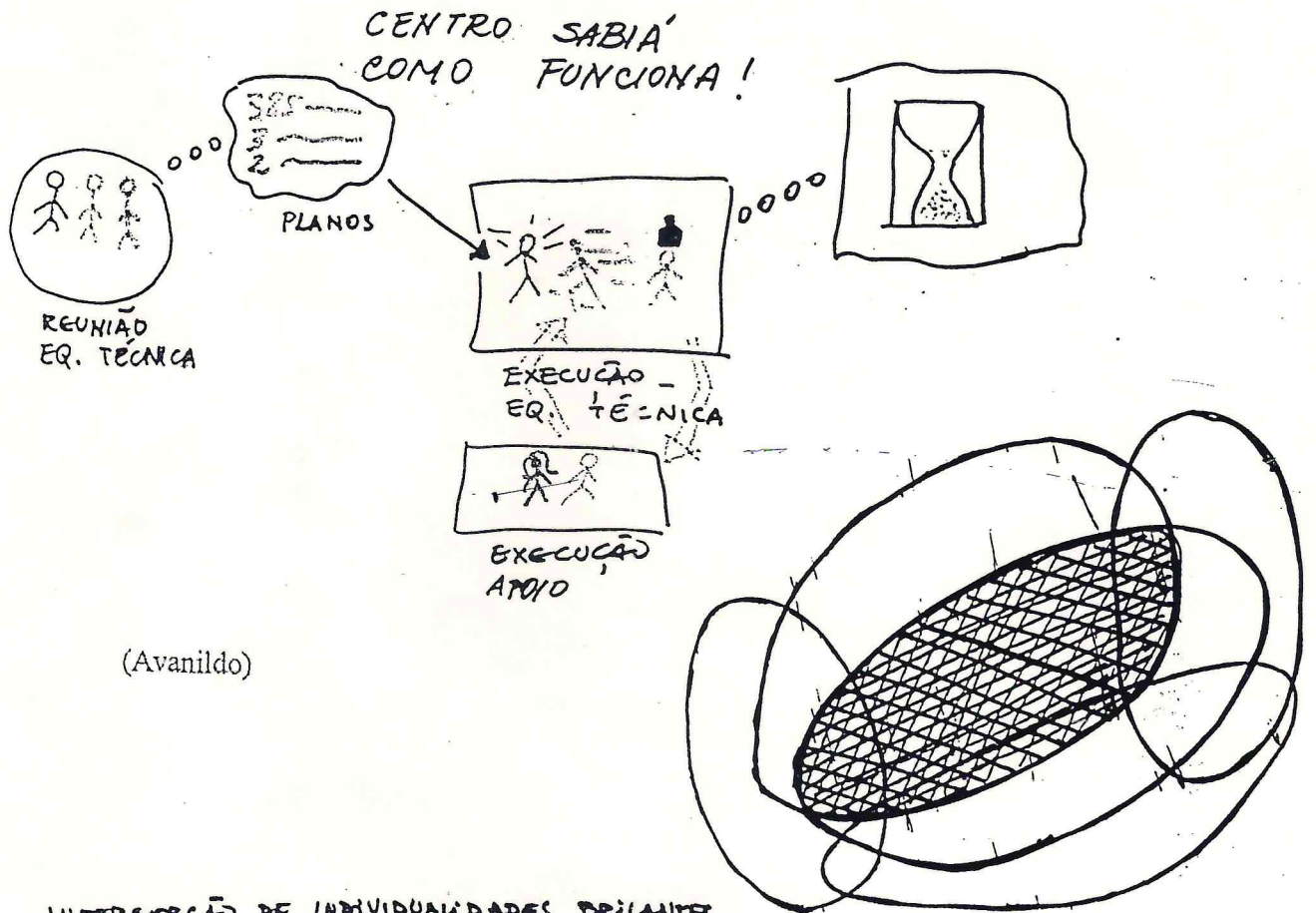


(Vanderlúcia)



(Marleide)

Como funciona o Centro Sabia



(Avanildo)

INTERSEÇÃO DE INDIVIDUALIDADES BRILANTES UNIDA, PROFISIONAL E COMPROMETIDAS.

(Marcos)



(Flávio)

O segundo trabalho foi também a leitura individual do texto *Gestão e funcionamento interno do Centro Sabiá* (vê em anexo), elaborado por Avanildo, especialmente para este seminário. O referido texto foi uma tentativa de sistematizar e avaliar a nossa experiência em relação ao tema, abordando as qualidades e apontando alguns problemas que deveriam ser corrigidos. A leitura do texto foi para introduzir a discussão, destacando os nós críticos que deveriam ser abordados.

## 2. A ESCOLHA DOS NÓS CRÍTICOS

Na identificação dos NÓS CRÍTICOS sobre gestão interna do Sabiá, classificamo-os quanto:

- ao Modelo de Gestão;*
- à Gestão Financeira;*
- à Gestão Administrativa;*
- ao Planejamento Estratégico para Gestão;*
- às Atribuições e Divisão de Responsabilidades;*
- aos Recursos Humanos*

Cada item deste recebeu um tratamento particular, que será detalhado em cada tópico a seguir

## 3. MODELO DE GESTÃO

O Modelo de Gestão do Centro Sabiá se pauta por valores e princípios, prioridades e limites reafirmados coletivamente por sua Equipe de Trabalho no seminário de planejamento em dezembro do ano passado, em consonância com o estatuto do Centro Sabiá e com o posicionamento dos seus associados, presentes desde a fundação da entidade e preservados no seu desenvolvimento nesses poucos anos de sua existência institucional. Nosso referenciais são os seguintes:

Definição e compreensão dos compromissos individual e coletivo com as diversas responsabilidades que implicam à instituição.

Participação individual e coletiva pautada pela ética e transparência com os valores da honestidade, honradez, solidariedade e cidadania.

Assimilação da gestão coletiva, democrática e participativa, com rotatividade na direção, como práticas compatíveis ao projeto da entidade.

Valorização dos recursos humanos como patrimônio fundamental e inestimável para a existência da entidade.

Priorização de processos e escolhas que mantenham a caracterização do Centro Sabiá enquanto entidade pequena, enxuta, ágil e leve, condições imprescindíveis para viabilização dos referenciais citados anteriormente.

#### 4. GESTÃO FINANCEIRA

Nesta parte, discutimos a política de sustentação (captação de recursos e autofinanciamento), o controle financeiro a ser implementado pelo Sabiá, a elaboração dos relatórios financeiros e a prestação dos serviços contábeis. A seguir, tem-se uma síntese do que foi discutido bem como das propostas a serem encaminhadas.

##### 1.1 Política de Sustentação (Captação de Recursos e Autofinanciamento)

Flávio lembrou as transformações em curso na relação entre agências financiadoras e ONGs brasileiras, e a crise de financiamento que levou a ABONG a rediscutir a política de cooperação. No mesmo contexto, Marcos observou que as agências encaram as ONGs como apenas transitórias e subsidiárias dos movimentos sociais.

Flávio levantou três necessidades para o Centro Sabiá:

- colocar a discussão sobre essa conjuntura na nossa pauta;
- procurar novas agências que possam apoiar o Centro Sabiá;
- procurar uma aproximação com eventuais fontes governamentais.

Avanildo questionou a urgência no caso do Centro Sabiá, acrescentando a necessidade de procurar formas de autosustentação, através da venda de serviços. Kurt levantou ainda a hipótese de patrocínios, por exemplo relacionados com a questão das florestas tropicais.

Vanderlúcia lembrou que já estamos no meio dos financiamentos trienais, e defendeu a necessidade de elaborar uma política de sustentação a médio prazo.

→ ficou o encaminhamento de agendar no planejamento semestral um seminário interno sobre a política de sustentação do Centro Sabiá.

##### 1.2 Controle Financeiro

Vanderlúcia propôs que a ficha de controle mensal das despesas por rubrica seja colocada no computador (planilha Excel), para poder visualizar a qualquer momento a nossa situação financeira. Verônica pode digitar os dados, com um técnico acompanhando o processo.

Marcos observou que a gestão financeira é a área menos compartilhada pela equipe técnica do Centro Sabiá. Falta realmente um monitoramento mensal das despesas. Os balancetes mensais da contadora chegam muito atrasados.

### 1.3 Relatórios Financeiros

Marcos lembrou que no tempo do PTA, os nossos relatórios financeiros eram pontuais; houve problemas apenas a partir de 1994, devido ao primeiro contador, à transição entre CJC e sede própria (empréstimos, reforma da casa, etc.), e à exigência da Misereor de ter um relatório separado, o que significa quatro relatórios semestrais por ano.

Avanildo defendeu a idéia de rotatividade em relação aos relatórios financeiros (responsabilidade de dois técnicos mais Verônica, com um dos técnicos já tendo a experiência do semestre anterior).

Segundo Marcos, a rotatividade não pode ser excessiva, devendo a coordenação sempre ficar inteirada no assunto. Já que a responsabilidade pelos relatórios financeiros é muito grande, Marcos propõe que o(a) coordenador(a), com mais um técnico em sistema rotativo, seja cada vez encarregado dessa tarefa.

### 1.4 Serviços Financeiro-Contábeis

Marcos informou que existe um problema de atraso dos serviços, nomeadamente no que diz respeito aos balancetes mensais. A parte do Centro Sabiá (separação dos documentos por projetos e rubricas) está agora bem organizada, mas o plantão semanal da contadora não está funcionando. A empresa de contabilidade está sobrecarregada e a contadora falta frequentemente nos dias marcados. Desta forma, o trabalho não está caminhando com o mesmo empenho que no início do contrato.

→ **ficou o encaminhamento de marcar uma reunião de avaliação com a contadora.**

## 5. GESTÃO ADMINISTRATIVA

Sobre a gestão administrativa, foram debatidos os nós críticos referentes ao registro do trabalho, às dificuldades enfrentadas por não se ter uma assessoria jurídica permanente, as rotinas de trabalho, a questão da representação administrativa e o gerenciamento funcional do Centro Sabiá.

### Registro do Trabalho de Campo/Relatórios

Sobre tal tópico, foram tiradas as seguintes orientações/definições:

- É necessário definir um dia específico para o registro e redação das atividades (individualmente) e a Equipe deve ter disciplina para registrar e redigir as atividades. Isto concretiza a consciência da importância que o registro das atividades deve ter;

- Criar instrumentos adequados para sistematização tendo um perfil do que se deseja relatar (importância do evento). Decidimos ter como rotina nas reuniões semanais, a leitura da ficha de informe de atividades. As fichas de sistematização, de informe de atividades e do relatório anual, todas elas devem ser introduzidas no computador, para serem preenchidas. Avanildo fica responsável para encaminhar com Verônica a informatização das fichas.

## **Assessoria Jurídica**

Não se tem assessoria jurídica permanente. É preciso ter uma relação institucional com "Zeca" mas também ter contato institucional com vários advogados criando uma rede de informação. Para estes contatos tem-se como critérios a afinidade política, a confiança e que eles tenham a compreensão do trabalho realizado pelo Centro Sabiá. Estes advogados poderão, no futuro, tornarem-se sócios do Sabiá.

Como demanda desta área, é preciso encaminhar a inclusão do Centro Sabiá como entidade de utilidade pública e cadastrada no Conselho Nacional de Assistência Social. Fazer alteração no corpo dos sócios; e Criar um regulamento interno (discutir na reunião dos sócios);

Dentre os advogados abaixo listados, distribuiu-se a equipe para fazer contatos:

- . Taena - Avanildo/Marleide
- . Zeca - Kurt/Marcos
- . Gorete - Avanildo/Flávio
- . Cleide - Flávio/Vanderlucia
- . Jeferson - Vanderlucia/Marcos

Período: Maio/Junho

## **Rotinas de Controle e Funcionamento**

As rotinas que foram reafirmadas e estabelecidas a partir deste seminário, são as seguintes:

- Registro semanal das atividades/sistematização;
- Registro das reuniões semanais;
- Registro das ligações interurbanas;
- Preenchimento da agenda semanal, livro de ponto e livro do carro;
- Despacho diário com a secretaria;
- Reunião da coordenação com setores;
- Reunião semanal com a contadora;
- Seminários internos mensais;
- Planejamento quadrimestral;
- Agenda de uso do carro;
- Rotina de cuidado com o carro e da moto, com revisão: pneus, calibragem, lanternagem... (fica João sendo responsável pela manutenção dos veículos).

## **A Questão da "Representação" Administrativa**

Deve dar-se judicialmente perante os fóruns administrativos. Para isto faz-se necessário ter assessoria jurídica para executar a revisão do Estatuto e procurações para fornecer informações e orientações sobre as implicações das pessoas que representam física e juridicamente o Centro Sabiá. Ainda constatamos que é preciso formular melhor as atribuições dos representantes.

## **Gerenciamento político e empresarial (funcional)**

Aqui, apenas apontamos alguns pontos que servem como orientadores para este gerenciamento, que são a qualidade, a relação custo x benefício e a produção. Decidimos que deveria ter uma pessoa para trabalhar esta questão.

## 6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GESTÃO

Sobre este assunto, discussão passou pelo aprimoramento do planejamento, pela construção dos indicadores de resultado e pelo monitoramento.

Sobre o **aprimoramento do planejamento**, Lúcia irá sintetizar as qualidades dos métodos de planejamento já conhecidos para serem aplicadas no Sabiá. O período para realização do planejamento anual será em outubro, podendo introduzir nos nossos planejamentos, a presença dos agricultores das áreas de nossa intervenção.

Temos que construir um método de avaliação que leve em conta a elaboração de **indicadores de resultados**, incluindo aí o gerenciamento político e empresarial. Cada técnico responsável pelas áreas, irá elaborar os indicadores para a avaliação do trabalho daquela área. Lúcia propôs que uma pessoa fique responsável para sistematizar estes indicadores. Ainda sobre os indicadores de resultados, definiu-se que a equipe fará uma discussão deste tema no início de setembro (1º turno), Kurt terá a tarefa de fazer uma síntese das propostas de indicadores para subsidiar a discussão da Equipe.

Para o **monitoramento das atividades planejadas**, serão utilizados os seguintes os relatórios de planejamento e os relatórios de atividades da semana, mas que existirão atividades que prioritariamente serão monitoradas. O monitoramento das atividades serão feitos nos seminários mensais.

## 7. ATRIBUIÇÕES E DIVISÕES DE RESPONSABILIDADES

Quanto a atribuições e divisão de responsabilidades, localizamos quatro pontos que deverão ser preferencialmente trabalhados pela Equipe, nos próximos meses :

- 1º - Definição precisa dos cargos e salários;
- 2º - Revisão dos níveis hierárquicos;
- 3º - Orientação para representação política;
- 4º - Tensão entre o trabalho de campo e o trabalho de escritório.

A discussão sobre cargos e funções resultou na definição das funções, das atribuições por função, e no perfil para cada função.

A - São três as funções do corpo técnico do Centro Sabiá: de coordenação, de administração e técnica.

B - O técnico do Centro Sabiá tem como funções definir, elaborar e executar os planos de trabalho (programas e projetos), bem como definir as orientações de estratégias e rumos da entidade.

C - As atribuições para o cargo de Coordenação Geral são:

- \* representação política, jurídica e administrativa do Centro Sabiá;
- \* coordenação do planejamento, realização e avaliação dos programas de trabalho;
- \* responsabilidade pelos convênios firmados com instituições;
- \* responsabilidade pelo patrimônio físico do Centro Sabiá;
- \* articulação das instâncias estatutárias da Instituição Sabiá.

D - As atribuições para o cargo de Coordenação Administrativa são:

- \* responsabilidade pelo movimento bancário;
- \* responsabilidade pelo controle financeiro;
- \* responsabilidade pelo controle de equipamentos e do escritório;
- \* coordenação da Secretaria, com suas tarefas de tesouraria;
- \* coordenação da contabilidade;
- \* coordenação das questões administrativas relativas aos recursos humanos.

E - O coordenador ou coordenadora geral deve corresponder ao seguinte perfil:

- \* ter uma visão de conjunto e estratégica do trabalho da instituição;
- \* ter uma visão pormenorizada da entidade e da sua intervenção;
- \* ter disponibilidade e dedicação ao cargo;
- \* ter habilidade quanto à coordenação da equipe técnica e de apoio: interagindo

- e moderando interesses e pessoas, garantindo uma dinâmica construtiva e produtora, definindo prioridades;
- \* ter uma compreensão da realidade da pequena produção rural e dos movimentos sociais no campo;
  - \* ter habilidade para articulação e negociação institucionais externas.
- F - O coordenador ou coordenadora administrativa deve corresponder ao seguinte perfil:
- \* ter compreensão dos assuntos administrativos;
  - \* ter disponibilidade e dedicação às atribuições requeridas pelo cargo;
  - \* ter habilidade na condução das funções administrativas: definir prioridades e limites, lidar com pessoal técnico, de apoio e de prestação de serviços.
- G - O tempo de duração das gestões da coordenação geral e da coordenação administrativa será concomitantemente e de dois anos.
- H - Os cargos serão gratificados mensalmente pelo valor correspondente a um salário mínimo.
- I - O processo de escolha daqueles que assumirão os referidos cargos será realizado pela Equipe e apresentado ao corpo de sócios para apreciação e referendo na próxima assembléia de sócios, agendada para novembro de 1995.
- J - A definição dos níveis hierárquicos do Centro Sabiá está representada pelo organograma, a seguir:

## 8. RECURSOS HUMANOS

A respeito dos Recursos humanos, foram tratados os seguintes itens, com definição de propostas e encaminhamentos :

**Futuro de Kurt** - Contrato com o Sactes até novembro/96. Elemento novo da discussão familiar. Do ponto de vista pessoal, ficar os dois sem trabalho quando voltar para Alemanha. Mytel ir para Guadalupe e Kurt ficar mais um ano no Brasil. O Sactes está diminuindo o Programa do Brasil. A renovação do convênio do Sactes com o Centro Sabiá não é automática. Novembro, na Assembléia Geral do Sactes, deve-se apresentar o pedido de prorrogação do contrato.

**Elaborar proposta de Plano de Cargos e Salários** - Vanderlúcia e Avanildo devem elaborar propostas que será apreciada pela Equipe. O prazo para elaboração do plano é novembro.

**Jornadas excedentes** - A coordenação administrativa deve monitorar a jornada excedente dos membros da Equipe.

**Capacitação individual e coletiva** - Este ano tivemos mais momentos de capacitação do que nos anos anteriores. Deve-se ter uma discussão anterior sobre as atividades de capacitação, para não ser surpresa. A entidade precisa ter definições precisas sobre a capacitação. Como proposta, esboçar idéias e orientações sobre formação profissional. Prazo até março/96. Responsáveis : Vanderlúcia e Avanildo.

### **Garantir o intercâmbio com outras instituições**

A visita ao SOS Corpo foi realizada satisfatoriamente. Sobre os estágios para alunos da UFRPE e acompanhamento da tramitação do convênio é necessário definir : áreas do estágio; formalidades legais; remuneração; acompanhamento. Como prazo, ficou a data até a 1ª reunião de julho.

## GESTÃO E FUNCIONAMENTO INTERNO DO CENTRO SABIÁ

*Avanildo Duque da Silva*

### 1- Introdução

Este texto é uma tentativa de sistematizar a experiência acumulada pelo Centro Sabiá, através de sua equipe técnica e de apoio, sobre as normas de funcionamento e gerenciamento desta entidade, procurando identificar as falhas e nós críticos, de uma forma a construir um modelo de gestão que seja compatível com a dimensão física e com o volume de trabalho definido em nosso planejamento. Nele estarão resgatadas as orientações usadas nos processos de tomada de decisão como também as instâncias existentes para este funcionamento coletivo. Serão relacionadas e criticadas as "rotinas" de funcionamento já estabelecidas; e analisadas os métodos de planejamento e avaliação das atividades desenvolvidas.

Cabe salientar que apesar deste assunto não ter sido ainda tratado com profundidade, o funcionamento interno do Sabiá se coloca bem acima da média de outras ONGs. Isto decorrente da preocupação coletiva dos membros desta instituição, como também da necessidade histórica de melhorar a administração dos recursos dos nossos projetos de financiamento quando ainda fazíamos parte do Centro Josué de Castro. Foi ali, que iniciamos todo um processo de organização interna, adotando rotinas e procedimentos no sentido de superar as deficiências administrativas daquele centro e também como estratégia para o futuro, que indicava o nosso desligamento e autonomia administrativa.

Hoje o Centro Sabiá é herdeiro de todas estas rotinas estabelecidas ainda quando éramos PTA e com o funcionamento próprio de quase dois anos, tivemos que adotar outros, estabelecer algumas funções antes executadas pela administração do Josué de Castro, constituindo-se num processo rico e com momentos tensos e tarefas "íngratas" para alguns membros de nossa equipe.

### 2 - AS INSTÂNCIAS DO CENTRO SABIÁ E AS ORIENTAÇÕES PARA TOMADA DE DECISÃO E PARA O FUNCIONAMENTO COLETIVO.

Antes de detalhar as instâncias existentes no Centro Sabiá bem como as orientações que já são comuns no nosso funcionamento. É prudente relembrar que esta relativa facilidade de administrar "empiricamente", está diretamente relacionada com o processo de formação da atual equipe do Centro, que foi calcada em cima de critérios e valores, que passam além da competência meramente técnica e muito em cima de aspectos, até subjetivos, de confiança mútua, ética, compromisso social e personalidade aberta ao coletivo e à tolerância. Esta construção criteriosa começou a partir de problemas internos enfrentados anteriormente e que praticamente teve sua fase encerrada com a saída de Lutero. É bom destacar este aspecto porque o Marcos teve um papel muito importante neste processo e se hoje temos uma equipe que tem um nível de entendimento bem diferente da maioria das equipes "problemáticas" de outras ONGs, esta formação atual deve ser valorizada como o maior patrimônio adquirido pelo Centro Sabiá. Pena que não podemos influenciar no futuro de Kurt.

Mesmo tendo este nível de entendimento bom, nem tudo é maravilha neste funcionamento da instância que considero a mais importante para o Sabiá, que é a Equipe Técnica. Um termômetro disto foi o último processo de planejamento anual realizado no final do ano passado. Apesar de vivenciarmos uma conjuntura de cansaço e stress coletivo, várias questões ficaram mal-resolvidas, que desgastou um pouco o relacionamento da equipe, sendo superado com as férias, carnaval etc. e pelo próprio ritmo de trabalho nestes primeiros meses do ano, que foi muito intenso. Não quero ressuscitar mortos nem tão pouco

procurar agulha em palheiro, mas é que existe problemas no que diz respeito a regras mais claras de relações entre o pessoal, problemas de "representação" da entidade e a uma definição mais objetiva dos níveis hierárquicos para este funcionamento interno.

Os níveis de representação existentes e que se diferencia são Coordenador, Secretaria Executiva(?), Membro da Equipe Técnica, Membro da equipe de apoio. O papel desempenhado pelo coordenador, foi mais uma herança construída nestes dez anos de jornada, do que mesmo em cima de definições que contemplasse uma perspectiva de gerenciamento político e empresarial. Com a fundação do Centro Sabiá, houve uma discussão sobre esta função, já que de fato seria ela a assumir a representação da entidade, a partir da delegação de função, por procuração, do presidente da instituição.

A referida procuração do presidente do Sabiá, Orlando, delega poderes de gestão a Marcos e a Vanderlúcia, tendo as seguintes atribuições ( em conjunto ou separadamente): admitir e demitir funcionários, adquirir, alienar e onerar bens móveis e imóveis, abrir e movimentar contas bancárias, assim como praticar os demais atos de administração ordinária do Centro. A representação política de coordenar atividades e representar publicamente o Centro perante a sociedade está no vácuo. Não há uma delegação formal do presidente para nem para a equipe nem para o coordenador. O estatuto diz que cabe ao presidente representar ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente, o Centro, em juízo ou fora dele; planejar e supervisionar os trabalhos e atividades desenvolvidos pelo Centro.

As atribuições parciais ficaram divididas oficialmente entre Marcos e Vanderlúcia porque Marcos sendo funcionário da UFRPE, em muitos casos fica impedido de exercer tal representação e também por que com a nossa mudança para sede própria, Vanderlúcia assumiu responsabilidades peculiares a de uma gerente administrativa. Só que houve apenas uma decisão dela assumir este papel e basicamente não houve nenhuma discussão para orientar a sua ação, inclusive em relação à pertinência de se estabelecer uma gratificação por exercer tal função, tal como ocorre com o cargo de coordenação. Este é momento de recuperar esta discussão.

Mesmo com esta delegação oficial a Marcos e a Vanderlúcia, as representações são divididas, na medida do possível, por todos membros da equipe. Certo é que Marcos assume a maior parte destas atribuições, mas as vezes há confusões de papel por conta desta indefinição sobre as atribuições dos cargos e também pelo próprio "vácuo" deixado pelas procurações existentes. Um exemplo clássico foi o "caso Edson", que teve um maior envolvimento de Marcos e Avanildo, e um desfecho pouco feliz na negociação com a proprietária do carro batido. É certo dizer também que o triunvirato Marcos-Vanderlúcia-Avanildo tem assumido mais estas atribuições públicas e de gestão, tanto que perante a bancos a representação e ação cabe aos dois últimos. Esta divisão de responsabilidades "gerou" equívocos para alguns membros da equipe, que a subdividia em "os burocratas do escritório" e "os técnicos de campo".

Partindo da equipe técnica para a de apoio, têm-se logo uma confusão. Marleide, de formação escolar superior, desempenha várias funções além da específica, que é a responsabilidade pela administração do acervo do Sabiá e todos trabalhos referentes à circulação e catalogação das publicações nossas e do acervo. Marleide se tornou durante o período que trabalha para o Sabiá, num eficiente "quebra-galho" em diferentes momentos, causando desestímulo pessoal em períodos cíclicos. A reunião realizada no dia 24 de janeiro, específica para tratar deste problema, potencializou mais seu trabalho, mas ainda não clareou definitivamente. Dentre as dúvidas que consigo visualizar: é correto colocar Marleide na equipe de apoio? Onde ela está num organograma funcional de nossa empresa? Esta última é difícil de responder por que justamente não temos tal organograma.

O papel desempenhado por Verônica e João, parecem mais definidos, já a partir da própria seleção dos dois. Cabe apenas destacar que sempre que possível, investir na formação profissional dos dois na perspectiva de um maior retorno para a própria instituição. Um exemplo bem encaminhado, foi a habilitação de João para dirigir o carro do Sabiá.

Penso que o trabalho de Verônica pode ser potencializado no sentido de "desafogar" as atribuições gerenciais de Vanderlúcia e de Marleide. As funções dos vigias estão bastantes definidas e não é motivo de preocupação.

Aqui também cabe falar da nossa política de "cargos e salários". São poucas ONGs que se preocupam, em ter um plano permanente como o que temos, daí esta iniciativa ser avançada para esta conjuntura. Nosso plano se constitui muito mais em orientações do que propriamente num plano. Ele apenas aponta as faixas salariais para as funções, estabelece os triênios e remuneração extra por conta de mestrado ou doutorado completo. Interessante é rever ou afirmar este plano, atualizando e discutindo sua sustentabilidade frente aos projetos de financiamento, frente às aspirações pessoais e frente às necessidades colocadas pela gestão do Sabiá.

Voltando para o estatuto do Sabiá, e' define como instâncias, o conselho diretor e a assembleia de sócios. As funções de cada um dos três membros do Conselho Diretor, e também definida pelo estatuto, sendo que todas àqueles referentes ao presidente, já foram abordados anteriormente. O vice-presidente só atua na ausência do presidente e as funções do secretário também são assumidas pela equipe do Sabiá, notadamente por aqueles mais responsáveis pela gestão. Novamente aqui, eu identifico um "vácuo" existente na delegação formal das procurações. Para superar tal "vácuo", eu sugiro fazer uma revisão nos termos das procurações para ver se realmente existe este espaço aberto na representação delegada.

O interessante de se avaliar quanto às instâncias estatutárias, é se seu funcionamento é satisfatório. Mesmo com todo esforço e interesse da equipe do Sabiá em ter uma relação orgânica com os sócios e as estâncias estatutárias, esta relação ainda tem muito que melhorar. Certo que no ano passado fomos atropelados pelo ritmo doido de mudar e "arrumar a casa", mas precisamos identificar pontos de interesse para proporcionar uma maior participação dos sócios e das estâncias formais nesta proposta de gestão que almejamos construir. Penso que eles podem exercer um importante papel de "controle" saudável da vida da instituição. Como fazer?

Este assunto tem relação direta com o processo de tomadas de decisão, que em outras palavras, quer dizer **poder**. Temos uma tradição saudável de tomarmos decisão, da forma mais coletiva possível, dando às reuniões semanais, uma função de estância bastante importante e funcional para a tomada de decisão. As decisões mais urgentes geralmente são assumidas por aqueles que fazem plantão no escritório e até as vezes através de consultas por telefone. As decisões mais referentes à estratégia institucional do Sabiá são tomadas em seminários internos e de planejamento. Creio que devemos manter esta estrutura, mas devemos aprimorá-la no sentido de definir algumas atribuições (com poderes estabelecidos) para aumentar um pouco a flexibilidade e agilidade das ações. Talvez seja necessário definir bem o que cada instância e cargo possa decidir, para evitar constrangimentos como já aconteceram, de se tomar decisões individuais (por impossibilidade da consulta coletiva) e alimentar a cultura do fato consumado.

Outra categoria que existe nas relações de trabalho do Sabiá é a dos prestadores de serviços. Esta categoria passa pelos serviços de assessoria contábil, assessoria jurídica e trabalhos na área de comunicação. Depois de várias experiências, parece que na área de comunicação, o Centro Sabiá já dispõe de uma rede de contatos que garante a prestação de serviços sem grandes dificuldades. O mesmo não pode se dizer da assessoria jurídica. Quando precisamos de uma consulta ou serviço, sempre há dificuldades de encaminhamentos. Certo que o Zeca tem demonstrado interesse de nos assessorar, mas em alguns casos ficamos órfãos de profissionais nesta área. Minha proposta é de ampliar os contatos no sentido de termos mais opções de assessoria jurídica. No caso da contabilidade, mesmo com uma relação que classifico de boa, ainda há um longo caminho de ajustes no sentido de melhorar a gestão financeira-contábil da entidade. Parece que precisamos discutir melhor como este serviço pode agilizar a realização dos relatórios, como pode monitorar o gasto de cada rubrica e de cada conta. Junto com isto se faz necessário explorar melhor as possibilidades do programa excel. Temos pique para isto?

### 3 - AS ROTINAS DE "CONTROLE" E DE FUNCIONAMENTO

Aqui há uma tentativa de analisar as práticas rotineiras que ajudam e controlam de alguma forma, o funcionamento interno do Centro Sabiá. Procurarei identificar as falhas, fazer sugestões e levantar dúvidas.

#### As previsões orçamentárias

Parece que vem funcionando a contento. Os gastos de cada mês não distoia muito do que é previsto. Aparece mais problemas quando há volumes de compras maiores e quando os técnicos não informam à Secretaria sobre as despesas a serem realizadas em cada mês. Verônica sempre consulta todos no início do mês. No geral, há um retorno dos técnicos. O único técnico que não elabora suas previsões sistematicamente, é Flávio. Verônica, como já tem um conhecimento das atividades de cada, estima gastos não informados e faz uma previsão geral. Quando se tem o relatório do planejamento de atividades, há uma maior facilidade para a secretaria estimar tais gastos

#### As solicitações de recursos e as prestações de contas

No geral, este ponto não tem tido grandes problemas. Tem-se como princípio que as solicitações aproximem ao máximo do que se gasta em cada atividade. Comumente os técnicos devolvem dinheiro, ou seja, as previsões são maiores do que o gasto. As previsões têm chegado a tempo, no sentido da secretaria ter tranquilidade para preparar os cheques com antecedência. Flávio é o técnico que apresenta as solicitações mais "em cima da hora". É bom destacar que aquele aperreio que Ariluce muitas vezes demonstrava, parece superado. É bom salientar que João tem desempenhado muito bem as funções de "atravessador" entre os técnicos e os bancos, potencializando o tempo do pessoal do Sabiá.

Quanto às prestações de conta, as últimas orientações que foram discutidas coletivamente eram as seguintes: as prestações de contas não poderiam passar do mês corrente e não se liberaria outra solicitação antes da prestação de contas anterior. Quase todos os técnicos têm seguido à risca estas duas orientações. Segundo Verônica, os formulários utilizados para solicitar recursos e para prestar contas, estão bem elaborados e em consonância com a contabilidade.

Uma rotina que existia e que está atualmente sem "pai nem mãe" é a checagem das solicitações de recursos e da prestação de contas. Esta tarefa era de Vanderlúcia e depois de sua licença, não ficou claro quem autoriza a liberação dos recursos. Mesmo tendo um nível de confiança alto entre as pessoas que fazem o Sabiá e mesmo com todos tendo clareza ética do uso dos recursos disponíveis, não seria conveniente retomar tal procedimento?

#### O relato das atividades : fichas, livros, cadernos e relatórios

Sobre este assunto, também tem sucessos e fracassos. O livro de ponto é um dos sucessos. A decisão de que cada um resume suas atividades neste livro, além de dimensionar o trabalho, muito ajuda quando da realização dos relatórios de atividades. Para otimizar, precisaria apenas saber se as informações do livro são verídicas. Para isto precisaria de alguém para fiscalizar. Não temos tempo nem há desconfianças que justifique tal procedimento. O melhor é deixar como está. O que não está bem resolvido é a forma de compensação das jornadas excedentes. O que se tem usado habitualmente é tratar os casos individualmente, quando necessário.

Já as fichas de informe interno de atividade é apenas uma pasta no arquivo. Para se ter uma idéia, no ano de 1994, só Avanildo e Antônio Carlos registraram as últimas atividades. Em 1995, ninguém. Parece que esta ficha está superada pelo livro de ponto e pelas fichas de sistematização.

Outro sucesso é o livro de registro das reuniões semanais. Tanto para garantir a informação para quem não participa das reuniões; como para garantir a memória das nossas discussões e decisões. A prática do registro rotativo é bastante salutar. Os cadernos, mesmo tendo uma conotação pessoal, devem ser valorizados enquanto instrumento de registro. Não se sabe como estes cadernos ajudam no trabalho, mas ajudam...

Quanto aos relatórios, há problemas e há avanços. Os relatórios de algumas atividades as vezes demoram muito em sair e outras vezes não saem. Exemplos distos: o relatório do D & D de Inhamã; relatórios de capacitação das áreas (principalmente Bom Jardim) e o último relatório de planejamento quadrimestral. Creio que precisamos "arrumar tempo" para não acumular pendências de relatórios, ou então decidimos que não faremos certos relatórios... Como sucesso, eu aponto a agilidade de como escrevemos o último relatório anual de atividades. O esquema desenvolvido durante a avaliação do PTA muito ajudou para isto.

O mesmo não pode ser dito dos relatórios financeiros. Tradicionalmente é Marcos juntamente com a secretaria que têm tido este trabalho "ingrato". Os outros membros da equipe, geralmente, não querem nem saber deste assunto. Este relatório tem que ser rotativo, para ser mais valorizado enquanto atividade! O programa excel também deve ser acionado para ajudar na sua elaboração.

### **A utilização do acervo bibliográfico e do arquivo**

Felizmente depois da mudança para nossa sede, parece que os técnicos ficaram mais arejados e ninguém quis mais "mexer sozinho" no arquivo. Ele está totalmente sob o controle de Verônica e Marleide. O que está precisando é fazer uma arrumação, para agilizar seu uso e para que este seja em função das mudanças de estratégias da entidade. Marleide e Verônica irão fazer uma proposta de organização do arquivo e apresentarão à equipe (no segundo semestre).

O acervo bibliográfico também está sob o controle de Marleide. Comumente outras pessoas mexem sem a presença dela. Assim, a utilização do acervo bibliográfico apresenta alguns problemas. Alguns técnicos usam as publicações e não devolvem ou demoram em devolver. Quase todos pedem os materiais em "cima da hora" e muitas vezes não são precisos na solicitação, dando trabalho extra a Marleide.

Ainda sobre o acervo, o arquivo fotográfico ainda é uma pendência para o setor. Marleide diagnostica que precisa ser mais rigorosa no planejamento da organização das fotografias e a equipe terá que dedicar parte de seu tempo para identificar as fotos ainda não catalogadas.

### **O uso dos veículos**

Aqui, eu me refiro a motocicleta e à pampa, já que a parati tem tratamento diferenciado. Este item tem problemas. Várias vezes discutimos a necessidade de se ter um responsável pela manutenção do veículo. Isto não funcionou! Por isso, às vezes, o carro acumula desgastes e muitas vezes tem uma apresentação muito ruim. Se não estou enganado, todos que usassem o carro teria que repassá-lo nas mesmas condições para a outra pessoa. Eu, que quase não uso o carro, já o peguei com pneu suporte seco, já sem chave de rosca e já sem macaco completo. Outras vezes já notei prazos extrapolados para as trocas de óleo e outros procedimentos para sua manutenção.

Ainda sobre a pampa, várias vezes ela não fica no escritório, mesmo não estando em trabalho de campo e em uso para o escritório. Creio que isto precisa ser minimizado e melhor controlado.

Sobre a moto, não tenho muita informação, mas parece que ela "morreu"! A moto não é utilizada e precisa ter um encaminhamento para "ressuscitá-la" ou "enterrá-la". Parece que ela também teve problemas de manutenção e regularização dos documentos.

Nem tudo é problema no uso dos veículos. O livro de anotações dos percursos tem sido utilizado de forma permanente. Só o formulário para previsão de uso de veículos não funcionou. No quadro da cozinha, a última previsão é de novembro de 94. Na minha opinião este formulário deveria ser abolido, já que planejamos o uso do carro em reunião semanal.

### **O uso dos equipamentos**

Este item está com seu funcionamento mais ou menos. Todos tem cuidado em preservar o patrimônio da instituição, mas existe formas de controle que não vem sendo seguidos e que pode evitar o desconforto de alguém querer utilizar algum equipamento e ele apresentar problemas. Uma regra deve ser básica: só usa e só mexe quando se sabe usar (não pude usar o vídeo na visita do pessoal da UFRPE porque mexeram na programação, creio, sem lerem as instruções).

O computador tinha um livro de uso, que caiu no esquecimento. A última anotação é de 03 de janeiro de 1995. Esta anotação era um procedimento apenas burocrático? Precisa ser retomado? A máquina fotográfica precisa de uma revisão e limpeza. As orientações de deixar informações sob suas condições a cada uso, também não funciona... O vídeo e a tv também já está sendo usada sem nenhuma regra de utilização. O mesmo se tem para o projetor de slides. Estas regras devem ser estabelecidas, inclusive quando for solicitado seu empréstimo. O fax está sob o controle de Verônica.

### **A administração doméstica da sede e da casa de Bom Jardim**

A administração da sede tem ficado a cargo de João, com algumas atividades para os vigias. Minha avaliação é positiva. Não vejo problemas. Sobre o uso do telefone, parece que este está "frouxo". Os telefones interurbanos não são mais anotados. Minha opinião é que todos devem ter o cuidado de anotá-los e ter alguém para cobrar os particulares.

Já a casa de Bom Jardim tem problemas. Como não podemos e nem precisamos ter outro João lá em Bom Jardim, é necessário que seus principais usuários planejem dedicar mais "carinho" para nossa sub-sede e para os equipamentos que lá estão. A situação está longe de ser caótica, mas há necessidade de melhorar a utilização, que pode gerar inclusive um bem-estar maior para os técnicos que lá se alojam. Um ponto que eu vejo como crítico é a utilização da casa por outros que não são técnicos do Sabiá (na ausência destes). Precisamos regulamentar este uso.

## **4 - O PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES**

Este ponto não pretende fazer uma avaliação muito aprofundada do planejamento e avaliação das atividades, mas identificar os procedimentos corretos e as dificuldades que precisam ser trabalhadas. Neste sentido farei referência aos níveis de reunião, ao fluxo de informação, ao planejamento, ao monitoramento e à avaliação.

Quanto aos níveis de reunião, nosso funcionamento vem sendo a contento. As reuniões semanais, os planejamentos mensais (agora trimestrais), os seminários internos e as reuniões extraordinárias parecem ser suficientes para o trabalho andar bem. O que precisa talvez é melhor utilizar o tempo dedicado para cada reunião (muito embora os atrasos diminuam) e também "abrir" espaços para que Verônica e João possam regularmente discutir alguns assuntos com a equipe técnica. Creio que esta regularidade deve ser elástica, mas que garanta a estes dois funcionários a possibilidade de fazerem suas "reclamações" e "sugestões".

Parece que a dinâmica de nossos seminários internos engrenou. Houve anos que planejamos vários que só ficaram no papel. Este ano já realizamos quatro e só adiamos um. Houve uma priorização deste tipo de reunião.

Já sobre o fluxo de informação, mesmo com todos estes níveis de reunião, precisa ser melhorado, principalmente entre a equipe técnica e a de apoio, entre os que vão mais à campo e os que vão menos e entre os elaborados e executadores das tarefas. Acredito que se definimos bem as atribuições de cada função, este problema será minimizado.

Em relação ao planejamento das atividades, não cabe aqui aprofundar os métodos nem a avaliar sua eficiência mais geral. Nossa equipe tem demonstrado uma preocupação permanente em aperfeiçoá-lo no sentido de definimos bem o volume de trabalho para que todas atividades sejam realizadas a contento e proporcionando prazer para quem as executa. Ainda muito caminho terá que ser percorrido para chegarmos à perfeição, mas vejo alguns problemas que poderão ser superados com mais facilidades.

Uma diz respeito ao melhor dimensionamento das atividades. Muitas atividades conseguimos executá-las a custo de sacrifícios pessoais e também pela facilidade devido à habilidade já adquirida pelos membros da equipe. Cabe perguntar se este "jeitinho" é realmente bom para a vida da instituição de seus membros? E até onde estamos dispostos a adaptar nosso "tempo" às atividades colocadas...?

Outra, diz respeito a como podemos ter uma visualização melhor do volume total de trabalho, com os trabalhos de campo e os trabalhos que garantem a realização deste (as atividades meio). Parece que há uma tendência de valorizar mais o trabalho de campo, que é a motivação principal do Centro Sabiá. Isto se constitui em problemas quando há uma prioridade do trabalho de campo em relação aos do escritório e burocráticos, gerando conflitos quando da divisão destes últimos para a execução, na equipe.

Pode ser que com uma definição mais clara das funções técnicas e administrativas, este problema seja minimizado, mas só com o estabelecimento de uma rotina de monitoramento e controle do que é planejado e do que "aparece" extra-planejamento, é que pode-se ter esta situação mais resolvida. O nosso monitoramento, praticamente não existe como uma componente definida no trabalho. Ele se dá empiricamente nos momentos de reunião da equipe ou através da preocupação individual dos membros da equipe. Mesmo com preocupação que temos de gastar só o que podemos e dentro das especificações colocadas pelos projetos de financiamento, ainda não adotamos operações que viabilizem isto de forma mais eficiente. Sempre as preocupações com as finanças, vem de pessoas que estão mais informadas sobre as contas do Sabiá, notadamente Marcos. É muito importante que todos que fazem o Centro Sabiá estejam informados, regularmente, da saúde financeira da instituição, para melhor orientar os gastos e para saber definir melhor as prioridades.

Ainda sobre o monitoramento, muito falamos em prioridade. Não sei se isto é bem resolvido nos momentos de sua definição. Precisamos ter elementos e critérios mais definidos para defini-las melhor. Sem querer colocar uma questão que parece ser capitalista, por que não falamos em produtividade? Acredito que esta vem muito como consequência de um trabalho, que acontece em harmonia e em cima do bem-estar dos que o fazem, mas acho que podemos discuti-la sem grandes problemas.

Para abordar produtividade, é necessário ter mecanismos eficientes e produtivos de avaliação. No nosso caso, nós já avançamos muito no sentido crítico da avaliação de atividades, tanto qualitativamente como quantitativamente, mas o aperfeiçoamento dos métodos e dos indicadores não deve perdido e ser uma preocupação constante. Neste item, temos uma lacuna, que diz respeito à avaliação funcional. Não nos preocupamos com isto porque não é problema ou não temos tempo para isto? Bom, sobre este ponto, é isto!