

MAESTRO

**METODOLOGIA DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA INTEGRADA À
GESTÃO EM MICROFINANÇAS**



Ministério do
Trabalho e Emprego



MAESTRO

**METODOLOGIA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
INTEGRADA À GESTÃO EM MICROFINANÇAS**

Programa de Desenvolvimento Institucional – PNMPO/PDI 2007



PRESIDENTE DA REPÚBLICA
Luiz Inácio Lula da Silva

Realização
MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO
Carlos Luzzi
Ministro do Trabalho

Coordenação
PROGRAMA NACIONAL DE MICROCRÉDITO PRODUTIVO ORIENTADO - PNMPO
James Maxwell Brito Coelho
Coordenador Geral

Apoio
BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES
Luciano Coutinho
Presidente

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO – BID
Luis Alberto Moreno
Presidente

Desenho, Planejamento e Execução
GESTO - Microfinanças e Desenvolvimento Local

Alda Miller
Cientista Social, Especialista em Microfinanças e Desenvolvimento Local

Jeannine Lima Krischke
Psicóloga, Consultora em Desenvolvimento Humano e Corporativo

Revisão e Diagramação
Agência Santa Propaganda e Marketing

BRASÍLIA/DF
2008



Sumário

Prefácio	7
Introdução	14
1. FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	19
1.1. Princípios Universais	21
1.2. Governança Corporativa no Brasil	23
1.3. Terceiro Setor e Governança Corporativa	25
1.4. Governança Corporativa em Microfinanças	27
2. METODOLOGIA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM IMFs	30
2.1. Partitura, Pautas e Notas – Correlações	32
2.2. Matriz Metodológica	36
2.3. Premissas Primordiais para Implementação	37
3. MAESTRO – A METODOLOGIA APLICADA	41
3.1. Consolidação dos Princípios	42
3.2. Consolidação das Pautas	53
3.3. Consolidação das Notas	59
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
5. MAESTRO EM AÇÃO	114
6. GLOSSÁRIO	130
7. EQUIPE	142
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144
9. ANEXOS	148
ANEXO 1 - Classificação Brasileira de Ocupações – CBO/2002	148
ANEXO 2 - Regência: uma Arte Complexa	155

© 2008 - Ministério do Trabalho e Emprego

Edição e distribuição: Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado

Esplanada dos Ministérios - Bloco F, sala 547, 5º andar

Telefones: (61) 3517-6701 E-mail: pnmpo@mte.gov.br

CEP: 70059-900 – Brasília DF

Impresso no Brasil/ *Printed in Brazil*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Biblioteca. Seção de Processos Técnicos – MTE

M593 Brasil, Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).
Metodologia de governança corporativa integrada à gestão em
microfinanças.
– Brasília: MTE, PNMPO, 2008.
168 p. ; 14,8 x 21 cm.

Inclui bibliografia.

1. Microcrédito, gestão, Brasil. 2. Microcrédito Produtivo
Orientado, Brasil. 3. Microempresa, financiamento,
Brasil. 4. Governança corporativa, Brasil. I. Brasil. Ministério do
Trabalho e Emprego (MTE). II. Brasil. Programa Nacional de
Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO).

CDD 332.742

Permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

Prefácio

A prestação de serviços financeiros às populações de baixa renda, com pouca ou nenhuma condição de acesso ao sistema financeiro tradicional, foi a motivação objetiva em torno da qual se constituíram as modernas organizações de microfinanças, em todo o mundo, especialmente a partir da década de 1970. Uma das experiências pioneiras em termos mundiais, naquele período, aconteceu no Brasil, sendo recorrentemente reconhecida por seu mérito: trata-se da implantação da UNO¹, em 1973, em Pernambuco.

Posteriormente, surgiram as experiências dos Centros de Apoio ao Pequeno Empreendedor – CEAPE², cujas instituições, em sua maioria, continuam presentes e ativas, em vários estados brasileiros; as experiências de constituição das Instituições Comunitárias de Crédito, em que, com frequência observou-se a participação do poder público, notadamente municipal, em associação com outras entidades, tais como sindicatos, associações comerciais, bancos de fomento, etc. Também se verificou, muitas vezes, o surgimento de iniciativas em que o próprio poder público, diretamente, através de programas governamentais, procurasse estimular o fornecimento de crédito à população de baixa renda.

A característica principal desse período é que todas estas experiências concentravam sua atividade sobre as operações de crédito, dirigidos, quase exclusivamente, ao financiamento do microempreendimento.

A segunda metade da década de 1990³ marca o período em que o governo federal, diretamente ou através de órgãos sob seu controle, como o BNB – Banco do Nordeste do Brasil ou o BNDES, passam a intervir nesse segmento, buscando

1 “A UNO, organização especializada em crédito e capacitação, apoiada pela *Accion International*, iniciou a experiência pioneira de desenvolvimento de pequenos negócios, proporcionando capacitação e financiamentos para atividades produtivas em Recife e em Salvador. As suas iniciativas contribuíram para a elaboração de uma alternativa de apoio financeiro aos empreendedores, mediante o desenvolvimento da metodologia do grupo solidário que a *Accion International* desenvolveu, em parceria com organizações não governamentais (ONG) da América Latina e do Caribe, sendo, posteriormente, disseminada a outros continentes”. In CORSINI, J.N. *Microcrédito e Inserção Social em Cidade Baianas: Estudo da Experiência do Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos da Bahia – CEAPE/BAHIA* Salvador, 2007. Dissertação de Mestrado.

2 CORSINI, 2007

3 O ano de 1997 é um marco neste sentido, em função da realização do Microcredit Summit, evento em que representantes de organizações governamentais e não-governamentais comprometem-se com a promoção de uma campanha para que o número de pessoas atendidas pelo microcrédito, em todo o mundo, alcançasse 100 milhões de pessoas, em 2005. Além disso, a Assembléia Geral da ONU, em 22 de fevereiro de 1999, aprovou uma resolução, designando o ano de 2005, como o Ano Internacional do Microcrédito.

estimular o desenvolvimento do microcrédito tanto pelo fornecimento do crédito ao microempreendedor, quanto pelo apoio direto às organizações operadoras, através da ajuda para seu desenvolvimento institucional (treinamento de pessoal, desenvolvimento de software, aquisições de equipamentos, etc.), do fornecimento de recursos de funding para constituição de carteiras ou pela adequação do marco jurídico. Neste sentido, muitas organizações passaram a atuar com a cobertura da legislação, no caso das organizações sem fins lucrativos, desde que adaptadas à Lei 9790, de 1999, obtendo a qualificação de OSCIPs – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. Mas, além disso, foram constituídas também as SCM – Sociedades de Crédito ao Microempreendedor, por meio da Lei 10.194, de 2001, com a perspectiva de atender a investidores privados interessados em financiar atividades produtivas dos empreendedores de baixa renda.

Gradativamente, ampliam-se os serviços financeiros à população de baixa renda, inclusive pelo sistema financeiro, aproveitando-se inclusive de facilidades advindas das tecnologias de informação. É o caso, por exemplo, da multiplicação das redes de correspondentes bancários, dispondo crescentemente de novos produtos disponíveis a oferecer para seus clientes.

A partir de 2005, dentro de uma perspectiva política decidida a viabilizar a expansão do crédito, com vistas à ampliação da atividade econômica, algumas inovações na legislação e nas normas infra-legais são postas em andamento, para assegurar fontes adicionais para o financiamento das operações de microcrédito; para incentivar o ingresso de novos contingentes de pessoas ao sistema bancário; para incentivar a operação de microcrédito pelos agentes do sistema financeiro, públicos ou privados; e para estimular a expansão do cooperativismo de crédito e o ingresso das cooperativas de crédito no rol das organizações operadoras de microcrédito.

Todas estas mudanças produziram, por consequência, o aumento da diversidade dos modelos jurídicos e das metodologias com que as populações de baixa renda são alcançadas pelos programas de microcrédito. Fundamentalmente, passou-se a designar de modo diverso o microcrédito chamado “de uso livre”, que pode ou não financiar atividades ou empreendimentos econômicos, e o “microcrédito produtivo orientado”, que compreende a modalidade mais tradicionalmente praticada no país, até aquele momento, que consiste fundamentalmente em apoio ao desenvolvimento de microempreendimentos econômicos, tendo, além disso, como característica essencial, a intervenção da figura do agente de crédito, responsável pelas visitas in loco aos empreendedores, a avaliação do perfil sócio-econômico do empreendimento e do empreendedor popular, a análise do crédito

solicitado, sua concessão, quando aprovada e seu acompanhamento posterior. Tais características e as especificidades deste tipo atuação, além de sua tradição na prática de dezenas de organizações atuantes no país, levaram o governo federal a propor ao Congresso Nacional nova legislação, por meio de Medida Provisória, instituindo o PNMPO – Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado. A aprovação da Lei pelo Congresso Nacional, alguns meses depois, coincidiu com o Ano Internacional do Microcrédito, em 2005.

Apesar dessa longa trajetória, no Brasil, o microcrédito e o microcrédito produtivo orientado, especialmente este, continuam a encontrar fortes dificuldades para o seu processo de expansão e para resultar efetivos impactos na condição de vida dos pobres ou no desenvolvimento dos pequenos negócios. Com efeito, apenas considerando o microcrédito produtivo orientado, estima-se que o número de potenciais clientes ultrapasse a casa dos 10 milhões de empreendedores. Segundo levantamento do Ministério do Trabalho e Emprego, em 30 de junho de 2006, 61 OSCIPs (80% das habilitadas junto ao PNMPO à época, atendiam a 76 mil clientes. Consideradas as diversas modalidades de organização operadoras, este número é pouco superior a 300 mil em todo o país, ou cerca de 3% do mercado potencial. Levantamento da Caixa, no final de 2007, revela que, apenas entre os inscritos no Programa Bolsa Família, do Governo Federal, o número de microempreendedores ultrapassa um milhão de pessoas.

Há certo consenso de que, apesar de ter alcançado três décadas de história, o microcrédito no Brasil ainda carece de fortalecimento e expansão de sua rede de instituições, que possam operar na proximidade com as pessoas, distribuindo-lhes os créditos em condições apropriadas, de modo que, ao tomar o crédito, o cliente possa utilizá-lo oportunamente e em condições de manter-se adimplente com a instituição fornecedora.

Dentre as razões apontadas para explicar os limites das organizações operadoras, bem como as dificuldades da maioria dos possíveis financiadores nacionais em aportarem recursos adicionais, cita-se com frequência a ausência de informações sobre o setor, a diversidade dos modelos contábeis, a ausência de regimes de governança que assegurem maior transparência das atividades e operações, etc. Por sua vez, as organizações operadoras manifestam as dificuldades: a) tanto com os limites do marco regulatório quanto com uma regulamentação restritiva às operações; b) com a ausência de fluxo regular de financiamento para a expansão das carteiras; c) com a ausência de estímulos à formação de agentes

de crédito, uma vez que este se mostra um fator absolutamente sensível para o sucesso do relacionamento que se estabelece com os beneficiários do crédito; d) com os sistemas de informação, etc.

O segundo semestre de 2007 foi um período bastante interessante para o microcrédito produtivo orientado no Brasil. Convergiram para tanto, uma série de oficinas realizadas sob a coordenação do PNMPO no Ministério do Trabalho e Emprego, em parceria com o BNDES e o BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, no âmbito do Plano de Desenvolvimento Institucional do Microcrédito, e eventos promovidos pelo BNDES, pela ABCRED⁴ e pela AMCRED-SC⁵ e pela Cajong (OAB/RJ)⁶. Além disso, houve ainda o 2º. Seminário do Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado, em setembro, tratando da construção das redes e do temas dos indicadores de desempenho social.

Todo este movimento permitiu aproximar parceiros, horizontalizar informações, estreitar laços e identificar alguns pontos sobre os quais a comunidade do microcrédito precisa debruçar-se.

É nesta perspectiva e neste ambiente que se insere o trabalho de consultoria conduzido pelas autoras deste Manual, Alda Miller e Jeannine Krischke. A tarefa incumbida a elas consistia em examinar o problema da governança corporativa das organizações de microcrédito produtivo orientado e propor uma metodologia que pudesse acompanhar o caminhar dos conselheiros e gestores no seu cotidiano. Com muita criatividade, elas desenvolveram uma proposta metodológica, o MAESTRO. Inspiraram-se na figura de Villa Lobos, para sugerir aos dirigentes das organizações operadoras de microcrédito atuarem de modo a promover a harmonia e a integração de uma rica diversidade de trabalhos e participações dos diversos atores envolvidos na dinâmica e na vida das instituições de microcrédito produtivo orientado.

O MAESTRO vai orientar a todos os componentes das instituições sobre os movimentos necessários para que a melodia do microcrédito produtivo orientado possa alcançar parcelas cada vez mais expressivas do público-alvo, permitindo uma massificação cujo alcance será oferecer às pessoas, por meio de seu trabalho, melhores condições de exercício da atividade econômica e qualidade de vida de

suas famílias. Trata-se de impelir o rumo do desenvolvimento para um modelo de cidadania econômica, reduzindo a desigualdade social, superando a pobreza, aumentando a justiça social.

Este posicionamento, de matriz ética e filosófica, faz-se necessário ressaltar. Não podemos omitir que foi com a formação de grandes corporações econômicas, na maioria das vezes transnacionais, que o tema da governança corporativa ganhou relevância, inclusive em função do distanciamento entre proprietários e gestores, inevitável em situações complexas como aquelas dos conglomerados econômicos⁷. Além disso, não há como esquecer que, apesar da ação dos órgãos de controle e fiscalização, na esfera internacional, foi no âmbito destas organizações de grande porte que, por vezes a transparência da informação e o comportamento ético foram esquecidos, apesar das auditorias atestarem sua saúde financeira e organizacional. Diversas crises econômicas, nos anos recentes, resultaram de problemas de gestão em corporações e conglomerados econômicos. Portanto, não há panacéia de expectativas quanto à governança corporativa, senão que ela oriente mais claramente as organizações de microcrédito produtivo orientado segundo o pressuposto primeiro com que muitos se engajaram neste percurso: reduzir a desigualdade social e viabilizar aos trabalhadores que iniciaram seus microempreendimentos vida digna.

Assim, as expectativas gerais com relação à boa governança corporativa atribuem a ela as seguintes funções⁸:

- a) Defender a missão e as metas da organização;
- b) Guiar a organização em suas metas estratégicas;
- c) Manter a saúde da organização a longo prazo, além de mitigar os riscos que possam surgir,
- d) Assegurar a responsabilidade corporativa em toda a organização.

São muitos os interessados em que as organizações de microcrédito produtivo orientado possam fortalecer-se e ganhar capacidade operacional suficiente para expandir a oferta do microcrédito. Há desde as entidades que velam pela saúde financeira das instituições: os reguladores e auditores; há aqueles que têm interesses particulares na organização: os colaboradores e empregados; há

4 Associação Brasileira dos Dirigentes de Entidades Gestoras e Operadoras de Microcrédito, Crédito Popular Solidário e Entidades Similares

5 Associação das Organizações de Microcrédito de Santa Catarina

6 Coordenadoria de Assuntos Jurídicos das Organizações Não-Governamentais

7 Cf. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2002. Dissertação de Mestrado.

8 Prácticas de Gobernabilidad Corporativa en Instituciones Microfinancieras con Capital Social, Declaración de Consenso del Consejo de Fondos de Patrimonio de Microfinanzas (CMEF); Council of Microfinance Equity Funds, 2005. (<http://cmef.com/spanishgovernancefinal.pdf>)

a comunidade em geral, que vê positivamente as ações de inclusão social e mais ainda quando esta se baseia na oferta de oportunidades, ao invés de práticas assistencialistas. Mas de modo muito especial, o tema da governança corporativa interessa a dois grupos: o grupo dos financiadores, que precisam poder aproximar-se das organizações encontrando qualidade de informação, clareza de propósitos e objetivos, processos de tomada de decisão que sejam ao mesmo tempo ágeis e lúcidos, mas também, serenos, geradores de consenso, procedimentos detalhados e conhecidos por todos, planejamento bem elaborado. Com isto, têm condições de segurança para a cessão de aportes financeiros, em todas as diversas modalidades possíveis.

Finalmente, a quem mais importa que as organizações de microcrédito produtivo orientado possam encontrar-se saudáveis e bem geridas, é exatamente aos seus clientes ou potenciais clientes. Milhões de pessoas seguem enfrentando obstáculos imensos para que possam inserir-se social e economicamente.

São pessoas, famílias, trabalhadores, que buscam pela via do trabalho próprio ou associado, construir-se enquanto empreendedores e por este caminho prover dignidade às suas vidas e de suas famílias. É comum que além dos pagamentos dos créditos recebidos, estas pessoas construam com as organizações de microcrédito, através dos agentes de crédito ou dos seus gerentes, laços sinceros de confiança e amizade, além de gratidão, pelo sentido emancipador que este trabalho possui.

Este trabalho resulta do convênio firmado entre o Ministério do Trabalho e Emprego e o BNDES, em parceria com o BID, que, com ele, oferecem importante apoio para a consolidação do microcrédito produtivo orientado. Importa destacar e agradecer o relevante papel do Sr. Almir da Costa Pereira, que cumpriu durante dois anos o papel de Assessor Especial do Ministério, coordenando o PNMPO, por seu empenho pelo êxito desta tarefa. E agradecer ao Ministro Carlos Luppi, pelo incentivo para que o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado possa prosseguir apoiando, quiçá ampliando o estímulo a todos os que se empenham nesta tarefa.

Introdução

O debate sobre alternativas para o combate à pobreza nas sociedades capitalistas periféricas, coloca como desafio central, o desenvolvimento de estratégias capazes de incidir diretamente na inserção produtiva da população excluída do mercado formal de trabalho. Um dos mecanismos para processar esta inserção é apoiar as iniciativas de auto-emprego individual ou coletivo, através da oferta de crédito em condições compatíveis com as características sócio-econômicas e culturais dos segmentos mais carentes.

No Brasil, onde a demanda reprimida é estimada em mais de 10 milhões de empreendedores de baixa renda sem acesso a serviços financeiros adequados às suas características e necessidades, o microcrédito ainda tem um longo caminho a percorrer rumo ao seu desenvolvimento e à sua consolidação, sobretudo, rumo à universalização do atendimento do enorme contingente de empreendedores de pequenos negócios ainda desatendidos.

Neste sentido é que o microcrédito vem sendo avaliado mundialmente como uma das estratégias mais efetivas no alcance dos “Objetivos de Desenvolvimento do Milênio⁹”. Em 2006 este reconhecimento foi internacionalmente confirmado e difundido quando o Prêmio Nobel da Paz¹⁰ foi conferido ao mais ilustre precursor das microfinanças mundiais – Muhammad Yunus.

Para tanto, o sucesso das instituições microfinanceiras é fator determinante e decorre da combinação coerente de fatores internos e externos, de modo tal que os incentivos criados nos dois cenários sejam convergentes à consolidação e à ampliação da abrangência, capacidade técnico-operacional, de gestão e supervisão das instituições operadoras de microcrédito e de microfinanças, as IMPO(s), segundo a nomenclatura dada pelo Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado - PNMPO e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES e de microfinanças, de um ponto de vista mais geral.

Neste contexto é que se insere o PNMPO, instituído pela Lei nº 11.110, de 25 de abril de 2005, no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, com o

9 Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento (<http://www.pnud.org.br/odm/>)
10 Muhammad Yunus (http://pt.wikipedia.org/wiki/Muhammad_Yunus)

objetivo de incentivar a geração de trabalho e renda entre os empreendedores populares, pessoas físicas e jurídicas, proprietárias de unidades produtivas de pequeno porte, através da disponibilização de recursos para o microcrédito produtivo orientado.

Outro aspecto relevante do PNMPO é a atenção dada à sustentabilidade e à transparência do setor, resultantes da necessidade de um gradual aumento do monitoramento eficaz das estratégias, ações e operações do setor, como forma de fomentar a interlocução e interações entre as operadoras de microcrédito e os potenciais financiadores e apoiadores, fortalecendo a credibilidade com base na qualidade e transparência, em especial no que tange às estratégias, metas, ações e resultados. É, sem dúvida, uma política pública que veio como resposta favorável aos anseios e necessidades da indústria microfinanceira nacional. Como toda boa oportunidade, também imprime às operadoras, uma maior responsabilidade para a qual é necessário um nível diferenciado de especialização capaz de articular competência técnica com compromisso social, resultando no estímulo, consistente e consciente, para o desenvolvimento do setor em suas diversas áreas temáticas, estratégicas e operacionais.

No sentido amplo, as instituições que atuam no setor, seja como operadoras de microcrédito e microfinanças, seja como apoiadoras e financiadoras, precisam apoio técnico para consolidar e aperfeiçoar a sua gestão, os seus produtos e serviços. Além disso, precisam se consolidar como agentes de desenvolvimento, de tal forma a conseguir se articular com outras entidades locais da Economia Social para garantir uma consistência maior de atuação com impacto e sustentabilidade.

Com a expectativa de contribuir significativamente para a formação, instrumentalização e consolidação de padrões de governança e de gestão mais qualificados e eficazes, que se aceita o desafio colocado pelo MTE e BNDES ao conceberem o Programa de Desenvolvimento Institucional – PDI, composto do conjunto de reflexões e de ações em torno da revisão e de novas formulações sobre pressupostos do marco legal e do desenvolvimento de competências técnicas e pessoais dos líderes e gestores das IMFs.

Não é fácil conceber e sistematizar uma metodologia de governança em meio ao intenso e heterogêneo processo de consolidação e expansão pelo qual vem passando o setor microfinanceiro no Brasil. Esta missão constitui-se do desafio de articular conhecimento, informações e práticas oriundas de uma diversidade institucional e metodológica própria de um setor ainda em construção.

A Metodologia de Governança Corporativa em Microfinanças descrita nesta publicação, foi desenvolvida por especialistas da GESTO – Microfinanças e Desenvolvimento Local, integrada ao desenho do modelo de governança intitulado MAESTRO, validado na Oficina de Capacitação de Conselheiros e Gestores, todas as atividades implementadas em atendimento às especificações do Programa de Desenvolvimento Institucional – PDI 2007, promovido pelo Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO, apoiado conforme os termos da Cooperação Técnica BID/BNDES/MTE Nº 01/2006.

Ao responder às demandas apresentadas pelo PNMPO no que tange ao desenho, planejamento, elaboração metodológica e capacitação em Governança Corporativa, este documento aponta áreas temáticas em que se considera a necessidade de redobrar esforços nos próximos anos para alcançar os objetivos do PNMPO e a sustentabilidade das instituições microfinanceiras, tendo nas boas práticas de governança corporativa o alicerce propulsor da massificação e impacto sócio-econômico, com qualidade e segurança e, em especial, daqueles advindos das instituições operadoras do microcrédito produtivo orientado.

Ressalte-se que, segundo definições contidas no Edital, o Projeto destinava-se inicialmente à sistematização do modelo de governança para as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIPs, operadoras de microcrédito produtivo orientado. Contudo, resultante do dinamismo mais acentuado que o setor vem experimentando nos últimos anos, deparamo-nos com o fato de que, na prática, existe uma diversidade considerável e crescente de outras tipologias institucionais, com destaque para a quantidade de cooperativas que se iniciam na implantação e execução de programas de crédito destinado, não só aos empreendedores de pequenos negócios, como também à ampliação do consumo e acesso a outros serviços financeiros cuja finalidade é a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida das populações de baixa renda.

Desta realidade decorreu a ampliação da abordagem metodológica aqui apresentada, adaptando-se então, sempre que possível, ao novo escopo setorial formado por uma teia organizacional diferenciada e com capacidade técnica e financeira que começa também a expandir as ações para além do microcrédito produtivo e inicia-se nas microfinanças através da pluralidade dos portfólios.

Esta é uma das razões pela qual a concepção e terminologia adotadas aqui se referem *latu senso*, não apenas ao microcrédito, mas às microfinanças,

consideradas aqui todas aquelas operadoras de microfinanças ou microcrédito, que adotem em suas estratégias e ações, consistentemente, os pressupostos de sustentabilidade, continuidade e impacto sócio-econômico.

Nosso esforço prioritário concentra-se em esclarecer e indicar caminhos previamente sistematizados, que possam contribuir para a qualificação e agilização dos processos decisórios, evidenciar e sensibilizar para a especificidade da função de conselheiro, diretor, gerente e coordenador. Promover o aprimoramento do exercício da liderança, da auto-avaliação, do trabalho em equipe, da motivação e feedback. Fomentar a qualificação e responsabilidade na tomada de decisão, desde as questões estratégicas concretizadas nas ações gerenciais, sinalizando para o estabelecimento de padrões nacionais mínimos destinados e parametrizar os processos de avaliação e monitoramento dos resultados e da atuação social das organizações.

A metodologia MAESTRO é resultante do esforço de se estabelecer um encaideamento entre os conceitos e princípios universais da Governança Corporativa conectados às diretrizes igualmente universais de gestão do setor microfinanceiro, formando um modelo novo do ponto de vista da sistematização metodológica, mas referendado pelas práticas setoriais mais exitosas, catalogadas a partir do aprendizado conceitual e experimental acumulado nos últimos 30 anos, no Brasil e na América Latina.

Adotamos uma estratégia de educação permanente à distância, ao incluir um caderno de aplicação denominado MAESTRO EM AÇÃO, que pode ser usado como uma caixa de ferramentas, ou pasta de partituras, para não fugir à metáfora musical, contendo perguntas chaves para a tomada de decisão, exercícios de reflexão e aplicação da metodologia de governança proposta no cotidiano de cada contexto corporativo, dentro da abordagem andragógica que norteou este projeto.

Agradecemos a todos os atores da cadeia de microcrédito que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concepção e construção deste trabalho, em especial ao grupo de líderes e colaboradores de instituições de microcrédito que participaram¹¹, atendendo ao convite do Ministério do Trabalho e Emprego, da OFICINA NACIONAL DE CAPACITAÇÃO DE CONSELHEIROS E GESTORES: GOVERNANÇA CORPORATIVA EM MICROFINANÇAS, realizada em Brasília,

11 Participação de 58 representantes de IMFs das diversas regiões do país, cuja nominata integra as memórias da oficina, elaborada pelas moderadoras da mesma.

Distrito Federal, em de novembro de 2007. Da mesma forma somos gratas ao Maestro Ricardo Rocha, Mestre e Regente Internacional que aderindo a nosso convite autorizou a inclusão de um capítulo de sua obra, cap. “A Questão da Liderança Na Regência”, que consta na íntegra neste guia (Anexo 2), cedendo generosamente, os direitos autorais ao MTE.

À memória de Villa Lobos pela inspiração do modelo MAESTRO e pelo prazer que sua inventividade e musicalidade nos brinda ainda hoje.

Alda Miller e Jeannine Krischke

Autoras

1

FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

“Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”. (IBGC¹², 2004)

Nos últimos anos a adoção das melhores práticas de Governança Corporativa têm se expandido nos mercados desenvolvidos e naqueles em desenvolvimento. Tanto agentes do mercado quanto seus órgãos reguladores vêm percebendo a importância da “boa governança” como a base para um mercado financeiro estável e confiável.

Segundo especialistas, Governança Corporativa surgiu para superar o “conflito de agência” decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial, quando o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade e vê que nem sempre seus interesses estarão alinhados, resultando em um conflito “agente-principal”.

A boa Governança Corporativa proporciona benefícios à gestão estratégica da empresa e à monitoração da direção executiva, pois cria um conjunto eficaz de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, para assegurar o referido alinhamento. Os principais agentes que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são: o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal, pela relevância das funções que desempenham.

O movimento da Governança Corporativa se originou nos Estados Unidos, no início dos anos 90, em decorrência de necessidades específicas de administradores de fundos de pensão que sentiam uma necessidade de maior segurança nos investimentos realizados com recursos dos mutuários, os quais se caracterizavam, na grande maioria, como acionistas minoritários e que sofriam com a falta de informações objetivas e transparentes para orientar suas decisões de investimentos (Lodi, 2000). No final de 2001, uma nova onda de escândalos envolvendo grandes companhias abalou a confiança dos investidores e reascendeu a discussão sobre a Governança Corporativa no mundo.

A tendência é olhar a Governança Corporativa como um movimento que visa democratizar o relacionamento entre os acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, reconhecendo que o conselho de administração deve adotar uma política de equilíbrio, para atender interesses mais amplos do que apenas os dos acionistas, mas de todo um grupo de interessados: clientes, fornecedores, credores, empregados, que são denominados stakeholders, e do público em geral de modo transparente, sem ocultar nada que seja relevante para o bom andamento dos negócios.

A Governança Corporativa agrega valor, apesar de, isoladamente, não ser capaz de criá-lo, pois, isto somente ocorre quando os direitos concedidos aos acionistas e a qualidade das informações prestadas reduzem as incertezas no processo de avaliação e, conseqüentemente, o risco.

A Governança Corporativa engloba uma ampla noção do que seja a melhor forma de gerir uma empresa, ou seja, está intimamente ligada à recente noção de responsabilidade social das mesmas e da prioridade do compartilhamento de crenças e valores entre instituições do Primeiro, Segundo e Terceiro Setores, que decidem tomar a iniciativa de desenvolver uma ação comum para enfrentar uma questão social.

Neste contexto, o Governo assume o papel de facilitador e de ativador de relações e compromissos entre os setores, promovendo a interação inter-setorial e compartilhando responsabilidades:

- O Governo atua na consolidação de políticas públicas e na garantia dos direitos fundamentais e viabiliza parcerias que garantam a aplicação dos recursos públicos em ações que de fato beneficiem as necessidades e prioridades da comunidade.
- A Empresa Privada garante a prática da responsabilidade social, realizando investimento social privado e transferindo tecnologia.

- As Organizações do Terceiro Setor, que estão mais próximas da comunidade, fazem acontecer as ações com eficácia e eficiência e retro alimentam os demais setores com informações imprescindíveis ao processo de desenvolvimento.

Nesta perspectiva, a comunidade internacional passou a priorizar o movimento da Governança Corporativa, relacionando-a a um ambiente institucional equilibrado e à política macroeconômica de boa qualidade.

O Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional consideram a adoção de boas práticas de Governança Corporativa como parte da recuperação dos mercados mundiais, fragilizados por sucessivas crises em seus mercados de capitais.

1.1. Princípios Universais

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE¹⁵, desenvolveu uma lista de princípios de Governança Corporativa e considera que o Conselho de Administração das empresas deve agir sempre com base em quatro destes princípios:

Prestação de Contas ou Accountability - É um conceito da esfera ética com significados variados. Frequentemente é usado em circunstâncias que denotam responsabilidade social, imputabilidade, obrigações e prestação de contas. Na administração, a accountability é considerada um aspecto central da governança, tanto na esfera pública como na privada, como a controladoria ou contabilidade de custos.

¹⁵ OCDE Princípios e Diretrizes da Governança Corporativa (www.institutoatkwjh.org.br/compendio/?q=node/54)

Equidade ou fairness - Significa a justiça nos relacionamentos não só no âmbito do relacionamento entre a diretoria e conselheiros, justiça deve vigorar em todos os setores da empresa. Privilégios não devem ser concedidos. Nas empresas que pretendem se pautar pela Ética, nenhuma informação privilegiada deve ser usada, nenhum abuso de poder deve ser praticado ou ato desonesto pode ser aceito.

Transparência ou disclosure - Em latim transparentine é aparecer além ou através de; projetar-se. Modernamente, a palavra transparência entrou no vocabulário empresarial e político significando a exigência das lideranças explicarem à comunidade suas ações e justificarem os atos de suas administrações de modo evidente e claro. No campo da Governança Corporativa, refere-se à transparência dos dados relativos às empresas, evitando a ocorrência de informações privilegiadas.

Responsabilidade Corporativa - A “função social” da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

A OCDE promove periodicamente, em diversos países, mesas de discussão e avaliação dessas práticas, corroborando a posição do G8¹⁴, grupo das nações mais ricas do mundo, que considera a Governança Corporativa como um pilar da arquitetura econômica global.

O processo da boa governança tende a ser benéfico para todas as partes interessadas, desde que bem implantado. Acionistas podem ter um maior retorno sobre o capital investido; os conselheiros podem desenvolver um trabalho de qualidade por usufruírem mais independência e autonomia para a tomada de decisões estratégicas; os executivos tendem a serem mais eficientes na tarefa de fazer as empresas crescerem e se tornarem lucrativas, auxiliados pela transparência e pelo menor custo de captação de recursos proporcionados pela gestão corporativa (Leal&Fama, 2007).

14 Rede G8 (<http://www.geoito2007.blogspot.com/>)

1.2. Governança Corporativa no Brasil

Segundo Leal&Fama (2007), o tema ganhou força no Brasil na última década, acelerado por processos de globalização, privatização, fusão e aquisição de empresas, bem como pela expansão dos fundos de investimentos institucionais e o aumento da presença de fundos de investimentos estrangeiros na economia nacional.

A aprovação da lei nº. 10.503 de 31 de outubro de 2001, que altera a Lei das Sociedades Anônimas – SAs., visa promover maior proteção aos acionistas ordinários, minoritários e preferencialistas, sinalizando o começo de um processo voltado para a garantia de maior equivalência entre ações e votos nas assembleias de acionistas, pela concessão de direitos adicionais aos acionistas minoritários para obterem maior participação nas decisões das empresas nas quais investem seus recursos e não somente a preferência no recebimento dos dividendos.

No ano de 2000 a Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA¹⁵, criou o Novo Mercado – NM e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa – Nível 1 e Nível 2 – segmentos especiais de listagem que foram desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, ao mesmo tempo, o interesse dos investidores e a valorização das companhias.

Outro marco na evolução da Governança Corporativa no Brasil foi a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros e Administradores – IBCA com o objetivo de qualificar estes profissionais para atuação em conselhos de alta performance.

Em 1999, ampliando o âmbito de sua atuação, passa a se chamar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC e, já em 2001, com base em experiências e códigos de outros países, criou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Já na sua terceira edição publicada em 2004, o Código do IBGC mantendo a mesma estrutura da revisão de 2001, incluiu temas novos como responsabilidade corporativa, conselho de família, *free float*¹⁶, maior detalhamento dos atributos e do escopo de atuação de conselheiros independentes e a constituição de comitê

15 BOVESPA (<http://www.bovespa.com.br/Empresas/GovernancaCorporativa.asp>).

16 *Free float*: quando uma empresa coloca determinada quantidade de ações à livre negociação no mercado (<http://www.indiahowto.com/what-is-free-float.html>).

de auditoria, à luz dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley¹⁷. Reconhece e adota como princípios norteadores de sua atuação no Brasil os quatro princípios da Governança Corporativa considerados “princípios universais”, traduzidos segundo terminologia do Instituto Brasileiro:

Prestação de Contas ou Accountability – Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

Eqüidade ou fairness – Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos, sejam do capital ou das demais “partes interessadas” (stakeholders), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Transparência ou disclosure - Mais do que “a obrigação de informar”, a Administração deve cultivar o ‘desejo de informar’, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

Responsabilidade Corporativa - Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua.

O Código de Melhores Práticas do IBGC estimula também a criação de um Código de Ética, que deve ser desenvolvido pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração de cada instituição. Este Código tem a finalidade de comprometer toda a administração da empresa de forma a garantir a legalidade e moralidade das decisões tomadas. Os principais assuntos propostos para serem abordados pelo Código de Ética são: propinas, pagamentos impróprios, conflitos de interesses, informações privilegiadas, recebimento de presentes, discriminação.

17

Lei Sarbanes-Oxley (http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/guia_sarbanes_oxley%281%29.pdf).

1.3. Terceiro Setor e Governança Corporativa

Foi o americano John D. Rockefeller quem cunhou a expressão Terceiro Setor quando publicou, em 1975, o primeiro estudo detalhado sobre a importância das iniciativas empresariais com sentido público na sociedade americana. Nos anos 1980, a expressão popularizou-se também na Europa.

No Brasil, isso ocorreu na década de 1990 e, atualmente, vários termos denominam essas organizações: organizações sem fins lucrativos; entidades filantrópicas; Organizações Não Governamentais (ONGs); fundações; associações; instituições voluntárias, e, mais recentemente, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs).

O Terceiro Setor é compreendido como um conjunto de valores que privilegia a iniciativa individual, a auto-expressão, a solidariedade e a ajuda mútua, além de considerar também aspectos institucionais e econômicos. Segundo Junqueira (2002), o Terceiro Setor e suas organizações ainda estão construindo um maior reconhecimento e autonomia por parte dos outros setores e da sociedade.

Nos últimos anos o terceiro setor tem crescido consideravelmente. Estima-se que atualmente existam cerca de 250 mil entidades no Brasil, movimentando cifras que correspondem a 1,5% do PIB brasileiro. Essa expansão se deve ao aumento da demanda por serviços, ao engajamento do setor privado nas questões sociais e a uma maior profissionalização, visando a capacitação das entidades sociais, e, principalmente, a busca de sua sustentabilidade (Mackinze, 2001).

À medida que se multiplicam as iniciativas no chamado Terceiro Setor, cresce também a exigência por profissionalização. Sai de cena o mero voluntariado e ascende a necessidade de visão gerencial e rigor financeiro. Dessa forma, verifica-se que as ONG's vêm se adaptando constantemente às exigências que o ambiente impõe. Pressupõe-se que tais adaptações ocorrem por intermédio de decisões estratégicas, uma vez que mudanças exigiram dessas organizações uma reestruturação, em especial, nas suas formas de gestão.

Há uma convergência de diversos autores ao apontar os quatro principais desafios enfrentados pelas entidades do Terceiro Setor: a) o desafio da legitimidade, referente à formalização legal e transparência de suas ações e divulgação de seus

resultados; b) o desafio da eficiência, referente à profissionalização da instituição; c) o desafio da sustentabilidade, tanto de ordem financeira como humana, e, d) o desafio da colaboração com o Estado, o setor empresarial e as próprias entidades do setor que acabam tornando-se competidoras dos recursos disponíveis ao invés de estabelecerem uma frente comum de ajuda mútua.

Neste contexto, especialistas vêm desenvolvendo estudos a respeito da integração do Terceiro Setor no movimento da Governança Corporativa, analisando o grau de aplicabilidade e pertinência da incorporação dos princípios e práticas da Governança Corporativa pelo Terceiro Setor.

As conclusões têm demonstrado a aplicabilidade e a necessidade da incorporação da maioria dos princípios difundidos pelo movimento da Governança Corporativa pelo Terceiro Setor o que se daria, segundo ilustram Tsay&Yamamoto (2005), através das seguintes práticas:

- A melhoria nas informações prestadas trimestralmente e apresentação das demonstrações do fluxo de caixa pelas empresas listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa;
- A auditoria, cujos principais objetivos são avaliar os procedimentos internos da organização, validar os procedimentos da organização e emitir uma opinião sobre as mesmas;
- A criação do Conselho de Administração, que na sua essência, determina as estratégias, elege e destitui os diretores, fiscaliza a gestão dos diretores e indica e substitui os auditores independentes;
- A criação do Conselho Fiscal, que fiscaliza as atividades do Conselho de Administração;
- A prestação de informações por parte do executivo principal a todas as partes relacionadas;
- A criação de códigos de ética/conduita e a divulgação para que todas as partes envolvidas possam ter conhecimento e agir conforme o código, visto que o comportamento ético varia de indivíduo para indivíduo;
- Obrigatoriedade da publicação de relatórios de contas;
- Publicação do relatório anual, contendo todas as informações relevantes do ano, sejam elas de âmbito administrativo, contábil ou social;
- *Disclosure* adicionais em relação ao que é exigido pela legislação;
- Criação de leis objetivas e claras que possam ajudar na legitimidade da instituição;
- Criação de leis que objetivem a proteção dos stakeholders;
- Incentivos fiscais.

Por outro lado, os mesmos pesquisadores preconizam a não aplicabilidade pelo Terceiro Setor do princípio da equidade, visto que nestas entidades não há

acionistas minoritário e nem majoritários. Segundo os mesmos, a maioria dos recursos provém de doações e os recursos humanos do voluntariado. O que existe são doadores e parceiros que não são proprietários da organização e não alimentam nenhuma expectativa de cunho pecuniário quanto aos recursos doados, apenas esperam que sejam bem aplicados e que resultem em ganhos sociais.

1.4. Governança Corporativa em Microfinanças

Como vimos anteriormente, o setor microfinanceiro no Brasil está constituído atualmente de diversas configurações jurídico-institucional, incluindo principalmente as OSCIPs, as SCMs, as cooperativas, as agências de fomento. Não por coincidência mas por estarem de acordo com a natureza do negócio “crédito, com exceção das OSCIPs e de alguns “programas”¹⁸, as demais tipologias institucionais estão regulamentadas pelo Banco Central do Brasil, estando aí definidas com maior clareza as estruturas e diretrizes de governança para estas instituições.

Por outro lado, também sem ser contraditório, dado o pioneirismo das OSCIPs na difusão e operacionalização das microfinanças, estas organizações que detêm a maior experiência e, porque não dizer, potencial de crescimento com manutenção do foco “crédito”, estão inseridas no marco legal do Terceiro Setor.

Se de um lado esta condição imprime às OSCIPs microfinanceiras as vantagens inerentes a um setor caracteristicamente dinâmico, criativo e comprometido socialmente, por outro tem gerado uma “crise de identidade” por parte destas IMFs pois diferem diametralmente dos seus pares pela responsabilidade

¹⁸ Entende-se por “programa” de microcrédito aquelas iniciativas, públicas ou privadas, que não estão institucionalizadas, funcionando no âmbito de outras organizações, na sua maioria ligados a governos municipais e estaduais. Tanto por razões políticas como legais, a tendência é de que estes programas cedam lugar à criação de organizações legalmente constituídas ou mesmo desapareçam por descontinuidade de interesses e/ou por exigência de enquadramento legal.

fiduciária que recai sobre elas e que as torna muito mais identificadas com as instituições financeiras propriamente ditas do que com as Organizações Não Governamentais.

Os conselheiros de ONGs/OSCIPs de microfinanças e microcrédito têm, tanto quanto as instituições do Setor Financeiro, a responsabilidade de manter os recursos da instituição no longo prazo, através do monitoramento contínuo sobre a solvência, liquidez, rendimento e gestão do risco, respondendo, inclusive, judicialmente pela sua gestão. É o compromisso com o retorno social e financeiro, inerente à concepção dos serviços financeiros destinado às populações de baixa renda, cuja eficácia pressupõe, necessariamente, a perspectiva da sustentabilidade e continuidade.

Parece sintomático o fato de que raramente vemos alguma OSCIP de microcrédito participando, ativa e assiduamente, das organizações e movimentos específicos do Terceiro Setor mas, continuamente, participam e acompanham, por exemplo, os debates e ações do próprio Banco Central¹⁹ quando este trata das microfinanças.

Esta diferença centrada no tipo de responsabilidade dos conselhos de instituições de microfinanças e de microcrédito, sejam elas instituições financeiras ou não, vêm originando cada vez mais publicações de declarações e normas de Governança Corporativa para microfinanças, tomando como referência os códigos empresariais mais de que os do Terceiro Setor.

Um dos mais recentes guias de Governança Corporativa para Microfinanças foi publicado em 2005 pelo Conselho de Fundos de Patrimônio de Microfinanças - (CMEF)²⁰ cujos propósitos principais são: 1) articular e disseminar o conhecimento e experiência a cerca de investimentos em IMFs entre os membros do CMEF assim como a todos os demais atores com interesse em microfinanças; 2) apresentar princípios e diretrizes para realizar investimentos eficientes em IMFs, e 3) conceber uma estratégia futura para os investimentos de capital em microfinanças com ênfase na captação de investidores privados.

Entendemos que no Brasil os maiores desafios do setor estão concentrados na a) captação de recursos para b) a massificação com qualidade e segurança, existindo uma constelação de atores, sejam financiadores atuais, potenciais

investidores, autoridades governamentais, membros de conselhos, gestores e comunidades, com expectativa significativa a respeito de avanços consistentes quanto à Governança Corporativa em organizações microfinanceiras nacionais.

Sem entrarmos no mérito quanto ao futuro do marco jurídico das IMPOs de um modo geral e, das OSCIPs de microfinanças e microcrédito em particular, naquilo que tange ao seu supervisionamento legal adotamos as linhas de convergência do CMEF e do IBGC para elaborar a Metodologia MAESTRO de Governança Corporativa em Microfinanças, sem pretender, contudo, estabelecer desde já um código ou declaração de governança. Por entendermos que estes não poderão resultar de outra equação que não seja a da aplicação dos preceitos contidos neste manual, acompanhada de avaliação e ajustes para aprimoramento, debatidos e realizados por um conjunto de agentes e atores comprometidos com o aprimoramento e segurança das IMFs brasileiras, enquanto instrumentos de apoio ao desenvolvimento incluyente.

¹⁹ Banco Central do Brasil – Microfinanças e Cooperativismo (<http://www.bcb.gov.br/?MICROFIN>)
²⁰ *The Microfinance Gateway* (www.microfinancegateway.org/resource_centers/socialperformance/article/35409)

2

METODOLOGIA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM IMFs

A metodologia MAESTRO de Governança Corporativa em Microfinanças surge na pesquisa por uma analogia que represente um sistema integrado de governança que se aplica às organizações complexas, mas, seja representativo das especificidades da diversidade das instituições brasileiras.

Proporcionar, através de uma linguagem dinâmica e inovadora, uma abordagem não convencional e interativa de temas de grande importância para todos os profissionais das IMFs foi nossa intenção ao usar a música, o maestro, músicos, instrumentos, partituras, pautas e notas musicais como possibilidades de aprendizagem com metáforas, estimulando nossas múltiplas inteligências.

A intenção de criar uma metodologia que possa ser adaptada às variações inerentes ao porte e à cultura local diversificada que o nosso país apresenta, inspirou a construção de um modelo semi-aberto, que assim como as músicas de Villa-Lobos, permitem vários arranjos, customizados ao contexto regional, sem perder a estrutura básica.

As preocupações de Villa Lobos com a democratização do ensino da música abrangendo várias classes sociais, nos ajudou a materializar nossa criatividade elegendo os princípios básicos do modelo e usando a sigla das letras que compõem a palavra MAESTRO, não só com objetivo de facilitar a visualização e como um recurso mnêmico representativo do processo de governança, como inspirar a concepção de sua performance atuando em nível estratégico, tático e operacional, com parâmetros possíveis de serem aplicados gradativamente pelas IMFs independente de seu porte.

Unimos criatividade e técnica com a intenção de criar uma metodologia com olhar multidisciplinar, utilizando a metáfora musical como referência nas correlações de princípios, estratégias e táticas, definidas no modelo como Partitura, Pautas e Notas. Não somente pelas próprias limitações objeto do Projeto mas, também intencionalmente, não entraremos diretamente no nível operacional destas categorias, ficando a cargo de cada instituição o desdobramento e operacionalização das variáveis de acordo com a realidade local e institucional.

Tecnicamente a proposta metodológica de Governança em IMFs, é fruto da experiência das autoras em microfinanças e capacitação de lideranças, fundamentada por intensa pesquisa em publicações internacionais como da International Finance Corporation - IFC, da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE; do Consejo de Fondos de Patrimonio de Microfinanzas - CMEF, do Accelerated Microenterprise Advancement Project - AMAP e do Banco Mundial. Ainda, nacionalmente, no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, editado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC; no Manual de Governança Corporativa da FUNCEF - Fundação dos Economistas Federais, assim como em artigos sobre governança no Terceiro Setor, publicados nas revistas do BNDES e na Revista Brasileira de Ciências Sociais²¹.

O contexto institucional que emerge desse painel mantém a força de valores considerados universais, como a solidariedade, o voluntariado e a cooperação. No entanto, constata-se o deslocamento de alguns parâmetros em direção a modelos de estruturação de governança e de gestão do trabalho caracterizados pela complexidade e pela formalização de processos organizacionais, a dependência de instituições de seu ambiente e a submissão a critérios de eficiência técnica, capaz de exercer de forma eficaz as funções gerais da governança responsável:

Conhecer profundamente e zelar pelo cumprimento da missão e dos objetivos da instituição.

- Definir as principais estratégias e orientar a gestão no sentido de garantir a sua correta execução.
- Prevenir e monitorar os riscos internos e externos visando, sobretudo, a perenidade organizacional.

21 Atores e ações na construção da governança corporativa:

(http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092005000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)

2.1. Partitura, Pautas e Notas – correlações

A boa governança define um ideal que é difícil de conseguir em sua totalidade. Entretanto, na busca do desenvolvimento sustentável as ações realizadas no sentido de obter este ideal serão sempre bem vindas.

É esta nossa intenção ao propor uma metodologia de Governança Corporativa possível de ser contextualizada e que considera as variações da partitura e dos instrumentos e pessoas que integram o contexto necessário para sua execução, portanto flexível e adaptável às condições locais.

A metodologia MAESTRO é uma estratégia de visualização da gestão com visão sistêmica, com base em conceitos oriundos das melhores práticas internacionais no segmento e contextualizada à realidade brasileira, que busca o encadeamento entre os princípios universais da Governança Corporativa com aquelas áreas temáticas consideradas prioritárias na gestão de IMFs.

Composta por uma matriz de correlações de três níveis, ao primeiro recorte denominamos de Partitura²². Neste nível estão contidos os princípios universais preconizados pelo movimento da Governança Corporativa, recomendados no Brasil pelo IBGC.

No primeiro nível incorporamos integralmente os quatro Princípios da Governança Corporativa, dadas as linhas de convergência destes com aqueles preconizados pelas melhores práticas da governança microfinanceira.

PRINCÍPIOS (Partitura)

TRANSPARÊNCIA

EQÜIDADE

PRESTAÇÃO DE CONTAS

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

²² Partitura é conjunto das partes (vozes e instrumentos) que constituem uma obra musical. (<http://www.priberam.pt/default.aspx>)

O grupo de conselheiros das IMFs configura-se no eixo central por meio do qual se conectam e interagem todos os atores envolvidos direta ou indiretamente com a missão e objetivos institucionais, sintonizados pela ênfase dada pela performance das concepções e práticas da Governança Corporativa em microfinanças.

Incorporados estes princípios, um segundo nível de análise ao qual denominamos de Pautas²³, constitui o conjunto de estratégias que devem ser priorizadas na consecução dos Princípios do primeiro nível, onde entra em cena a importância da articulação entre conselheiros e gestores:

PAUTAS (Estratégias)

M	ONITORAMENTO
A	ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO
E	STRUTURA DE CAPITAL
S	SUSTENTABILIDADE
T	TRANSPARÊNCIA
R	RISCOS
O	OPERAÇÕES

Complementando a metodologia referencial de governança para IMFs, incluímos o terceiro nível, as Notas²⁴, apontando um conjunto de táticas, priorizadas entre tantas de importância indiscutível para as microfinanças. A flexibilidade do modelo neste nível permitirá arranjos locais e institucionais de acordo que as necessidades e estágios específicos do desenvolvimento organizacional, sem prejuízo dos elementos prioritários anteriores que compõem o modelo MAESTRO:

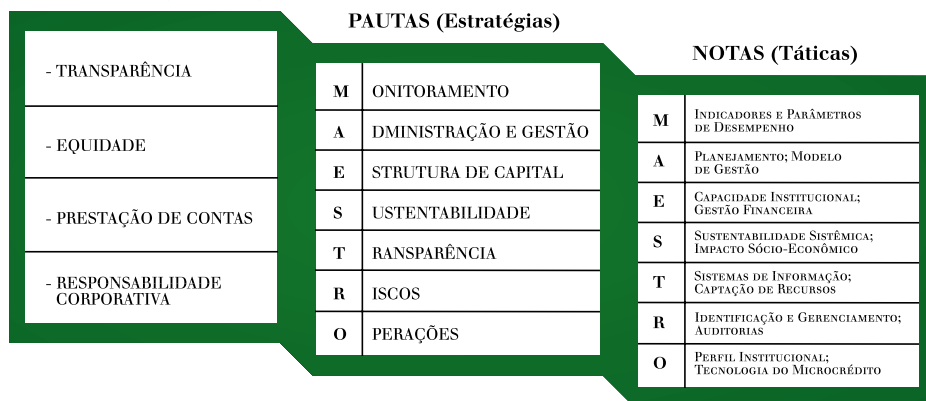
²³ Pauta é o nome do conjunto de linhas utilizado para escrever as notas musicais de uma partitura, no sistema ocidental de notação musical. Os símbolos das notas podem ser escritos sobre cada uma das linhas ou dentro dos espaços da pauta. A altura das notas depende desta posição.

²⁴ Nota é elemento básico de qualquer sistema de notação musical, que representa um único som e suas características básicas: duração e altura. Os sistemas de notas também permitem representar diversas outras características, tais como variações de intensidade, expressão ou técnicas de execução instrumental.

M	INDICADORES E PARÂMETROS DE DESEMPENHO
A	PLANEJAMENTO; MODELO DE GESTÃO
E	CAPACIDADE INSTITUCIONAL; GESTÃO FINANCEIRA
S	SUSTENTABILIDADE SISTÊMICA; IMPACTO SÓCIO-ECONÔMICO
T	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO; CAPTAÇÃO DE RECURSOS
R	IDENTIFICAÇÃO E GERENCIAMENTO; AUDITORIAS
O	PERFIL INSTITUCIONAL; TECNOLOGIA DO MICROCRÉDITO

Reunidos no diagrama, visualizamos os elementos na posição lógica que relaciona cada nível com o anterior numa seqüência de complementaridade entre os mesmos. Os Princípios que compõem o primeiro nível, regem e devem estar explícitos em todos os demais níveis e seus componentes.

PRINCÍPIOS (Partitura)



Contudo, de nada valerá o esforço para incorporar novas práticas à governança e gestão se os resultados não forem regularmente avaliados, indicando os pontos a serem reforçados, assim como as correções de rumo necessárias.

A avaliação da aplicação das práticas de Governança é uma tarefa complexa em razão de se utilizar diversos parâmetros incluindo os qualitativos, muitas

vezes de difícil mensuração. Enquanto na elaboração da avaliação e na análise de risco utilizam-se uma série de quantificações objetivas, o estudo da Governança Corporativa envolve a qualificação de conceitos de caráter subjetivo, tais como comprometimento, credibilidade, equidade e transparência.

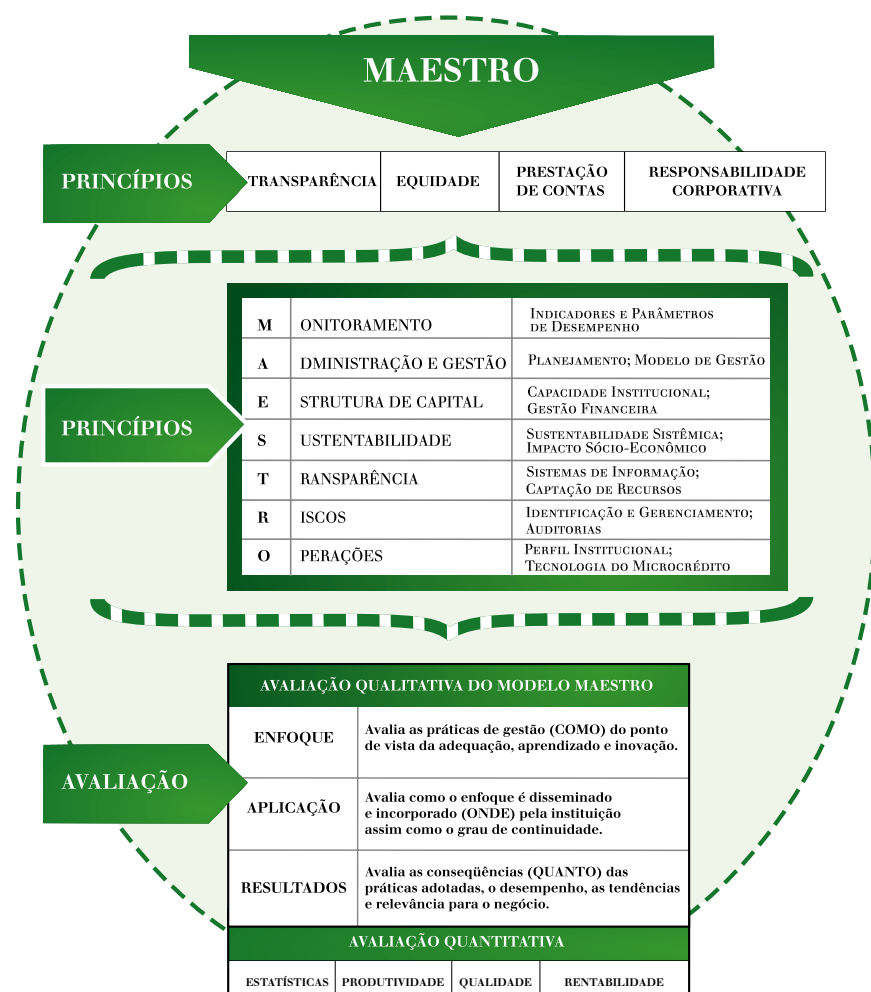
Instrumentalizando para um processo de avaliação coerente e consistente, capaz de agregar valor à auto-avaliação, transparência e aprendizado institucional, mapeando as áreas de maior potencial, mas, também aquelas que requerem correções de rumo, adotamos a seguinte Matriz de Avaliação:

AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO MODELO MAESTRO	
ENFOQUE	Avalia as práticas de gestão (COMO) do ponto de vista da adequação, aprendizado e inovação.
APLICAÇÃO	Avalia como o enfoque é disseminado e incorporado (ONDE) pela instituição assim como o grau de continuidade.
RESULTADOS	Avalia as conseqüências (QUANTO) das práticas adotadas, o desempenho, as tendências e relevância para o negócio.

À avaliação qualitativa soma-se a avaliação quantitativa que, além de informações estatísticas, mede o desempenho do ponto de vista da qualidade, produtividade e rentabilidade das IMFs. A avaliação qualitativa, juntamente com a avaliação quantitativa compõe um sistema de diagnóstico institucional, de governança e de gestão homogêneo, horizontal e vertical, possibilitando traçar linhas de tendências consistentes para o subsídio da tomada de decisão de conselheiros, gestores e financiadores, além de indicar rumos para o desenvolvimento e fortalecimento das IMPOs.

2.2. Matriz Metodológica

Da simultaneidade, encadeamento e desdobramento entre os Princípios, as Pautas e as Notas, seguidas da Avaliação (qualitativa e quantitativa), resulta a matriz metodológica que forma o MAESTRO - Metodologia de Governança Corporativa em Microfinanças, assim consolidada:



2.3. Premissas primordiais para implementação

Não se pode falar de governança e gestão de IMFs sem identificar claramente os principais atores e, conseqüentemente, os principais responsáveis pela definição das diretrizes, implementação das estratégias e monitoramento dos resultados.

Ato reflexo, a primeira premissa define estes atores como os responsáveis legítimos para a implementação bem sucedida da metodologia MAESTRO e suas principais responsabilidades e atribuições estão descritas no próximo capítulo.

A segunda premissa se refere à missão maior das microfinanças, definida em cada instituição segundo as suas especificidades mas, de um modo geral, contendo a busca pela melhoria da qualidade de vida dos empreendedores e suas famílias, juntamente com a inclusão social.

A metodologia MAESTRO concentra toda a sua concepção e formatação, em todos os três níveis, no sentido de contribuir decisivamente para o cumprimento da missão e alcance dos objetivos institucionais e a satisfação dos stakeholders.

2.3.1. Atores responsáveis

Em microfinanças, um amplo grupo de atores tem um papel ativo sobre os processos de governança e gestão. Este grupo se constitui, de forma direta, por conselheiros, gestores e colaboradores; de forma indireta, mas não menos importante, pelos financiadores, apoiadores, clientes, auditores e demais agentes públicos e privados que possuam algum interesse na instituição, incluindo também a comunidade em geral.

Uma boa governança leva a marca do foco na missão e nos objetivos institucionais que parametrizam a definição de políticas e valores organizacionais

voltados para a sustentabilidade, expansão e credibilidade. Os conselheiros, diretores e fiscais, são os principais agentes responsáveis por imprimir esta personalidade à governança das IMFs nas quais atuam.

Como alicerce para a consecução eficaz das diretrizes definidas pelos conselheiros estão os gestores, compondo o quadro executivo junto aos administradores e demais colaboradores. O profissionalismo da administração, a capacidade técnica e a seriedade do quadro gerencial é fundamental para o sucesso da IMF. Uma administração com procedimentos bem definidos e adequados para realizar suas operações e compromisso com a implementação das estratégias, dentro dos objetivos propostos, representam o grande diferencial competitivo neste setor onde é cada vez maior o número de novos entrantes, além de garantir a necessária credibilidade junto aos conselheiros, parceiros e comunidade.

Uma boa prática de Governança Corporativa garante a autonomia e independência para tomada de decisões quanto aos próprios rumos institucionais, sem se distanciar, contudo, da responsabilidade social inerente às microfinanças. Clientes, financiadores, apoiadores e autoridades precisam se sentir seguros de que os recursos técnicos e financeiros aportados na instituição serão aplicados e geridos de maneira responsável e segura e que obterão informações fidedignas sobre os resultados a qualquer momento.

A profissionalização exige que o papel de cada líder e profissional esteja bastante claro, com definição de atribuições e delimitação das interfaces entre eles, para que não haja interferência dos conselheiros na gestão sem o devido conhecimento técnico e, por sua vez, evitando que os gestores se apoderem das responsabilidades e prerrogativas dos conselheiros.

Por outro lado, uma instituição de microcrédito concede empréstimos a uma camada significativa da sociedade até então excluída, fomentando o desenvolvimento da base econômica da região onde está inserida. Esse desenvolvimento tende a ser sustentável, desde que a possibilidade creditícia se torne, da mesma forma, perene. Assim sendo, tanto as decisões estratégicas, como as operacionais, devem ser tomadas sempre na direção dos interesses institucionais e da sustentabilidade no seu sentido mais amplo.

Pela natureza e abrangência de sua atividade, as IMFs podem sofrer influências políticas externas em que as propostas, ou mesmo as sugestões encaminhadas, sejam direcionadas para ações de cunho eleitoreiro, assistencialistas e

paternalistas, comprometendo a imagem e idoneidade da IMF. Não se pode admitir que interesses diversos à missão e objetivo da instituição interfiram em suas ações.

A estrutura da instituição deve ser montada de forma a evitar ações de interesses pessoais ou políticas. Um Conselho bem estruturado, atuante e comprometido com os objetivos da IMF, com representatividade perante a sociedade local e sem concentração de poder em apenas um setor, é a primeira e mais eficiente forma de defesa contra a ingerência política.

Concentrar seus trabalhos no objetivo da organização, com profissionalismo e busca constante da sustentabilidade é o caminho para o sucesso do empreendimento, com o conseqüente desenvolvimento institucional, local e setorial.

2.3.2. Missão, Objetivos e Visão

A missão é a razão de ser e articula os princípios diretores de uma instituição de microfinanças e microcrédito. Constitui a razão que conduziu a sua fundação, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de negócios. É a declaração dos fins da organização e, portanto, deve estar no centro dos processos de governança e gestão da IMF.

A missão atinge a essência da razão de ser da instituição, e está relacionada ao negócio no sentido amplo. Sua definição tem real impacto sobre as estratégias e comportamento da organização na medida em que é elucidada pelo conjunto de critérios orientadores da sua construção:

- Definida: define o cliente, sua premissa de necessidade, o valor oferecido.
- Focalizada: na satisfação das necessidades dos clientes.
- Realista: aplicável no contexto onde se posiciona.
- Flexível: permitindo revisão e aprimoramento contínuo.

3

- Empreendedora: memorável, para ter impacto sobre o comportamento da instituição.

Por sua vez, o objetivo reflete e dá sustentação à forma com que se devem estruturar as instituições para alcançar a missão. A declaração da missão e os objetivos respondem a várias perguntas-chave:

- Que temas a instituição busca tratar? No caso das IMFs, a falta de acesso aos serviços financeiros por parte das pessoas de baixa renda ou ainda a necessidade, por parte dos sócios de uma cooperativa de crédito, de acessar serviços financeiros.
- Como a instituição responde a esses temas? Por exemplo, proporcionando serviços financeiros a empreendedores de pequenos negócios ou mobilizando depósitos dos sócios e concedendo crédito aos mesmos.
- Qual é o público-alvo? Produtores e comerciantes urbanos? Ou somente sócios da cooperativa?
- Quais são os princípios centrais da organização? Melhorar a auto-gestão dos clientes, constituir uma fonte contínua de recursos financeiros para seus membros ou ganhar alcance significativo e auto-suficiência financeira?

Já a visão é um macro-objetivo, não quantificável, que a IMF pretende atingir no longo prazo. Define onde e como a organização espera estar no futuro. Na ausência de critério pré-estabelecido, orienta a tomada de decisão.

A articulação entre a missão e os objetivos, alicerçados pela visão das instituições microfinanceiras, constituem a base de todas as atividades que realiza. O compromisso com a missão e os objetivos constitui uma fonte contínua de motivação para a direção e para os colaboradores e parceiros, razão pela qual deve estar clara para toda a cadeia de relações da organização.

As estratégias, na medida em que representam os caminhos alternativos escolhidos ou os conjuntos imaginados de eventos que se pretende alcançar em alguma época futura, devem ser definidas de forma a refletir a missão e promover os objetivos da instituição. Nenhum dirigente ou gestor pode perder de vista este direcionamento.

MAESTRO – A METODOLOGIA APLICADA

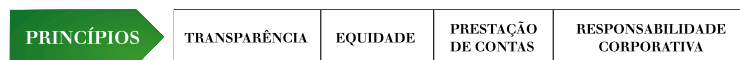
Neste capítulo, apresentamos as referências conceituais e operacionais, de forma consolidada, nos três níveis que compõem a metodologia MAESTRO – Princípios, Pautas e Notas, indicando, para cada nível, os pontos e/ou temas que conselheiros e gestores devem colocar em prática na implementação desta Metodologia Governança Corporativa.

Importante ratificar que não se trata de ainda de definir um código ou tratado de governança e sim, iniciar uma prática que deverá ser consolidada dentro de um ciclo que inclua experiência e avaliação, tanto de parte das IMFs como dos financiadores e demais envolvidos.

A finalidade aqui é estabelecer padrões para a operacionalização do modelo MAESTRO, priorizando estratégias e ações entendidas como sendo aquelas imprescindíveis para uma boa governança. É a indicação prática “do que e como fazer” para aplicar a Metodologia, contribuindo de forma consistente para o aprimoramento da Governança Corporativa e da Gestão instituições de microfinanças e microcrédito brasileiras.

3.1. Consolidação dos Princípios

O primeiro nível reafirma que o modelo MAESTRO é regido pelos Princípios Universais definidos no âmbito do movimento mundial da Governança Corporativa, descritos no Capítulo 1 deste Manual.



Mais especificamente, agregando a estes a concepção, diretrizes e terminologia do IBGC, relembramos:

Prestação de Contas ou Accountability - É um conceito da esfera ética com significados variados. Frequentemente é usado em circunstâncias que denotam responsabilidade social, imputabilidade, obrigações e prestação de contas. Na administração, a accountability é considerada um aspecto central da governança, tanto na esfera pública como na privada, como a controladoria ou contabilidade de custos.

“Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.” (IBGC)

Equidade ou fairness - Significa a justiça nos relacionamentos, não só no âmbito do relacionamento entre a diretoria e conselheiros. A Justiça deve vigorar em todos os setores da empresa. Nenhum privilégio deve ser concedido, nenhuma informação privilegiada deve ser usada, nenhum abuso de poder deve ser praticado, nenhum ato desonesto enfim pode ser aceito, nas empresas que pretendem se pautar pela Ética.

“Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos, sejam do capital ou das demais “partes interessadas” (stakeholders), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis” (IBGC).

Transparência ou disclosure - Em latim transparentine é aparecer além ou através de; projetar-se. Modernamente, a palavra transparência entrou no vocabulário empresarial e político significando a exigência das

lideranças explicarem à comunidade suas ações e justificarem os atos de suas administrações de modo evidente e claro. No campo da governança institucional refere-se à transparência dos dados relativos às empresas, evitando a ocorrência de informações privilegiadas.

“Mais do que “a obrigação de informar”, a Administração deve cultivar o “desejo de informar”, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.” (IBGC)

Responsabilidade Corporativa - A “função social” da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

“Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua” (IBGC).

Trata-se neste primeiro nível, do estabelecimento das diretrizes e macro estratégias, assim como do monitoramento da sua implementação em articulação com a missão, objetivos e visão institucional, tarefas estas que estão diretamente a cargo do Conselho, diretor e fiscal, de cada IMF, que se apresentam assim, como os responsáveis por garantir a aplicação dos Princípios em todas e em cada uma das ações em prol da organização.

Como ponto de apoio e guia na implementação das diretrizes, o conselho conta diretamente com os gerentes que devem ser profissionais habilitados e ter seu papel bem definido para que não haja interferência nas competências e responsabilidades de nenhum outro conjunto de atores, quer dizer, o conselho dirige e monitora sem entrar na operacionalização e os gestores apóiam e guiam a implementação das diretrizes sem se apoderarem das prerrogativas dos conselheiros.

As responsabilidades e as atribuições dos conselheiros e dos principais executivos, nas diversas categorias organizacionais, estão descritas nos seus estatutos e/ou regimentos internos, atendendo as normas legais vigentes publicadas pelo Banco Central ou Ministério da Justiça, conforme o caso. Exemplificando, o estatuto de OSCIP de microfinanças deve estar de acordo com a legislação pertinente, além de seguir os critérios para elaboração e o modelo disponibilizado pelo Ministério da Justiça através de publicações e no seu site²⁵. Nele estão contidas as atribuições do conselho diretor, conselho fiscal e gerente ou diretor executivo.

Portanto, os itens que relacionamos a seguir têm caráter complementar às definições legais e de domínio público, o que nos permite concentrar a atenção naquelas características recomendáveis, principalmente, do ponto de vista político-estratégico que devem nortear a ação do conselho diretor, do conselho fiscal e dos gestores.

3.1.1. Conselho Diretor²⁶ - Composição, Qualificação e Responsabilidades

Na tarefa complexa e abrangente de buscar o alcance da missão institucional, o conselho diretor desempenha o papel de proteger os interesses e o patrimônio da IMF. Sua composição, critérios de renovação, assim como sua estratégia de mobilização e supervisão são determinantes da imagem que é transmitida à sociedade, aos colaboradores, parceiros e financiadores. Uma imagem de maior ou menor credibilidade e segurança, dependendo da sua capacidade em adotar as boas práticas de governança e gestão e do seu comprometimento com a missão e a sustentabilidade da instituição.

²⁵ Ministério da Justiça – OSCIP: Modelos (<http://www.mj.gov.br>)

²⁶ Algumas organizações utilizam as terminologias “conselho administrativo” ou “conselho deliberativo”. Neste manual se adota a nomenclatura de “conselho diretor” como designação genérica que inclui todas as mencionadas.

Neste sentido, como guia para uma boa Governança Corporativa, seguindo os padrões definidos na metodologia MAESTRO, se recomenda ao conselho diretor adotar as referências que seguem, quanto a:

a) Qualificação dos Conselheiros: os Conselheiros devem ter um enfoque contínuo em relação à instituição adotando uma postura abrangente frente as suas competências e responsabilidades não se restringindo apenas às reuniões do conselho. Recomenda-se o seguinte perfil:

- Alinhamento integral com a missão e objetivos da IMF;
- Capacidade de ler e interpretar relatórios gerenciais e financeiros;
- Visão estratégica
- Ausência de conflito de interesses;
- Conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa;
- Compromisso social;
- Integridade pessoal;
- Disponibilidade de tempo;
- Motivação para o aprendizado contínuo,
- Capacidade para trabalho em equipe.

b) Composição do Conselho Diretor: desde a primeira composição do Conselho Diretor quando da fundação da IMF até as renovações estatutárias periódicas, ou ainda, por substituições por falta de participação ou vacância eventual, a composição do conselho deve prever e buscar a diversidade de experiências, conhecimentos e perfis, de maneira que possa reunir:

- Experiência de participação em outros Conselhos Diretor, de Administração ou Deliberativo;
- Experiência como executivo principal;
- Experiência em identificação e controle de riscos;
- Conhecimentos de finanças e contabilidade;
- Experiência em programas de desenvolvimento e inclusão social;
- Conhecimentos sobre microcrédito e microfinanças;
- Conhecimento e representatividade de gênero;

- Conhecimentos sobre o sistema financeiro;
- Experiência em administrar crises,
- Contatos de interesse da organização.

c) Competências preferenciais: entre as responsabilidades do conselho diretor, além daquelas previstas em lei e expressas no estatuto, ganham destaque do ponto de vista do direcionamento para uma boa prática de Governança Corporativa, segundo os pressupostos da metodologia MAESTRO, as seguintes competências:

- Definir e defender a missão e objetivos da IMF;
- Desenvolver e aprovar as diretrizes estratégicas, com o apoio da gerência;
- Monitorar os resultados alcançados com relação às metas estratégicas;
- Eleger e destituir do principal executivo;
- Aprovar a escolha ou a dispensa dos demais administradores sob proposta do executivo principal;
- Supervisionar a gestão no que diz respeito aos atos administrativos, operacionais e as ações relativas ao planejamento;
- Acompanhar a gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação e substituição dos auditores independentes.
- Supervisionar o relacionamento entre os executivos e as demais partes interessadas (stakeholders);
- Controlar os investimentos realizados pela entidade, assegurando que a instituição administre os riscos de maneira efetiva e assuma as responsabilidades fiduciárias;
- Submeter anualmente à Assembléia Geral Ordinária plano de trabalho e respectivo orçamento para o ano seguinte, relatório das atividades realizadas no ano anterior e demonstrações financeiras do exercício encerrado;
- Fomentar a elaboração de um planejamento organizacional eficaz e articulado com a missão e objetivos institucionais e sociais;
- Observar os aspectos de viabilidade financeira, institucional, social e econômica da IMF, assegurando a suficiência de capital, a preservação e aumento do patrimônio e a qualidade do ativo e passivo;
- Realizar todos os atos necessários ao adequado cumprimento dos objetivos da entidade, dentro dos mandatos, políticas e diretrizes indicados pela Assembléia Geral;

- Representar a IMF frente à comunidade e ao público em geral, assegurando que a entidade cumpra com sua responsabilidade junto à comunidade;
- Definir e zelar pelos princípios éticos, evitando conflitos de interesse, representando a instituição no seu conjunto;
- Aprovar o código de conduta da organização e o seu próprio regimento interno;
- Avaliar seu próprio desempenho frente ao cumprimento de suas responsabilidades, ao mesmo tempo em que trata da sua renovação e capacitação.

Ao Conselho Diretor também é recomendada a formação de comissões para tratar de assuntos específicos tais como auditorias internas, finanças, planejamento, captação de recursos, entre outros. Com o cuidado para não interferir, sem, contudo, interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções.

3.1.2. Competências do Presidente do Conselho

O Presidente é o representante principal da IMF frente à comunidade externa diante da qual deve ser capaz de transmitir credibilidade e prestígio institucional.

De modo específico, cabe ao Presidente do Conselho Diretor a responsabilidade básica de assegurar a eficácia e o bom desempenho da instituição e de cada um de seus membros. Deve estabelecer objetivos e programas, para que o Conselho possa cumprir sua finalidade de representar todos os envolvidos e de acompanhar e avaliar os atos da administração.

Cabe-lhe também presidir as reuniões, compatibilizar as atividades do Conselho com os interesses da IMF, organizar e coordenar a agenda, coordenar e

supervisionar as atividades dos demais conselheiros, atribuir responsabilidades e prazos, monitorar o processo de avaliações do Conselho e conduzi-lo segundo os princípios da boa Governança Corporativa expressos no modelo MAESTRO.

Deve ainda assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas sobre os itens que serão discutidos em reunião.

As atribuições do presidente do Conselho são diferentes daquelas inerentes ao executivo principal. Para que não haja concentração de poder em prejuízo de supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo dessas funções pela mesma pessoa.

Por fim, a Classificação Brasileira de Ocupação - CBO, última versão 2002, classificada como “Dirigentes e administradores de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, com o número de ordem 1144-5”, em nível nacional e a Classificação Internacional Uniforme de Ocupações – CIUO 88, “*Dirigentes y administradores de organizaciones humanitarias y de otras organizaciones especializadas*”, embora não direcionem especificamente para IMFs, contém relacionados os deveres e responsabilidades dos gestores de OSCIPs (Anexo 6), configurando-se como uma referência a ser considerada no aprofundamento desta questão. Indica como descrição sumária desta atividade: “Promovem a sustentabilidade institucional; articulam alianças; representam a instituição e planejam políticas e estratégias; comunicam-se, oralmente e por escrito; desenvolvem políticas e estratégias de recursos humanos; gerenciam operações administrativas e financeiras e coordenam atividades.”.

3.1.3. Conselho Fiscal – Competências e Atribuições

O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações e tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios. Deve ser visto como

uma das ferramentas que visam agregar valor para a instituição, agindo como um controle independente para os demais conselheiros e gestores já que não se configura como parte integrante dos órgãos da administração.

Cabe ao Conselho Fiscal fiscalizar os atos de gestão administrativa de modo a proteger os interesses da IMF e de seus envolvidos. É um fórum permanente para o aperfeiçoamento das rotinas de gestão e das estruturas administrativa, operacional e financeira das instituições. São atribuições diretas do conselho fiscal:

- Opinar sobre o relatório anual do Conselho Diretor, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias;
- Denunciar ao Conselho Diretor os erros ou atos ilícitos constatados, e sugerir as providências que entender pertinentes;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício e oferecer seu parecer ao Conselho Diretor, devendo para tanto, contratar auditoria externa de acordo com a legislação pertinente a cada tipologia institucional, bem como sempre que julgar necessário;
- Examinar contas, livros contábeis, documentos fiscais e registros da entidade, emitindo parecer, que será anexado ao relatório do Conselho Diretor;
- Verificar, quando julgar necessário, o estado do caixa e os valores em depósito,
- Dar parecer acerca de assuntos pertinentes às finanças da entidade, sempre que consultado pelo Conselho Diretor.

A responsabilidade dos Conselheiros Fiscal é com a instituição, independente de quem o tenha indicado. Assim, sua atuação deve ser pautada pela equidade, transparência, independência e, como regra geral, confidencialidade (IBGC, 2004).

Ainda, o Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes e o seu relacionamento com os gestores. Os auditores devem comparecer às reuniões do Conselho Fiscal sempre que isso for solicitado por seus membros, para prestar informações relacionadas ao seu trabalho. Conselho Fiscal e auditores independentes devem buscar uma agenda de trabalho produtiva e mutuamente benéfica.

3.1.4. Gerente – responsabilidades, competências, papel e perfil

A responsabilidade do gerente geral ou diretor executivo, com relação à Governança Corporativa é, prioritariamente, orientar e apoiar as atividades dos conselhos no que tange ao direcionamento e supervisão da IMF, bem como, representar e seguir as diretrizes e estratégias traçadas pelos Conselhos.

O diretor ou gerente principal tem a grande vantagem de conhecer detalhadamente a instituição, administrando e monitorando as operações e no dia-a-dia. A detenção da informação a qualquer momento deve servir como suporte aos Conselhos, subsidiando e facilitando o processo decisório e a definição das principais estratégias, assegurando-se de que o Conselho tenha acesso a toda a informação financeira e operacional, em tempo hábil e fidedigna.

Ainda, no exercício da função, em relação à Governança Corporativa, compete aos gestores:

- a. Implementar as estratégias e a orientação geral dos negócios aprovados pelo Conselho;
- b. Auxiliar o Conselho a governar mais e dirigir menos, evitando tomar para si o poder e prerrogativas dos conselheiros;
- c. Articular as estratégias da IMF, trabalhando em conjunto com o Conselho ao qual cabe primeiramente a sua definição, revisão e monitoramento;
- d. Elaborar e organizar os materiais necessários para as reuniões dos Conselhos, focados nos níveis políticos e estratégicos, subsidiando e facilitando as suas ações e decisões;
- e. Fornecer regularmente aos Conselhos e eventuais Comitês, conjunto de indicadores de desempenho, relatórios financeiros e operacionais que permitam o monitoramento dos resultados e do progresso institucional de forma a viabilizar o estabelecimento de curvas de tendências comparativas consistentes e esclarecedoras;
- f. Manter contato permanente com o Presidente, consultando-o e informando-o a respeito dos eventos mais importantes relacionados com a IMF.

Além das prerrogativas constantes no estatuto, no que tange ao seu dia-a-dia, compete ao gerente geral:

- O gerenciamento da IMF, o treinamento e a capacitação dos agentes e demais colaboradores;
- Presidir o Comitê de Crédito e monitorar os processos de análise de crédito;
- Fornecer aos parceiros e financiadores as estatísticas e relatórios de acordo com os modelos e periodicidade contratuais;
- Representar a instituição em reuniões e atividades de interesse da entidade junto à comunidade, parceiros, financiadores, órgãos públicos, etc.;
- O gerenciamento e análise das contas de custos operacionais do crédito, cobrança, análise e monitoramento das contas de custos administrativos;
- A responsabilidade pelo crescimento da carteira de crédito,
- A responsabilidade pela elaboração e execução de projetos de captação de recursos técnicos e financeiros.

Numa visão sistêmica, o essencial no âmbito da gestão é fazer com que as coisas aconteçam ao mesmo tempo em que encaminha a construção do futuro da instituição implementando as diretrizes e estratégias institucionais, com ética e competência, articulando adequadamente as pessoas e recursos necessários para isso. Exercendo um papel complexo e multifacetado, é necessário considerar que a realidade gerencial é, ao mesmo tempo:

- Múltipla, porque lida com muitas situações;
- Diversa, porque tem naturezas diferentes;
- Dinâmica, porque a realidade (ambiente, pessoas, organização) muda a todo instante;
- Simultânea, porque várias coisas acontecem ao mesmo tempo;
- Conectada, porque eventos que acontecem à distância têm uma repercussão relevante sobre a ação gerencial, principalmente em IMFs, onde se trabalha com um produto “delicado”, com vários tipos de atividade produtiva e com parcerias de outras instituições;
- Articulada interna e externamente, com suas lideranças e equipe e com o ambiente externo (parcerias, clientela);
- Interfacetada, pela complexidade de lidar com os limites entre a natureza das ações (social, política, econômica, etc.); e,

- Polarizada, porque muitas vezes há interesses contrários a serem negociados.

Na gestão das IMFs, a ética deve ser suficientemente visível e compartilhada entre conselheiros, gestores, equipes e apoiadores. Deve haver, dentro das “bandas” estabelecidas para essa ética, um espaço mínimo necessário para a “dimensão artística” da ação gerencial, que diz do estilo próprio, criatividade e sentimento. (TGI, 2005).

Para atender a dimensão das responsabilidades e complexidade inerente ao papel do principal executivo da organização, se indica a seguir o perfil recomendado para este profissional:

- Formação universitária, preferencialmente na área econômica (Economia, Ciências Contábeis, Administração);
- Experiência gerencial, financeira e administrativa;
- Facilidade de comunicação e trabalho em equipe;
- Habilidades de liderança, articulação, mobilização e negociação;
- Visão social e sensibilidade para trabalhar com populações de baixa renda;
- Visão e atitude empresarial (estratégico e pragmático);
- Visão macro-econômica atualizada;
- Conhecimento de finanças e contabilidade;
- Conhecimento de matemática financeira e uso de informática;
- Capacidade de avaliar riscos e oportunidades;
- Característica de negociador;
- Facilidade de comunicação e trabalho em equipe;
- Conhecimento de inglês ou espanhol,
- Dedicção integral.

3.2. Consolidação das Pautas

No Nível 2 do modelo, passamos a conceituar cada eixo estratégico que compõem as Pautas da Metodologia MAESTRO, apontando a concepção e o sentido adotados e recomendados em cada um - trata-se aqui “do que fazer” ou, “o que não pode deixar de ser feito para uma boa governança, do ponto de vista das táticas a serem priorizadas na consecução das estratégias traçadas pelo Conselho em conjunto com os gestores.

Dada a complexidade e extensão dos temas, mas sobretudo, por tratar-se de um “manual” onde a função principal é indicar caminhos e ferramentas, as referências conceituais são apresentadas de forma sumarizada, servindo como um mapa com indicações para a busca constante de conhecimento e aprofundamento nestas áreas.

Assim como no Nível 1 a responsabilidade pela implantação daqueles padrões de governança são inerentemente do Conselho, em especial do Presidente tendo como alicerce fundamental a articulação com os gestores, aqui no Nível 2, os principais responsáveis são os mesmos embora numa ordem inversa onde o principal responsável é o principal executivo, sob orientação, aprovação e supervisão dos Conselhos.

MONITORAMENTO

O conceito de monitoramento implica num sistema de retro-alimentação sobre o andamento das ações e seus resultados. Sempre que se fala em “monitoramento”, portanto, estamos pressupondo o processo:

“planejar/executar/avaliar/retro alimentar.”

Para que este processo seja realizado de forma consistente, é necessário reunir, sistematizar e processar um conjunto de informações relevantes e abrangentes

sobre todos os planos e atividades da instituição. A metodologia de governança MAESTRO apresenta um sistema para monitoramento composto de: avaliação qualitativa/indicadores de resultados/parâmetros de desempenho, onde:

- A avaliação qualitativa é realizada com base nos princípios da Qualidade Total - enfoque/aplicação/resultados;
- Os indicadores permitem mensurar as modificações nos resultados da IMF,
- Os parâmetros indicam os níveis ou condições que deverão ser alcançadas para a sustentabilidade e cumprimento da missão.

Observação: note-se que no MAESTRO chamamos de “sistema de monitoramento da governança” o conjunto das avaliações qualitativa e quantitativa que avaliará a implementação da Metodologia MAESTRO de governança, contudo, ambos os métodos podem ser utilizados separadamente em situações diversas, configurando-se em importantes ferramentas de diagnóstico institucional e gerencial.

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Nesta área temática é necessário resgatar e aprofundar o aprendizado sobre a essência dos conceitos de Administração e Gestão e então empreender os esforços necessários para a implementação e fomento de uma cultura organizacional propensa a um profissionalismo cada vez maior. Assim, apresentamos como Pautas da Administração:

Planejar: função gerencial que abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcança - las e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades;

Organizar: funções gerenciais que inclui a definição de quais tarefas devem ser realizadas, quem deve realiza - las, como devem ser agrupadas, a quem se reporta e onde as decisões devem ser tomadas;

Liderar: função gerencial que abrange a motivação dos funcionários, direção das atividades dos outros, seleção do canal de comunicação mais eficazes e solução de conflitos entre os membros;

Controlar: função gerencial que envolve o processo de monitoração das atividades para garantir que sejam realizadas conforme planejado e de correção de quaisquer desvios significativos.

Complementando os pressupostos gerais da administração, a Metodologia indica para as IMFs, um modelo de gestão com ênfase na Gestão Participativa, modelo no qual se espera dos gestores que sejam especialistas em resultados o que significa ser capaz de antecipar o futuro a construir, mobilizar recursos para a ação e realizar o que tem que ser feito, garantindo o desenvolvimento institucional adequado a cada fase evolutiva da IMF e de seus projetos.

ESTRUTURA DE CAPITAL

Em administração, o tema estrutura de capital permanece indefinido e incompleto, pois os estudos dos fatores que a determinam continuam em evolução. Com isto, prevalece ainda a indicação teórica de que a gestão da estrutura econômica e financeira das organizações se relaciona com o lado direito do Balanço²⁷, em que duas decisões são necessárias quanto à sua composição: a adequação de financiamento a curto e longo prazo e as melhores fontes de financiamento, com a composição entre capitais próprios e capitais de terceiros.

A implementação de estratégias para análise e decisão de investimento e financiamento são fundamentais para o sucesso organizacional e decisões inadequadas podem levar à baixa liquidez e redução do retorno sobre os capitais investidos, podendo levar ao fechamento das organizações.

Em microfinanças não é diferente. As IMFs buscam investir em estratégias que tornem viável sua operação e um dos principais aspectos a serem observados é a sua estrutura econômica e financeira, bem como as decisões que as alteram de alguma forma. No centro desta gestão, as decisões sobre custo do capital, análise do risco e do retorno, correspondem aos pontos-chave que podem determinar a continuidade ou não de uma instituição.

Da mesma forma, para uma boa gestão dos seus ativos, além do conhecimento específico de finanças, no sentido abrangente e, de microfinanças no sentido

mais específico, a fim de compreender muitas decisões financeiras, é preciso possuir um bom conhecimento da natureza jurídica da IMF e de seus ambientes operacionais e tributários.

Tal conhecimento possibilita ver por que certas variáveis financeiras precisam ser consideradas pelo administrador financeiro, quando este toma decisões sobre a estrutura de ativos ou movimentações financeiras. Os cuidados da administração financeira e do administrador financeiro podem ser visto como uma forma de economia aplicada, que se baseia amplamente em conceitos econômicos:

- a) **Macroeconomia:** Entende o ambiente global, institucional e internacional em que a IMF precisa operar; é o que tratamos em desenvolvimento gerencial como especialização em contexto;
- b) **Microeconomia:** Trata da determinação de estratégias operacionais ótimas para as empresas e tem relação direta com a especialização em resultados, que é tratado no processo de desenvolvimento gerencial.

Enquanto tática prioritária é importante para a função de administração financeira nas IMFs, ressaltar a dupla perspectiva da sua ação: tratamento de fundos e tomada de decisão.

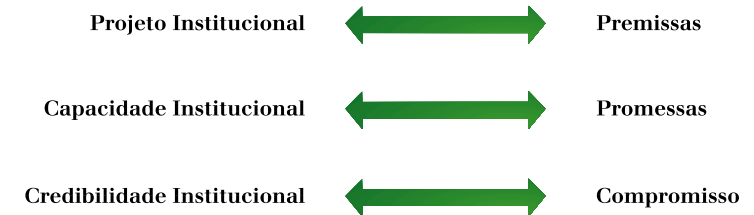
SUSTENTABILIDADE

Em si mesmo, sustentabilidade é um conceito sistêmico, relacionado à continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana. Na institucionalidade microfinanceira o caráter sistêmico é proporcional ao equilíbrio que deve ser alcançado entre as dimensões do seu significado econômico e do papel social, traduzindo-se na necessidade de atingir a sustentabilidade nos níveis:

- **Político-social:** efetividade enquanto instrumento de desenvolvimento econômico e inclusão social.
- **Institucional:** autonomia, transparência, profissionalismo e perenidade.
- **Econômica:** Sustentabilidade operacional e financeira no longo prazo.

Enquanto programas de desenvolvimento e inclusão sócio-econômica, as premissas da sustentabilidade institucional estão diretamente relacionadas com o

compromisso e conseqüências do impacto projetado sobre a pobreza, explicitadas na missão e objetivos, reafirmadas ou não segundo a orientação dada pela governança estabelecida, observando as seguintes correlações:



O significado que damos aqui ao conceito de sustentabilidade então, é aquele em que se persegue, incessantemente, o alcance de capacidade técnico-financeira para atuar de forma sistêmica na sociedade, didaticamente falando, nos âmbitos – político-social, institucional e econômico; o que somente será possível com o desenvolvimento e fortalecimento institucional de forma a poder cumprir integralmente com as – premissas, as promessas e compromisso a que se propôs a IMF quando da sua constituição.

TRANSPARÊNCIA

Dos princípios universais de governança corporativa, a Transparência é o único replicado literalmente também como Pauta da Metodologia MAESTRO e decorre diretamente da importância que se reveste para as microfinanças a questão da credibilidade, proporcionalmente atingida conforme o grau de transparência adotado pela IMF nas articulações engendradas na construção das alianças e parcerias.

O princípio preconizado pelo movimento da Governança Corporativa se reproduz integralmente como Pauta do MAESTRO, reafirmando que “Mais que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos”.

Como bússola a ser utilizada na implementação de todas as ações da IMF, em especial as que são adiante apresentadas como “Notas” para a Transparência, ratificam-se dois critérios primordiais quanto à comunicação e os sistemas de informação da IMF:

- O sistema de informação da organização, mesmo quando não informatizado, não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a Governança Corporativa e a ação gerencial e que, conduzem à criação de valor para a instituição e para a sociedade.
- A comunicação quando espontânea, franca e rápida resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros, o que é fundamental para o estabelecimento das parcerias necessárias para a expansão institucional.

RISCOS

O conceito de risco permeia a atividade humana. Tudo o que fazemos ou dizemos tem a possibilidade de gerar conseqüências diferentes daquela que imaginamos. Em microfinanças não é diferente, pelo contrário. Segundo a definição simples de Paiva-1997, risco pode ser definido como a probabilidade de perda. Diferentemente da incerteza, o risco não pode ser eliminado, mas pode e deve ser administrado com base em probabilidades e dados históricos que possibilitem simular diferentes resultados e decidir a partir de estimativas julgadas aceitáveis.

As IMFs assumiram um posicionamento, frente à análise de risco de crédito, não tradicional com relação ao sistema financeiro formal, desenvolvendo uma metodologia própria que já provou ser viável emprestar sem as garantias e análises convencionais. Contudo, também estão sujeitas a outras categorias de riscos gerais como o risco de mercado, risco operacional e risco de liquidez.

A Metodologia MAESTRO recomenda uma abordagem de governança e gestão do risco, não apenas reativa, mas, que enfatize a identificação do risco e sua prevenção, antes que a perda aconteça. Esta abordagem está relacionada diretamente com os sistemas de informação, de normas e procedimentos, supervisão e auditorias internas e externas.

OPERAÇÕES

Relacionadas à atividade fim da instituição de microcrédito ou microfinanças, são as estratégias operacionais selecionadas e adotadas com base em informações e perspectivas elaboradas no planejamento estratégico, a fim de concretizar o objetivo institucional.

É a tecnologia microfinanceira, que trata do desenho de produtos adequados e oportunos à natureza e realidade dos pequenos negócios, do processo metodológico de análise, concessão e acompanhamento do crédito e, o perfil institucional o que caracteriza e torna a organização capaz de executar o programa de crédito com sucesso. Em suma, estamos falando na materialização dos pressupostos e princípios que diferenciam uma organização microfinanceira de um banco convencional em relação ao seu público-alvo.

Da definição das estratégias e da sua operacionalização eficaz dependem, diretamente, a sustentabilidade, já tratada em item anterior, e o impacto sócio-econômico que determinarão o nível de alcance da missão e dos objetivos da IMF.

3.3. Consolidação das Notas

As Notas se referem ao Nível 3 da Metodologia MAESTRO, onde são apresentadas as ações correspondentes à operacionalização de cada uma das Pautas conceituadas no item anterior.

Reafirmam-se as limitações quanto a pretender esgotar os temas num único documento e, que em tendo que eleger um conjunto de práticas para inserção neste Manual e recomendá-las como prioritárias, estamos descartando a referência ou descrição de outras tantas ações não menos importantes para o êxito das IMFs.

Aceito o risco da priorização, o critério adotado foi o de eleger as ações julgadas indispensáveis para atender dois objetivos hierarquicamente complementares: a importância para a boa Governança Corporativa das IMFs e a relevância para a construção e coerência da Metodologia MAESTRO.

Confiando na coerência destes critérios, acreditamos estar cumprindo com a finalidade de formular uma modelagem de governança orientadora do presente, mas, também indutiva à auto-aprendizagem institucional continuada já que, a perspectiva técnico-pedagógica estimula a esperar que com a implementação do MAESTRO como descrito no Manual, resulte em dois ganhos essenciais para o desenvolvimento dos atores e das instituições: a) a implementação do modelo ora descrito por si só já terá contribuído significativamente para o aprimoramento institucional e da governança, e b) as IMFs cujos líderes e gestores se empenharem nesta implementação, terão tomado o caminho do aprendizado e desenvolvimento contínuo, pois as estratégias e ações iniciadas por este instrumento os remeterão a outras necessidades e aprendizados, inserindo-os no ciclo virtuoso do permanente desenvolvimento organizacional, da Governança Corporativa e da gestão eficaz. Neste sentido, se apresentam como Notas da Metodologia MAESTRO.

MONITORAMENTO

Uma gestão voltada para o aprendizado e o aperfeiçoamento, deverá estar apoiada em um sistema mais simples, mas que contenha relevantes indicadores de resultados. No MAESTRO, norteados por esta afirmação, adotamos um sistema de monitoramento orientado pela avaliação qualitativa: enfoque – aplicação – resultado, em caráter complementar aos indicadores de resultados relacionados a seguir, que constituem em conjunto, a avaliação quantitativa da aplicação da Metodologia.

Esta seleção de indicadores foi realizada considerando aqueles comumente utilizados pelo setor microfinanceiro internacional e já adotados há algum tempo pelas IMFs nacionais mais consolidadas. Além disto, tanto na Oficina Nacional como durante a execução quase simultânea de um segundo tema do PDI, o Diagnóstico Setorial, foram amplamente debatidos e validados em termos de relevância e de adequação de parâmetros para as IMFs que estiveram presentes.

O enfoque prioritário é a Governança que utiliza, obrigatoriamente, informações gerenciais e contábeis para cálculo dos índices e análise de tendências. Mesmo assim, esperamos que sejam articulados debates envolvendo as várias pessoas e organizações envolvidas no monitoramento, considerando também outras fontes e fatores de análise, como por exemplo, o Manual do Plano de Contas recentemente desenvolvido também no âmbito do PNMPO/PDI 2007.

Ressalta-se ainda que um bom conjunto de indicadores pode valer muito pouco se não estão bem definidas as responsabilidades pela sua produção e coleta das informações, pela sua análise e pela tomada de decisões.

Assim, deve estar claro que os parâmetros indicados como “ótimos”, referem-se à média obtida pelas OSCIPs de microcrédito brasileiras mais tradicionais. Longe de significar uma indicação sem conhecimento da realidade específica de cada instituição, a finalidade é estabelecer, ainda que inicialmente, linhas médias-mínimas que possibilitem a auto e inter-avaliação comparativa a partir das quais, os gestores possam analisar quão distantes, para baixo ou para cima, estão destas referências, levando em conta sempre a realidade local, institucional e do setor.

Vale ressaltar ainda que o conjunto de indicadores recomendados pela Metodologia possibilita, ora em análises individuais, ora conjugando dois ou mais índices, realizar avaliações de praticamente todas as áreas institucionais ou, pelo menos, sinalizam para a necessidade de investigação e aprofundamento em temas vitais para as IMFs.

Indicadores e Parâmetros de Desempenho - Referências

1. Clientes Novos

DEFINIÇÃO:	ESSE ÍNDICE DEMONSTRA A QUANTIDADE DE CLIENTES QUE TOMARAM CRÉDITO PELA PRIMEIRA VEZ, OU SEJA, QUE INGRESSARAM NA INSTITUIÇÃO.
UTILIDADE:	Permite-nos determinar o grau de alcance, em quantidade, junto à comunidade, ou seja, a efetividade de suas campanhas de promoção e expansão.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	100% do planejado

2. Clientes Renovados

DEFINIÇÃO:	ESSE ÍNDICE DEMONSTRA A QUANTIDADE DE CLIENTES QUE RENOVARAM O CRÉDITO.
UTILIDADE:	Permite-nos determinar o grau de retenção de clientes que tem a instituição, ou seja, o nível de fidelização e satisfação dos clientes.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	100% das renovações previstas para o mês

3. Clientes Ativos

DEFINIÇÃO:	ESSE ÍNDICE DEMONSTRA A QUANTIDADE DE CLIENTES COM CRÉDITOS EM ABERTO, OU SEJA, A QUANTIDADE DE CLIENTES ATENDIDOS NAQUELE MOMENTO.
UTILIDADE:	Permite-nos determinar o grau de produtividade da instituição.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	100% das renovações previstas para o mês

4. Valor dos Créditos Novos

DEFINIÇÃO:	SOMATÓRIO DO VALOR DOS CRÉDITOS CONCEDIDOS A CLIENTES NOVOS.
UTILIDADE:	Permite-nos determinar o grau de alcance, em valores, que a IMF tem junto à comunidade, ou seja, a efetividade de suas campanhas de promoção e expansão.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	100% do planejado

5. Valor das Renovações

DEFINIÇÃO:	SOMATÓRIO DO VALOR DOS CRÉDITOS CONCEDIDOS A CLIENTES QUE RENOVARAM SEUS EMPRÉSTIMOS.
UTILIDADE:	Permite-nos determinar o grau de retenção de clientes que tem a instituição, ou seja, o nível de fidelização.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	100% das renovações previstas para o mês

6. Valor Total dos Créditos

DEFINIÇÃO:	SOMATÓRIO DOS VALORES TOTAIS DE CRÉDITOS CONCEDIDOS TANTO A CLIENTES NOVOS, COMO RENOVADOS, OU SEJA, A SOMA DOS CRÉDITOS NOVOS E RENOVAÇÕES.
UTILIDADE:	Permite-nos determinar a evolução da aplicação dos recursos disponíveis.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	100% do planejado

7. Número Total de Créditos

DEFINIÇÃO:	SOMATÓRIO DO NÚMERO DE CRÉDITOS CONCEDIDOS TANTO A CLIENTES NOVOS, COMO A CLIENTES QUE RENOVARAM SEUS CRÉDITOS.
UTILIDADE:	Permite-nos determinar a rotatividade da carteira e grau de alcance junto à comunidade, ou seja, a efetividade de suas campanhas de promoção e expansão.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	100% do planejado

8. Valor da Carteira Ativa

DEFINIÇÃO:	SALDO A RECEBER DOS CLIENTES (SOMENTE VALORES EM CAPITAL, SEM ENCARGOS).
UTILIDADE:	Este índice nos mostra a capacidade de colocação da entidade.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	90% do Fundo para Crédito

9. Valor total do Fundo de Crédito

DEFINIÇÃO:	DISPONIBILIDADE MONETÁRIA EXCLUSIVA PARA A CONCESSÃO DE CRÉDITOS.
UTILIDADE:	Permite-nos acompanhar a capacidade de alavancagem da instituição e a eficácia de suas ações de captação de recursos.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	Suficiente para financiar o plano de crescimento da entidade

Número Funcionários

- A) Agentes de Crédito:
- B) Pessoal administrativo/financeiro:
- C) Total de Funcionários:

11. OCUPAÇÕES GERADAS E/OU FORTALECIDAS: Inclui a ocupação do empreendedor apoiado, as já existentes mais os novos postos de trabalho gerados após o ingresso no programa de microcrédito.

▪ INDICADORES DE PRODUTIVIDADES

1. Carteira Ativa/Agente de Crédito

DEFINIÇÃO:	VALOR TOTAL DA CARTEIRA ATIVA/ N°. DE TÉCNICOS E ESTAGIÁRIOS EM CRÉDITO
UTILIDADE:	Permite-nos acompanhar a produtividade do técnico em crédito, bem como sua capacidade de gerar receitas que cubram seus custos individuais e da organização.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	> que o valor médio requerido para a sustentabilidade da instituição

2. Clientes Ativos/Agente de Crédito

DEFINIÇÃO:	RELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE CLIENTES ATIVOS POR TÉCNICO E ESTAGIÁRIO EM CRÉDITO.
UTILIDADE:	Informa-nos o n°. de clientes atendidos por técnico. Se este indicador apresenta níveis abaixo do ótimo, tendo em conta o grau de maturidade da instituição, a entidade deve buscar alcançar os níveis ótimos para que não sejam afetados outros indicadores determinantes para o crescimento da entidade
PARÂMETROS ÓTIMOS:	250 clientes, sejam individuais ou solidários

3. Valor Médio dos Créditos

DEFINIÇÃO:	VALOR TOTAL DOS CRÉDITOS /N°. DE CRÉDITOS CONCEDIDOS
UTILIDADE:	Permite-nos determinar o valor médio que se está emprestando e compará-lo com as projeções do ano. Caso o valor seja muito diferente dos valores projetados poderá estar ocorrendo distorções na metodologia ou nos nichos de mercados atendidos.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	Valores que sejam compatíveis com os nichos de mercado atendidos, metodologia empregada e suficiente para a sustentabilidade

4. Carteira Ativa/Fundo de Crédito

DEFINIÇÃO:	VALOR TOTAL DA CARTEIRA ATIVA/ VALOR TOTAL DE RECURSOS PARA EMPRÉSTIMOS
UTILIDADE:	Permite-nos acompanhar a aplicação do Fundo Rotativo e conseqüentemente a eficiência e produtividade dos técnicos em crédito.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	90%

5. Taxa de Retenção de Clientes

DEFINIÇÃO:	CLIENTES ATIVOS ATUAIS / CLIENTES ATIVOS HÁ 12 MESES + CLIENTES NOVOS NOS ÚLTIMOS 12 MESES
UTILIDADE:	Indica-nos o percentual de clientes que continuam tomando crédito, ou seja, renovam seus créditos. Quanto mais alto for este indicador, melhores os resultados da instituição. Demonstra o grau de fidelidade dos clientes com a instituição.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	80%

6. Relação Pessoal administrativo/financeiro por Agente de Crédito

DEFINIÇÃO:	Nº. DE PESSOAL ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO / Nº. DE AGENTES DE CRÉDITO
UTILIDADE:	Indica a relação entre o pessoal da área administrativo/financeira e o pessoal da área técnica, ou seja, quantas pessoas de apoio cada técnico precisa para exercer a sua atividade.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	0,625 pessoas da área administrativo/financeira por agente. Caso a relação seja maior é um sinal para início de uma revisão relacionada a custos de pessoal e a eficiência das tarefas desenvolvidas.

7. Taxa de Rotatividade de Pessoal

DEFINIÇÃO:	(%) = Nº. DE EMPREGADOS QUE DEIXARAM A IMF/MÉDIA DE EMPREGADOS NO PERÍODO
UTILIDADE:	Indica a capacidade da instituição em atrair, desenvolver e reter talentos.

▪ INDICADORES DE QUALIDADE DA CARTEIRA

1. Índice de Inadimplência (> 30 dias)

DEFINIÇÃO:	VALOR TOTAL DAS PARCELAS EM ATRASO HÁ MAIS DE 30 DIAS / CARTEIRA ATIVA
UTILIDADE:	Este indicador nos mostra a saúde da carteira e a eficácia da prática metodológica e da análise de crédito.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	5%

2. Perfil da Carteira Normal por Faixa de Vencimento

DEFINIÇÃO:	CARTEIRA POR FAIXA DE VENCIMENTO a vencer (em dia) e por faixa de atraso. De 01 a 30 dias De 31 a 60 dias De 61 a 90 dias De 91 a 120 dias De 121 a 150 dias De 151 a 180 dias > 180 dias
UTILIDADE:	Permite-nos determinar onde se encontram concentrados os problemas de atraso para tomada de medidas corretivas em relação a aspectos metodológicos ou de cobranças.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	< 5 % no somatório de todas as faixas (> 30 dias).

3. Índice da Carteira Contaminada (>30 dias)

DEFINIÇÃO:	CARTEIRA CONTAMINADA (>30 DIAS) / CARTEIRA ATIVA.
UTILIDADE:	Este indicador nos mostra o possível risco de perda da carteira por deterioração da mesma, devido a descuidos nos controles de administração da carteira ou a desvios metodológicos, que podem afetar negativamente os resultados institucionais.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	< 6%

4. Taxa de Carteira Renegociada

DEFINIÇÃO:	CARTEIRA RENEGOCIADA/CARTEIRA ATIVA
UTILIDADE:	A Carteira Renegociada é constituída pelos créditos que, por não terem sido pagos em dia, foram renegociados. Permite-nos determinar o grau de saúde da carteira, a aplicação correta da metodologia e eficácia da análise de crédito. Valores muito altos de créditos renegociados podem indicar desvios metodológicos.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	< 6%

5. Taxa de Perda

DEFINIÇÃO:	VALOR TOTAL DOS CRÉDITOS ASSUMIDOS COMO PREJUÍZOS NOS ÚLTIMOS DOZE MESES / CARTEIRA MÉDIA DO PERÍODO EM QUE FORAM LIBERADOS OS CRÉDITOS CASTIGADOS (CARTEIRA RELEVANTE).
UTILIDADE:	Este indicador nos mostra o % de perda com relação a carteira ativa relevante durante determinado período. Este resultado deve ser comparado com os Parâmetros utilizados pela Indústria do Microcrédito, além de serem identificadas as causas que provocaram as perdas.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	< 6%

▪ INDICADORES DE QUALIDADE DA CARTEIRA

1. Auto-sustentação

DEFINIÇÃO:	Receitas Totais/Gastos Totais
UTILIDADE:	Mostra se alcançamos o ponto de equilíbrio ou não. Para uma IMF é importante determinar o grau de alcance desta meta com a finalidade de manter sob controle a gestão da instituição e buscar o cumprimento de seu planejamento inicial que deve incluir a capitalização.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	> 120%

2. Eficiência Operacional

DEFINIÇÃO:	(MÉDIA MENSAL DOS GASTOS TOTAIS DO PERÍODO/CARTEIRA ATIVA MÉDIA DO PERÍODO)*12 (ÍNDICE ANUALIZADO)
UTILIDADE:	Este indicador nos mostra que percentual de gastos está sendo aplicado na administração da carteira. Se o resultado estiver muito alto frente aos Parâmetros da Indústria, deve ser revista então a composição das despesas e implementadas políticas para sua redução e aumento da carteira.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	< 25%

3. Recuperação dos Atrasados

DEFINIÇÃO:	VALOR RECEBIDO DE CRÉDITOS EM ATRASO / VALOR A RECEBER DE CRÉDITOS EM ATRASO.
UTILIDADE:	Estabelece a relação entre o valor dos créditos em atraso e o valor efetivamente recebido no mês. Indica a efetividade do esforço de cobrança
PARÂMETROS ÓTIMOS:	> 50%

4. Rentabilidade do Patrimônio Líquido

DEFINIÇÃO:	RESULTADO LÍQUIDO / PATRIMÔNIO LÍQUIDO MÉDIO (BASEADO NO EXERCÍCIO ANUAL).
UTILIDADE:	É necessário manter um indicador entre 10 e 15% para obter a capitalização da instituição através de sua receita e poder equilibrar a relação entre ativos de risco e patrimônio.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	> 12 % ao ano.

5. Nível de Endividamento

DEFINIÇÃO:	DÍVIDA TOTAL / PATRIMÔNIO LÍQUIDO
UTILIDADE:	Está relação nos mostra quão comprometido está nosso patrimônio frente aos passivos, avaliando a participação dos credores no financiamento da IMF. Assim se pode estabelecer o risco e a conveniência da entidade frente a um determinado nível de endividamento.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	Para cada real da entidade mobilizar de 5 a 6 reais de terceiros.

6. Rendimentos sobre Carteira

DEFINIÇÃO:	MÉDIA MENSAL DAS RECEITAS OPERACIONAIS DO PERÍODO / CARTEIRA ATIVA MÉDIA DO PERÍODO
UTILIDADE:	Indica a taxa de juros efetiva que a instituição está recebendo. Comparando com a taxa nominal que a instituição cobra dos clientes, alerta sobre o quanto está sendo eficiente ou não na recuperação da carteira e ainda eventuais desvios decorrentes da apropriação de receitas.
PARÂMETROS ÓTIMOS:	Para cada real da entidade mobilizar de 3 a 6 reais de terceiros.

• Fórmula para cálculo da penetração no mercado

DEFINIÇÃO:	<p> $\text{Mercado} = N^{\circ} \text{ total de micro- empreendimentos} \times \% \text{ elegibilidade} \times N^{\circ} \text{ de clientes ativos, onde:}$ </p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado = % da PEA; de um modo geral, 25% - % de elegibilidade = definição da IMF (meta); - Clientes Ativos = clientes com crédito em aberto.
UTILIDADE:	Indica a abrangência da intervenção da instituição, vertical e horizontal, assim como o potencial entre de acordo com a oferta e a demanda, indicando a necessidade de crescimento para o cumprimento da missão - impacto sócio-econômico.

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

De um ponto de vista técnico, os preceitos e procedimentos da ciência da administração, fundamentais para a profissionalização de qualquer organização, são de certa forma de domínio público. Assim, tomamos como Notas prioritárias para a metodologia duas áreas, Planejamento e Modelo de Gestão, consideradas de fundamental importância para as organizações do Terceiro Setor mais avançado, rumo que deve ser perseguido por todas as IMFs.

Plano de negócios

Composto pelo planejamento estratégico, operacional e financeiro, deve indicar amplos objetivos e perspectivas institucionais, criando o marco para a execução das estratégias.

O planejamento estratégico é um modo sistemático de gerir a mudança e de criar o melhor futuro possível para uma determinada organização, entidade, empresa ou território. É um processo criativo para identificar e realizar as ações mais importantes, tendo em conta os seus pontos fortes e fracos, os desafios e as oportunidades futuras.

As principais características do processo de planejamento estratégico são:

- Concentra-se nos temas considerados como chaves e prioritários.
- Considera explicitamente a disponibilidade de recursos.
- Analisa os pontos fortes e fracos da organização relativamente ao seu próprio desenvolvimento.
- Contempla os grandes acontecimentos e mudanças que estão a ocorrer fora do meio estritamente local (a nível nacional ou internacional).
- Orienta-se para a ação, com forte ênfase nos resultados práticos.

Como processo, trata do conjunto de ações e tarefas que envolvem os atores políticos, sociais e econômicos na procura de clareza a respeito da definição de

objetivos e da implementação de ações adequadas. Como instrumento, constitui um quadro conceptual que facilita a concertação na tomada de decisões. É um instrumento e um processo que permite elaborar uma visão do futuro. Esta visão de futuro deve contemplar dois aspectos:

- A descrição do que se deseja ser no futuro (nos próximos 3 - 5 anos).
- Determinar como se conseguirá o alcance desse futuro desejado.

Na atualidade, a preparação e a implementação de planos estratégicos é, sem dúvida, um dos eixos centrais de qualquer política de desenvolvimento coerente, participativa e sustentável, na medida em que sensibiliza e instrumentaliza para análises produtivas quanto:

- a) A importância de ter uma visão e objetivos claros para o médio e o longo prazo;
- b) A necessidade de gerar estratégias que facilitem o atuar local sob uma perspectiva global, isto é, tendo em conta os contextos nacionais e internacionais,
- c) A necessidade de estabelecer critérios que possibilitem decidir de forma adequada sobre as prioridades e a afetação de recursos.

Para conseguir esta visão de futuro é necessário, como primeiro passo do plano estratégico, realizar um diagnóstico da situação. O objetivo do diagnóstico é estabelecer uma correta identificação das: Oportunidades e Ameaças, das Forças e Fraquezas. Esta exploração deve considerar as condições do meio externo - os acontecimentos e as tendências em mutação, em nível local, regional e nacional, pois as decisões baseadas exclusivamente nas condições presentes correm um elevado risco de ser pouco efetivas no futuro.

Os indicadores externos servem, além disso, como elementos de referência para identificar a própria posição relativa, facilitando bases para avaliações comparativas. Daí a importância de analisar o ambiente para redefinir missão e escolher estratégias de ação - numa palavra, posicionar-se. Significa, ainda, rever os projetos em que a organização está engajada, avaliar se seus objetivos e metodologias contribuem para os objetivos estratégicos escolhidos, assim como criar novos projetos.

Por sua vez, administrar estrategicamente significa ser capaz de responder às demandas do presente tendo em mente o que se planejou para o futuro. É comum que organizações passem pelo processo de planejamento estratégico sem se darem conta de que precisarão preparar-se para administrar estrategicamente. O resultado é que as rotinas anteriores tomam conta das decisões e pouco ou nada se realiza do plano adotado.

Para uma organização do Terceiro Setor, isto pode significar muitas mudanças: é possível que os projetos desenvolvidos há anos - e que, afinal, sempre foram sua razão de ser - já não sejam adequados; pode ser que as relações de poder dentro da organização precisem ser revistas; que as competências de seus membros não sejam suficientes para o futuro desejado. E, como se sabe, mudanças nem sempre são bem toleradas, pois significam incerteza.

É, portanto, um processo que depende fundamentalmente da direção da organização. É a direção que assume o compromisso de realizar mudanças e de conduzir o conjunto de seus membros no sentido estratégico. Em vista disso, o planejamento estratégico em organizações de microfinanças precisa levar em consideração algumas de suas características específicas:

a. Participação nas decisões

Por se tratar de organizações onde a decisão é influenciada por pessoas que ocupam espaço em instâncias diversas - hierárquicas ou não - o processo precisa incorporar esta pluralidade de visões desde o início. Isto não significa que a direção deixe de lado sua responsabilidade, mas que tenha construído condições para a adesão das várias visões a um plano comum.

b. Relações de poder

Uma vez que mobiliza os vários interesses individuais e de grupos dentro da organização, o planejamento estratégico precisa ser tomado como oportunidade e não como ameaça. É uma oportunidade de afirmação da organização, que deve ser maior que a soma de seus integrantes.

c. Delimitação por programas, projetos, áreas temáticas

Como o planejamento estratégico parte de definições mais amplas sobre o posicionamento da organização em sua relação com o ambiente, as divisões existentes entre projetos ou áreas temáticas devem ser contornadas. O mais importante é resgatar o aprendizado da organização como um todo, interpretar as demandas a que está sujeita e definir seu potencial para o futuro.

d. Predomínio da racionalidade substantiva

O planejamento estratégico precisa ser tratado no âmbito da racionalidade que diz respeito a valores e a padrões éticos de ação, onde os resultados estão subordinados a pressupostos e conceitos socialmente construídos. A implicação está em que os pressupostos com que se trabalha a estratégia precisam ser analisados e revistos, afirmando novos valores e reafirmando compromissos.

Em síntese, o processo de planejamento estratégico em organizações de microfinanças deve ser capaz de renovar visões de futuro e de obter consensos em torno destas visões. A exploração do meio é particularmente útil para identificar as inter-relações entre temas estratégicos. As tendências econômicas, demográficas, sociais, etc., deverão ser examinadas sob uma perspectiva quádrupla:

- O que ocorreu no passado, qual é a situação presente e o que pode ocorrer previsivelmente durante o desenvolvimento do plano?
- O que está a ocorrer no âmbito regional, nacional e internacional?
- Quais são as oportunidades e as limitações?
- Quais são as tendências para o futuro?

Uma vez identificados os pontos fortes e fracos, estes deverão ser priorizados de acordo com a probabilidade de alteração de cada um deles e no potencial impacto que terão sobre o horizonte do nosso planejamento.

Para que tenhamos um bom planejamento estratégico e operacional, o diagnóstico deve estar pautado na realidade e nas sinalizações que facilitem a operacionalização das atividades e, portanto considerar a experiência acumulada até hoje. Aliado a isto as diferenças das modalidades de oferta de crédito e às formas de ocorrência de oportunidade, sem deixar de lado os riscos e desafios a vencer, principalmente focado no perfil do público - alvo.

Mas não basta ter um planejamento estratégico e operacional bem elaborado se não estabelecermos as dimensões e fontes de recursos necessárias. O planejamento financeiro, que além de prever a suficiência de capital, fontes de recursos, fluxo de caixa, investimentos previstos, etc., compondo assim o Plano de Negócios, deve expressar em suas projeções de maneira concreta e detalhada, a articulação do planejamento estratégico e operacional.

No setor microfinanceiro existem modelos e instrumentos bem desenvolvidos e voltados para a realidade de instituições de crédito. Mas, nos últimos anos houve um desenvolvimento bastante acentuado do modelo denominado Microfin²⁸, especialmente no que tange ao instrumento de planificação financeira e projeções de carteira. Bastante completo e especializado, vem sendo utilizado por um número cada vez maior de IMFs do mundo inteiro, além de contar com o aval do Banco Mundial. Para ilustrar a sistematização de um esquema lógico para elaboração do plano de negócios, reproduzimos a matriz deste modelo como exemplo.

Importante ainda reafirmar importância de buscar a coerência entre missão e objetivos, o alto grau de participação de todos os envolvidos assim como a definição clara das suas responsabilidades para a elaboração e implementação de um bom processo de planejamento estratégico e financeiro. O instrumento a ser utilizado fica a critério conforme o grau de desenvolvimento e complexidade institucional e operacional da IMF.

Fluxo de planejamento estratégico, operacional e financeiro

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL	ELABORAÇÃO DO MODELO FINANCEIRO
Articulação de missão e objetivos		Inicialização do modelo financeiro – saldos
Definição de mercados e clientes	Definição de produtos e serviços	Análises de produtos de crédito
Análise de entorno Concorrência Colaboradores Fatores de regulamentação Outros elementos externos	Determinação dos canais de mercado	Projeção de atividades de crédito
Avaliação da instituição Programa de crédito Temas de governabilidade e gestão Administração de recursos humanos Administração Financiamento Administração financeira	Planificação de capacidade e recursos da instituição Elaboração da estratégia de financiamento Análise das projeções financeiras	Estimativa de provisionamento para empréstimos incobráveis, reservas e castigos Estimativa da carga de trabalho requerida Projeção de gastos do programa e das unidades Projeção dos gastos administrativos – incluindo os da unidade central Análise de financiamento por fonte Custo dos fundos Análise de liquides e de investimentos Análise dos estados financeiros projetados
Elaboração de estratégias	Planejamento de negócios e projeções e financeiras como ferramentas de gestão	Análise de variação

Modelo de Gestão

As microfinanças, como um negócio com visão social e retorno econômico, requer entre como pressuposto uma gestão desempenhada como ato político de articular, de formar acordos e de reunir pessoas em busca de resultados. Como tal,

definida a estratégia, requer mais que uma negociação de metas para que cada pessoa envolvida se sinta comprometida com aquilo que se tem por fazer. Não só na ação, mas também na proposição de alternativas para a ação. Neste contexto insere-se a gestão participativa, colegiada e empreendedora como fonte estimuladora da co-responsabilidade. Assim, necessário se faz ter presente alguns fatores que, articulados no âmbito local e considerando as características de cada cultura organizacional, ajude no desenho e implementação de um estilo de gestão capaz de enfrentar o desafio das microfinanças citado no início desta secção. Nesta lógica, fazemos referência a três características que, encadeadas, dão conta deste desafio – gestão participativa e colegiada²⁹ impulsionadas pelos pressupostos do empreendedorismo social³⁰.

Gestão participativa é a arte de coordenar a equipe, mobilizando, envolvendo e comprometendo-a em todo o processo, através de articulações permanentes, troca de conhecimentos e compartilhamento na tomada de decisão, visando o alcance das metas e resultados da organização.

Principais marcas

- a) Autonomia
- b) Comprometimento
- c) Abertura à mudança
- d) Compartilhamento (informações, decisões, resultados)
- e) Pró-atividade
- f) Articulação permanente

²⁹ Cardoso & Cunha, 1999 – TGI (<http://www.tgi.com.br>)

³⁰ Percepções sobre o Empreendedor Social Privado, Público e do Terceiro, Setor; Portal da Administração. <http://www.administradores.com.br/artigos/12758/>

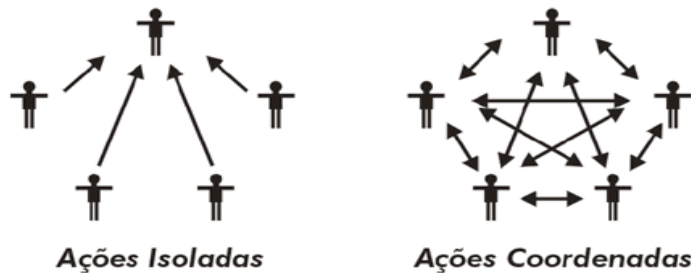
Principais antimarcas

- a) Autoritarismo
- b) Centralização (informações, decisões, resultados)
- c) Falta de transparência
- d) Individualismo
- e) Temor a riscos (no negócio, na gestão interna)
- f) Falta de visão estratégica
- g) Críticas destrutivas (nos dois sentidos)

Colegiados gerenciais

Aceita e incorporada a gestão participativa, é necessário que o gestor e colaboradores se organizem de tal forma a extrair o máximo do grupo em prol da busca dos objetivos estabelecidos e das estratégias advindas do Conselho.

Os colegiados gerenciais, onde são criados mecanismos de articulação e ações integradas entre todos, coordenados pelo principal executivo, é o que instrumentaliza a gestão participativa, dando conta da responsabilidade de gerir recursos humanos, técnicos e financeiros dentro de uma visão empresarial sem perder o compromisso estreito com a missão.



O grau de participação numa gestão colegiada pode variar da informação à participação efetiva na tomada de decisão, de acordo com o “mapa” de responsabilidades e interesses dos integrantes do colegiado em questão.

Por sua vez, um colegiado gerencial exige um projeto coletivo (elemento norteador e agregador, referência e âncora do trabalho conjunto), resultados compartilhados (ter prazer com o sucesso de outro), co-responsabilidade (ser

responsável pelo seu trabalho individual e pelo do grupo), uma estratégia de ação comum (para viabilizar o projeto coletivo) e um acordo de compromissos (para aprender a trabalhar a diferença).

As marcas estruturais de um colegiado gerencial são a unidade (de projeto, de estratégia, de capacidade para fazer, de comprometimento), diversidade (de formas de perceber a realidade, de estilos) e complementaridade (que justifica a necessidade de se trabalhar em conjunto, e não sozinho). A existência de colegiados gerenciais apresenta uma série de possibilidades de ganhos:

- Reforça o projeto coletivo;
- Constrói o futuro de um modo compartilhado;
- Estimula um maior envolvimento e compromisso dos dirigentes com o desempenho institucional;
- Dá consistência à integração entre pessoas e estruturas;
- Democratiza as relações;
- Pratica e dissemina uma cultura estratégica.

Empreendedorismo social

Além disso, coloca-se como desafio aos dirigentes das IMFs, além da visão empresarial indispensável, incorporar o novo paradigma do conceito de empreendedorismo social. Esta indicação justifica-se pelo elemento inovador, incorporado a partir da concepção de desenvolvimento local integrado que pressupõe a valorização das vocações e potencialidades locais, articulação com demais programas, vendo em cada um, oportunidades de fortalecimento e desenvolvimento sócio-econômico dos pequenos empreendedores atendidos.

Empreendedores sociais são pessoas responsáveis pela mudança e inovação, perseguidores de oportunidades para criar e sustentar o valor social, aplicando novas abordagens e recursos no seu trabalho, tendo ainda uma elevada compreensão sobre a quem ele serve – comunidade e financiadores. “Constituem a contribuição efetiva de empreendedores sociais inovadores, cujo protagonismo na área social produz desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudança de paradigma de atuação em benefício de comunidades menos privilegiadas.” (PÁDUA, 2002).

Características do Empreendedorismo Privado, Responsabilidade Social e Empreendedorismo Social⁵¹:

EMPREENDEADORISMO PRIVADO	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	EMPREENDEADORISMO SOCIAL
É individual	Individual com possíveis	É coletivo e integrado
	parcerias	
Produz bens e serviços para o mercado	Produz bens e serviços para si e para a comunidade	Produz bens e serviços para a comunidade, local e global
Tem foco no mercado	Tem o foco no mercado e atende a comunidade conforme sua missão	Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho é o retorno aos envolvidos no processo Stakeholders	Sua medida de desempenho é o impacto e a transformação social
Visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	Visa agregar valor estratégico ao negócio e atender expectativas do mercado e da percepção da sociedade/consumidores	Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promover-las, gerar capital social, inclusão e emancipação social

A partir de um plano de negócios bem elaborado e uma gestão participativa e empreendedora, estarão instalados os principais alicerces, em nível de gestão, capazes de instrumentalizar com a devida consistência e sucesso, a implementação das macroestratégias definidas pelo Conselho e demais lideranças das IMFs.

ESTRUTURA DE CAPITAL

“As funções do administrador financeiro nas organizações podem ser consideradas em relação aos demonstrativos de que dispõe as mesmas do ponto de vista contábil e financeiro, sendo as principais a análise e planejamento financeiro, a gestão da estratégia de financiamento de ativos da organização e gestão de sua estrutura econômica e financeira, avaliando e definindo estratégias de investimento, considerando sempre o custo dos capitais próprio e de terceiros (SOUZA, 1997).”

Recursos e capacidade institucional

Os principais desafios institucionais com os quais as IMFs se defrontam é o acesso e gestão dos recursos. À semelhança dos bancos, as IMFs sobrevivem e crescem graças à sua capacidade de levantar recursos financeiros, emprestá-los e assegurar a liquidação dos empréstimos. Esta não tem sido uma tarefa fácil, pelo contrário, a questão da estrutura de capital e acesso a recursos para financiar seus projetos de crescimento é bastante complexa.

No Brasil, as duas principais fontes de financiamento para instituições microfinanceiras, a poupança e os empréstimos junto ao sistema financeiro, ainda são inviáveis. A primeira, por força da legislação que não permite às IMFs captar poupança e a segunda, pelo alto custo que ainda representam os empréstimos junto aos bancos e pelas exigências de garantias que estas instituições não detêm.

A questão se mostra um pouco mais amena nas cooperativas, em outros agentes financeiros que atuam no setor e, até mesmo das SCMs que contam com investidores privados.

Já nas OSCIPs esta questão tem representado um dos principais temas de debate por vezes conflituoso, visto que as mesmas têm pouca acessibilidade ao crédito não só pela escassez, mas principalmente por três razões apontadas pelos potenciais financiadores:

a) As dificuldades para a captação de recursos financeiros de longo prazo aumentam pela falta de garantias que estas organizações têm a oferecer o que torna os empréstimos mais arriscados, implicando em recursos mais

escassos e, por vezes, mais caros.

b) As informações financeiras, contábeis e gerenciais não são confiáveis o bastante aos olhos dos investidores e financiadores.

c) A análise quanto ao risco do retorno dos capitais, levando em consideração que o custo de recursos de curto prazo, aponta um custo elevado, na maioria das vezes, em decorrência dos altos índices de inadimplência e de perda, que nem sempre contam com provisionamento adequado, seja por falta de conhecimento gerencial ou por erros de foco e de planejamento.

A falta de acesso a essas fontes de financiamento representa uma importante restrição para as IMFs brasileiras e para as OSCIPs em especial, reforçando a importância de um bom planejamento e gestão dos ativos criteriosa e eficaz, devendo ser capaz de:

- Analisar as possibilidades de investimento e financiamento da organização;
- Projetar as conseqüências futuras das decisões atuais, de maneira a evitar surpresas e entender as ligações entre presente e futuro;
- Acompanhar a performance da instituição, comparando-a aos objetivos estabelecidos.

Planejar a constituição, no menor prazo possível, de uma estrutura de capital diversificada, com taxas de retorno satisfatórias e, na medida do possível, além de desenvolver a capacidade técnico-gerencial para gestão preventiva do risco.

Um bom exercício é buscar responder com objetividade às questões acima, incluindo:

- Qual é o atual mercado potencial da sua instituição?
- Qual o índice atual de penetração neste mercado potencial?
- Qual a meta de incremento deste índice para os próximos três anos?
- Existe uma estratégia clara de financiamento deste crescimento? Qual?

Gestão Financeira

O crescimento de uma IMF deve ser conduzido com atenção especial ao seu aspecto financeiro, visando evitar situações de desequilíbrio, cujos resultados poderão refletir em todas as áreas da organização.

O sucesso de instituição de microfinanças está na perfeita gestão financeira de seus recursos, uma vez que sua auto-sustentação está ligada diretamente ao volume e à qualidade dos créditos concedidos aos clientes que tomaram estes recursos emprestados.

Em relação às operações financeiras, uma instituição de microfinanças não pode deixar seus recursos financeiros sem aplicação, porém os recursos de que dispõe devem prioritariamente estar aplicados em seu objetivo final, ou seja, na forma de microcrédito, resguardando apenas aquele montante necessário para os demais compromissos, tais como pagamento de funcionários, aluguéis etc.

Quando estamos administrando os recursos financeiros de uma instituição voltada a fornecer crédito, não estamos falando apenas em administrar os recursos necessários para mantê-la em funcionamento, mas, sobretudo, no próprio produto desta empresa, ou seja, o dinheiro que é utilizado para manter aberta e funcionando a instituição e o dinheiro que será emprestado aos tomadores de crédito, o que requer que a gestão financeira considere, necessariamente, as seguintes fases:

- a) Planejamento Financeiro
- b) Operações Financeiras
- c) Acompanhamento e Controle Financeiro
- d) Contabilização

Além de um planejamento financeiro consistente e criterioso, para facilitar o acompanhamento financeiro a instituição deve dispor de relatórios precisos e que forneçam todas as informações necessárias para a tomada de decisão, deve-se ainda manter séries históricas de dados que demonstrem o comportamento dos recursos financeiros dentro da instituição ao longo do tempo

Por sua vez, o fluxo de caixa de uma IMF configura-se em instrumento crucial para a gestão financeira uma vez que seus estoques de mercadoria, neste caso o dinheiro, devem ser administrados com extrema perícia de forma que, mesmo estocado, gere rendimentos. Então um fluxo de caixa mal elaborado ou atraso de pagamentos acima de previsto, por parte dos tomadores, pode resultar na necessidade de se antecipar o saque de aplicações financeiras ou insuficiência de liquidez para honrar compromissos.

Finalmente vem a fase de contabilização onde é realizado todo o registro das operações financeiras. Este registro permite, ao final de um período, verificar os resultados positivos ou negativos obtidos pela organização, bem como permite identificar a origem e o destino dos recursos financeiros que passaram pela organização. Como podemos observar, a gestão financeira de uma instituição de microfinanças não é muito diferente das demais empresas, porém tem um peso de importância maior pois se confunde com a gerência de produção, por ser idêntica a sua atividade fim.

O universo de variáveis a serem consideradas na administração financeiras das IMFs é bem mais amplo do que as informações contábeis que retratam o que já aconteceu, e por isto, é necessário que estejam inseridas numa perspectiva de rentabilidade e sustentabilidade no médio e longo prazo.

Boas práticas de Governança Corporativa instrumentalizadas por uma gestão financeira eficaz, devem ser capazes de responder claramente às seguintes questões:

PERGUNTAS-CHAVE NA GESTÃO DE RECURSOS	
01	As informações disponíveis são confiáveis para avaliar a atual situação financeira?
02	As informações disponíveis incluem as tendências de seus principais indicadores de desempenho?
05	O orçamento e o fluxo de caixa são elaborados e revisados regularmente?
04	Existe análise de variações, referente à análise comparativa entre as metas projetadas com o desempenho obtido?
05	As informações financeiras são precisas em relação à suficiência de reservas para créditos incobráveis?
06	Os ativos são avaliados de forma conservadora, os empréstimos improdutivos são devidamente castigados?
07	Os gerentes e coordenações intermediárias contam com boas habilidades de gestão financeira?
08	A instituição está sendo dirigida de forma a obter uma rentabilidade total, descontando o efeito de subsídios?
09	As projeções financeiras estão de acordo com as projeções de crescimento da IMF?
10	A IMF tem sua credibilidade reconhecida junto aos financiadores potenciais?
11	Existe uma política definida para a administração de investimentos?

SUSTENTABILIDADE

Desenvolvimento Institucional - DI

Quando se fala em desenvolvimento institucional, trata-se de pensar e planejar de forma orgânica o futuro de uma organização na perspectiva da sustentabilidade sistêmica (político-social – Institucional – Econômica). Com este enfoque, o DI não é fruto do acaso, mas de uma série de ações que seus membros decidem tomar, com o intuito de alcançar determinados objetivos. Isto porque o desenvolvimento institucional envolve a visão que a organização tem do contexto social, econômico, político e cultural onde atua, seu projeto político mais amplo, a definição (ou revisão) de suas formas de atuação, métodos de intervenção na realidade e do impacto que sua ação deve ser capaz de provocar.

Para destacar um elemento em torno do qual o desenvolvimento institucional possa ser pensado, diríamos que é o papel que uma organização pretende cumprir em determinado momento histórico e pelo qual deseja ser reconhecida. Permite que a organização atualize seus valores e missão, analise as parcerias desejáveis e que decisões sejam tomadas no presente levando em conta o que se quer alcançar no futuro previsto. Desta análise também decorrem decisões que dizem respeito aos aspectos internos: pessoas, procedimentos, estruturas de poder, recursos materiais etc.

Outros desafios ao desenvolvimento institucional, notadamente os que dizem respeito à imagem institucional e fontes de recursos, devem ser igualmente considerados. A falta de reconhecimento por parte da sociedade mais ampla sobre o papel das organizações limita as possibilidades de apoio, o que pode gerar dependência quanto aos recursos disponíveis através de parcerias com o Estado, igrejas, empresas, agências estrangeiras e organismos internacionais.

Sob essas premissas, a promoção do DI deve ser pensada a começar pelas definições de foco e estratégia que toda organização deve estabelecer. Toda organização é capaz de determinar como deseja ser reconhecida e por quem. Também é capaz de especificar o que deseja obter como impacto de seu trabalho e como vai dirigir seus esforços para chegar lá.

Precisa, também, ser capaz de adotar uma postura crítica quanto a seus projetos e formas de trabalho. Isto significa que deve encarar as mudanças que precisa promover de maneira positiva: enfrentar seus pontos fracos e valorizar seus pontos fortes, incorporar processos participativos e descentralizados na condução de seu futuro, rever suas estruturas de poder e decisão.

Não basta falar de mudanças pontuais, destinadas a melhorar, aqui e ali, o trabalho que já se realiza. Para que o desenvolvimento institucional seja fruto da vontade da organização, precisa incorporar o longo prazo, o contexto institucional e suas relações, assim como seu projeto político mais amplo.

O que se pode prever, a partir deste processo, é uma organização com mais clareza quanto a suas possibilidades e restrições, menos exposta às variáveis sobre as quais não tem controle e com alternativas para a construção de seu futuro.

Independente das configurações institucionais, ONGs, OSCIPs, SCMs, bancos ou cooperativas de microfinanças, os objetivos e estratégias devem estar fundamentados sobre os pressupostos da sustentabilidade, transparência, governabilidade e impacto sócio-econômico.

Para implementar sua estratégia de expansão, as organizações necessitam reforçar certas áreas de operações conforme suas fortalezas e as oportunidades de melhoria identificadas, centrando-se nos fatores que são essenciais para sua sustentabilidade e desempenho efetivo e rentável. Elencando as dimensões a serem analisadas no sentido de alcançar a sustentabilidade institucional, podemos ter uma noção sobre as variáveis envolvidas:

- A dimensão de “**futuro**” para a sustentabilidade
- A dimensão do “**entorno**” para a sustentabilidade
- A dimensão da “**participação**” para a sustentabilidade
- A dimensão da “**estratégia**” para a sustentabilidade
- A dimensão da “**gestão**” para a sustentabilidade
- A dimensão da “**investigação**” para a sustentabilidade
- A dimensão da “**facilitação**” para a sustentabilidade
- A dimensão da “**institucionalização**” para a sustentabilidade

Abrangência e Impacto

A razão de ser de uma IMF, sua missão no sentido mais amplo, é a massificação do acesso ao crédito junto às camadas mais pobres da população. É através do atendimento de uma parcela realmente significativa do público-potencial que serão gerados impactos sociais e econômicos capazes de produzir transformações significativas na sociedade. Daí a importância de se adotar uma nova concepção frente ao planejamento tanto para implantação como para desenvolvimento de uma IMF a qual deve ter suas estratégias focadas, antes de quaisquer outros interesses na demanda, em seu potencial e necessidades e não tanto na oferta, como tem se caracterizado muitas das iniciativas microfinanceiras no Brasil resultando muitas vezes em resultados de pouca expressão quanto à abrangência e ao impacto no desenvolvimento local.

A instituição elege os segmentos de mercado que deseja atender para assegurar-se que os produtos e serviços que oferece satisfaçam as necessidades específicas dos clientes. Antes de pensar em expandir para outros mercados ou quando avaliar as possibilidades de expansão dos mercados existentes é importante considerar certas características do mercado, tais como:

- Tamanho do mercado (número de pequenos empreendimentos existentes);
- Nível de demanda projetada para serviços microfinanceiros;
- Nível de penetração que a instituição pode alcançar neste mercado, ou seja, a proporção de microempreendedores que necessita de serviços financeiros e que a instituição poderá atender, e
- As tendências significativas do mercado (p.ex.: crescimento da demanda por bens e serviços produzidos pelos pequenos negócios).

Uma vez avaliado o mercado, a instituição poderá decidir se o mercado representa uma boa oportunidade para expandir suas operações ou se justifica uma investigação mais detalhada das características pessoais e econômicas dos clientes, definindo os serviços financeiros que seriam mais adequados.

Entendendo melhor o mercado e as necessidades específicas dos clientes a quem se vai oferecer o serviço é que será possível desenvolver as capacidades – produtos, equipes, instalações – apropriados para servir a estes clientes com

uma maior cobertura e melhor rentabilidade. Os clientes podem proporcionar informações importantes para o desenho de novos produtos, assim como informações para saber se os produtos e os enfoques de mercado existentes satisfazem suas necessidades.

A medição do mercado tem como propósito determinar:

- Número de clientes (a ser atingido em etapas específicas e número máximo para a saturação do mercado);
- Valor das vendas a esses clientes (por etapas e para atingir a saturação);
- Velocidade de crescimento do mercado (taxas esperadas de crescimento anual das vendas).

As estimativas e projeções de mercado são feitas através de dados já existentes ou de estudos de mercado. Um primeiro enfoque pode ser a utilização de dados já existentes para chegar a uma aproximação relativa ao tamanho do mercado potencial em várias áreas geográficas, de forma a se escolher a de maior potencial para dar início às operações.

Exemplo:

1º passo: determinar o número de microempreendimentos existentes na área geográfica onde se pretende atuar.

2º passo: estimar qual a percentagem de elegibilidade de microempreendimentos a produtos de microfinanças, ou seja, que percentagem dos microempreendimentos, efetivamente, poderia ter acesso a este tipo de produtos, por ter a necessidade e a capacidade de pagar um empréstimo.

3º passo: estimar o valor médio dos empréstimos a serem concedidos aos clientes. Este valor médio pode ser estimado utilizando-se a experiência da própria IMF em outros locais ou dados de outras IMFs.

Várias são as fórmulas que podem ser utilizadas para determinar o tamanho do mercado potencial em determinada área geográfica. Como exemplo e para um exercício inicial, esta informação poderá ser obtida por:

$$\text{Mercado} = N^{\circ} \text{ total de microempreendimentos} \times \% \text{ elegibilidade} \times \text{Valor médio do empréstimo potencial}$$

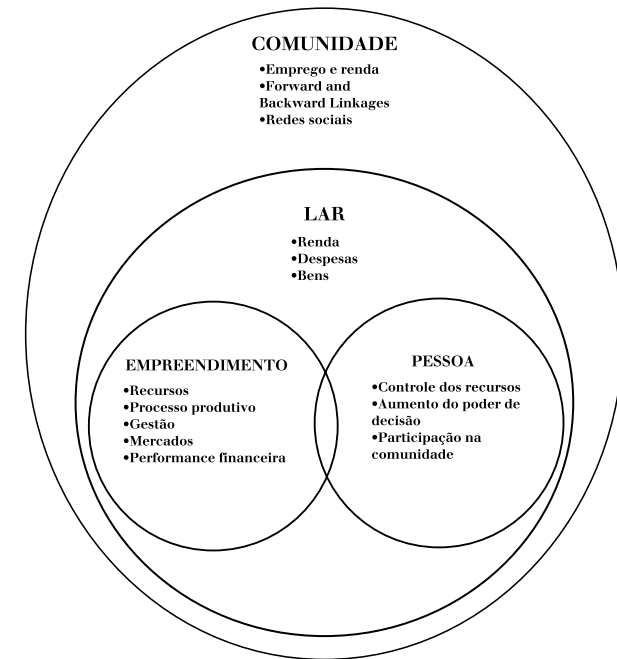
O uso de estudos de mercado está-se tornando mais freqüente entre IMF's em todo o mundo. No Brasil, é preciso aprofundar este estudo, aprimorar os critérios e fórmulas de cálculo e monitorar persistentemente a abrangência das ações junto ao público-potencial, com a finalidade de imprimir escala e efetividade na missão dos programas de microcrédito e microfinanças.

Quanto à efetividade, é o que determinará o grau e a qualidade do impacto ou transformações sociais no sentido da inclusão social e melhoria da qualidade de vida das populações de baixa renda, dos empreendedores e suas famílias.

A avaliação de impacto é uma grande aliada das organizações que neste sentido, devem integrá-la às demais atividades de gestão. A principal finalidade de uma avaliação de impacto é gerar informações e conhecimentos para que os gestores possam tomar decisões que aumentem a eficácia, a qualidade e a eficiência da organização. Segundo Reis (1999), “o melhor sentido da avaliação de impacto é que seja utilizada como meio de melhorar os projetos existentes, aprimorar o conhecimento sobre sua execução e contribuir para seu planejamento futuro, tendo como pano de fundo sua contribuição aos objetivos institucionais. Neste sentido, é um exercício permanente e, acima de tudo, comprometido com as repercussões de um projeto ao longo de sua realização.”

Empregando processos de avaliação, os gestores podem obter informações importantes para conhecer melhor as necessidades e a percepção dos clientes, testarem a viabilidade de seus produtos e serviços, além de se certificar de que as ações desenvolvidas estão direcionadas adequadamente para o alcance dos resultados previstos e, sobretudo, conhecer e mensurar o impacto de suas ações sobre o público atendido.

Modelos especializados⁵² colocam, além do empreendimento, também a família e a comunidade no centro da sua análise. Assim, quatro áreas de impacto estão destacadas: a pessoa, o empreendimento, o lar e a comunidade, como pode ser observado no diagrama:



A identificação das hipóteses sobre os impactos atingidos ou a atingir, que a instituição quer comprovar, permite formular os indicadores para medi-las que, por sua vez, permitem estabelecer análises de tendências e podem ser incorporados a sistemas de informação e gestão existentes. A metodologia utilizada pela AIMS desenvolveu instrumentos de levantamento de dados com relação a cinco eixos temáticos prioritários:

- Estudo de impacto – o questionário é formulado com a finalidade de testar as diferentes hipóteses do modelo conceitual sendo aplicado a um grupo de clientes e, simultaneamente, a um grupo de referência, subsidiando as análises comparativas posteriores.
- Estudo de saída dos clientes - questionário aplicado aos clientes que deixam o programa, buscando entender os motivos da saída e os efeitos da participação no programa de microcrédito percebido pelos clientes.
- Uso dos empréstimos, ganhos e poupança – através de entrevistas semi-estruturadas, busca-se entender o uso dos empréstimos, os ganhos e a poupança ao longo do tempo e dos ciclos de crédito. Ela permite desenhar tendências e mudanças.

d) Satisfação dos clientes - permite examinar os aspectos que agradam o cliente e os que o importunam.

e) Empoderamento dos clientes – levantamento de informações focado nas mulheres empreendedoras com a finalidade de analisar, se e como, a participação no programa de microcrédito contribuiu para o seu empoderamento.

No Brasil, estudos realizados no âmbito do Programa Comunidade Solidária, apontaram um conjunto de indicadores econômicos e sociais entendidos como os mais relevantes para a avaliação de impacto em IMFs:

a) Indicadores Econômico-Financeiros

INDICADOR	CÁLCULO	COMENTÁRIO
Evolução do faturamento bruto*	Faturamento bruto do mês base do Ano X / Faturamento bruto do mês base do Ano X - n	
Evolução da Receita Líquida*	(Receitas totais - despesas totais) do mês base do Ano X / (Receitas totais - despesas totais) do mês base do Ano X - n	
Evolução do Patrimônio Líquido*	Patrimônio Líquido do mês base do Ano X / Patrimônio Líquido do mês base do Ano X - n	
Evolução do Número de Ocupados	Número de ocupados do mês base do Ano X / Número de ocupados do mês base do Ano X - n	Empregados de tempo parcial devem ser contados como frações correspondentes ao seu tempo de trabalho em relação ao tempo de trabalho dos ocupados em tempo integral

* Nestes indicadores deve-se efetuar o ajuste inflacionário do período considerado.

b) Indicadores Sociais

INDICADOR	CÁLCULO	COMENTÁRIO
Evolução da renda familiar *	Renda familiar do mês base do Ano X / Renda familiar do mês base do Ano X - n	
Evolução da renda familiar per capita *	(Renda familiar / núm. de membros da família) do mês base do Ano X / (Renda familiar / núm. de membros da família) do mês base do Ano X - n.	
Evolução relativa da renda familiar per capita	Evolução da renda familiar per capita - Evolução do PIB per capita	O PIB per capita deve estar referido à mesma área de abrangência da IMF ou da área de abrangência mais próxima possível (municipal, estadual, microrregional, etc.)

* Nestes indicadores deve-se efetuar o ajuste inflacionário do período considerado.

c) Indicadores Para Avaliação de Impacto

Aspectos Gerenciais
Evolução da utilização de instrumentos de gestão administrativo-financeira. Evolução do relacionamento com clientes, fornecedores e empregados. Evolução da situação jurídica do empreendimento. Desenvolvimento de características empresariais pessoais.
Aspectos sociais e comportamentais
Grau de participação no Programa Evolução do acesso a bens e serviços. Evolução das relações de gênero no interior da clientela e do comportamento das mulheres empreendedoras nos planos profissional, familiar e comunitário.
Percepções dos Empreendedores
Percepção geral em relação: programa: atendimento, agilidade, transparência etc. Percepção em relação à oferta de financiamento: prazos, finalidade, valores, encargos etc. Demanda por novos serviços / produtos financeiros

O importante do ponto de vista da governança e gestão é compreender a maneira em que os beneficiários interagem com os produtos e serviços da instituição de forma a ajudar operadoras a aprimorar seus programas como resposta às preferências e necessidades de seus clientes.

Dado o grau de especialização e o custo operacional de um processo de avaliação de impacto, recomenda-se que o mesmo seja desenvolvido no âmbito de alianças entre as operadoras, universidades e outros agentes de desenvolvimento interessados. De outro lado, vale salientar que as novas tecnologias de informatização das informações nas IMFs possibilitam, praticamente sem custos adicionais, inserir o levantamento e análise de alguns indicadores de impacto preciosos para avaliar o grau de impacto e sustentabilidade social dos programas microfinanceiros.

TRANSPARÊNCIA

Sistemas de Informação

A indústria brasileira de microfinanças está começando a mostrar sinais de crescimento. Na medida em que as carteiras de clientes destas instituições crescem, passa-se a prestar maior atenção às questões relacionadas à disponibilização de informações financeiras confiáveis, além de ter ampliada a demanda por gestão e governança corporativa.

Na medida em que essas IMF's concentram seus objetivos no alcance da auto-sustentação, o mercado demanda cada vez mais, que se tornem mais transparentes, que as informações contábil e gerencial apresentem um alto grau de confiabilidade, tornando indispensável a utilização de um sistema de informações gerenciais integrado e informatizado, desenvolvido sob a perspectiva do microcrédito e com uma base de dados confiável e de qualidade.

Em geral, uma instituição de microfinanças deveria utilizar três sistemas:

a) o sistema de controle de carteiras, utilizado para gerir as contas das

operações ativas e passivas realizadas com seus clientes;

b) o sistema de cadastro de clientes, que mantém informações cadastrais do cliente e que, se suficientemente ampliado, irá permitir a análise do impacto dos negócios com a instituição sobre os clientes; e, finalmente,

c) o sistema contábil, tratando tanto a contabilidade geral quanto gerencial.

Este é o tripé de sustentação das operações de uma IMF, para produzir a informação necessária para tomada de decisão. Contudo, podemos ter um sistema de acompanhamento de desempenho operacional, compondo assim um desejável Sistema Integrado de Informações Gerenciais para Microfinanças.

A importância da informação gerada tem dois planos: um interno e outro externo. Primeiro, a instituição de microcrédito tem que produzir informação a ser utilizada no gerenciamento. Aqui, dados sobre inadimplência, carteira em risco, produtividade e outros se tornam indispensáveis. Segundo, a informação deve ser confiável a fim de permitir a troca entre os agentes envolvidos, tais como: financiadores, apoiadores, investidores, bancos e etc.

Com um fluxo de informações adequado e padronizado, uma instituição de microfinanças pode reduzir significativamente seus custos de transação através de investimento na utilização da Tecnologia da Informação – TI para melhorar a comunicação interna e externa.

Qualquer que seja o sistema de informações, seja ele informatizado ou não, necessitará de um padrão mínimo no tratamento das informações, sob pena de prejudicar a tomada de decisão com a utilização de dados imprecisos.

São considerados benefícios decorrentes da padronização nas empresas:

- Padronização como meio eficiente de transmissão de informações: diferentes tipos de informações são transmitidos através de padrões, como, por exemplo, informações tecnológicas; informações de clientes através de especificações; informações sobre regras gerais da empresa; informações sobre a maneira correta de executar os processos da empresa, etc.

- Registro da técnica da empresa: é possível registrar a técnica pessoal como técnica da empresa e divulgá-la através de educação e treinamento a todos os envolvidos.

- **Manutenção e melhoria da qualidade:** homogeneizando a execução dos processos, a padronização permite a melhoria do produto final; a prevenção da ocorrência de problemas; a melhoria e a garantia da confiabilidade, etc.
- **Redução do custo:** padronizando-se a utilização dos diferentes componentes na produção, é possível obter-se economia de escala ou simplificação.
- **Manutenção e melhoria da produtividade:** por permitir o projeto e a melhoria do processamento em produção de massa; por permitir melhorias no processo; por ser a base para a implantação de automação e informatização.
- **Contribuição social:** permite o atingimento de melhores condições de trabalho, o controle ambiental e a melhoria da segurança dos produtos aos clientes.

O controle, por definição, é constituído por atitudes que têm como objetivo definir rotinas e procedimentos que dominarão ou governarão os atos administrativos. Os processos pelos quais os recursos em dinheiro fluem nas IMF's, seja no momento do desembolso do crédito e sua transformação em um direito a receber, ou nos passivos criados para representar bens ou serviços que foram recebidos, mas ainda devem ser pagos, além do movimento financeiro diário, não deixam dúvidas da necessidade de termos, nesse ponto nevrálgico da função financeira, controles adequados que possibilitem ao usuário desse instrumento analisar liquidez versus rentabilidade.

Captação de Recursos

Por meio das redes, parcerias e de alianças estratégicas as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captarem recursos, economizar seus recursos humanos e materiais sem prejuízo do trabalho e aumentar a capacidade de intervenção.

Por mais diversas que sejam as organizações e suas causas, elas têm em comum o propósito de estender suas ações e idéias a um universo sempre mais amplo de interlocutores: beneficiários, parceiros, financiadores, voluntários,

colaboradores, etc. Para isso, precisam contar com meios adequados para o desenvolvimento de fluxos de informação, gerenciamento organizacional e comunicação institucional.

O desafio imposto aos agentes responsáveis pela mobilização, captação e aplicação dos recursos destinado aos pequenos negócios, dada a natureza da atividade de microfinanças que desafia a levar o crédito aos excluídos desse serviço quando oferecido pelo agentes tradicionais do sistema financeiro, reforça a importância de adotar uma atitude associativa com relação ao meio social em que estão inseridos.

Na atuação regional, com mercados bem definidos, a atuação em rede tem campo fértil para avançar rumo a uma atuação mais cooperativa, de aprendizado comum, potencializar recursos humanos, técnicos e financeiros, unindo forças para um melhor cumprimento dos objetivos comuns ligados à transformação social através do combate à pobreza nas diferentes regiões.

Construir e manter parcerias e alianças requer habilidade, desprendimento e o desejo de, ao somar forças e recursos, poder mais. Funcionam melhor quando cada parceiro tem clareza sobre os seus próprios interesses e o do outro, tratando de respeitar os de cada um para não exigir demais de suas capacidades e nem deixar interferir em nossos interesses.

(Como todo o empreendimento ou relação profissional ou pessoal, as redes, parcerias e alianças exigem também sua contrapartida – tempo, dinheiro, afeto, etc.) aspectos que merecem ser levados em consideração para confrontarmos sua manutenção e utilização com os benefícios almejados.

Para minimizar erros, devem-se examinar oportunidades de parcerias ou de alianças estratégicas com objetivos claros e definidos, saber por que e como queremos criar esses vínculos. Quanto mais alianças e parcerias a organização desenvolver mais fácil e rápido será o processo de crescimento e, conseqüentemente, de impacto na sua atuação.

A seguir, as quatro etapas que devem preceder a busca de parcerias:

- a) Identificação
- b) Valorização
- c) Negociação
- d) Implementação

Essas etapas compreendem sete passos ou atividades que devem ser seguidos para facilitar a formação de parcerias e alianças:

- a) Definir estratégias e objetivos;
- b) Avaliar parceiros em potencial;
- c) Avaliar as possibilidades e o que se oferece em troca;
- d) Definir a oportunidade;
- e) Avaliar o impacto da ação conjunta;
- f) Planejar a integração;
- g) Implementar a integração.

Estabelecer redes de apoio, alianças e parcerias, formando uma teia capaz de articular diferentes agentes e recursos, mobilizados em torno do objetivo comum de contribuir para a implementação das estratégias traçadas pela IMFs é condição para, somamos esforços e juntando nossos conhecimentos e recursos, ampliar nossas possibilidades de atuação.

Riscos

Como já foi dito anteriormente, as IMFs inovaram ao tratar a questão do risco de crédito. Uma das barreiras que proibiam os bancos tradicionais de prestarem serviços aos microempreendedores era a percepção do alto risco de emprestar as pessoas que não possuíam histórico de crédito, que não estivessem aptas a fornecer garantias tradicionais para segurar seus empréstimos ou que não possuíssem registros financeiros para comprovar seu fluxo de caixa.

A existência de IMFs é parcialmente devido ao fato de que, diferentemente dos bancos, elas foram capazes de dispor de estratégias de gerenciamento do risco de crédito à concessão de empréstimo a microempreendedores. Ao mesmo tempo, as IMFs foram lentas na avaliação de outros riscos. Como ponto de partida, vale a pena considerar quais os riscos que afetam as IMFs, direta ou indiretamente, conforme as categorias a seguir:

Riscos Externos

Posicionamento em mercados de baixo potencial

- É importante ter o conhecimento das tendências de crescimento dos diversos segmentos da microempresa informal e da escala da demanda que projetam,
- Estratégia de crescimento conjunto, empreendedores informais, clientes e mercado, construindo, hoje, o mercado de amanhã.

Desenvolvimento de vantagens competitivas não duradouras

- Estudo das tendências do mercado do microcrédito;
- Monitoramento permanente das estratégias da concorrência,
- Avaliação prospectiva das vantagens competitivas.

Inconsistência com o marco regulatório do país

- Participação no processo de criação do marco regulatório;
- Uma política prospectiva de auto-regulação,
- Formalização flexível e auditável dos processos administrativos.

Riscos Internos

Ingovernabilidade da empresa

- Um grupo majoritário de investidores com interesses e visão comuns de longo prazo, com respeito ao programa de microcrédito,
- Não deixar que interesses políticos sobreponham o foco do microcrédito.

A confusão de competências estratégicas e operativas

- Claridade na divisão das competências e desenvolvimento gerencial e de liderança em todos os níveis.

Não alcançar a escala mínima do ponto de equilíbrio

- Um projeto empresarial na escala adequada (muito superior ao ponto de

- equilíbrio);
- Um plano de crescimento contínuo e coerente.

Colapso da liquidez antes de alcançar o ponto de equilíbrio

- Previsão na gestão dos recursos financeiros (fluxo de caixa);
- Inversão inteligente em ativos (só a quantidade necessária),
- Controle dos custos, especialmente os derivados da inadimplência;
- Alta rotação do capital da carteira.

O crescimento da inadimplência e do risco da carteira

- Análise da metodologia de crédito e melhoramento do seu domínio;
- Não desviar do foco de atuação (instituição praticar outras atividades);
- Um sistema de cobrança preventivo e oportuno, informação diária da evolução e da qualidade da carteira;
- Lidar com informações confiáveis,
- Agente de crédito e cobrador é a mesma pessoa.

O descontrole dos processos administrativos

- Descentralização dos processos administrativos de decisão,
- Sistemas de informação e controles altamente eficientes.

Subestimação das particularidades do microcrédito

- Claridade conceitual dos líderes da iniciativa,
- Qualidades e capacidades dos assessores de crédito e gerentes das agências (critérios de seleção e sistema de capacitação).

O conflito entre os objetivos sociais e a sustentabilidade do projeto

- Claridade na missão e objetivos estratégicos da empresa,
- Manifestação explícita da missão nos sistemas de direção e estilo de liderança da empresa, toda a empresa se alinha coerentemente com a missão.

A insuficiência técnica e gerencial dos recursos humanos

- Sistemas de aprendizagem institucional e pessoal, contínuo e permanente em todos os níveis da empresa (organização com capacidade de aprendizagem).

Seis Passos do Gerenciamento do Risco em IMFs

Identificados segundo a Agência de Cooperação Técnica GTZ em conjunto com a Microfinance Network³⁵:

1. Identificar, avaliar e priorizar riscos. Esse passo requer do Conselho e da Gerência que determinem o grau de exposição ao risco da IMF; discutam o impacto potencial se o risco não for controlado e, priorizem as atividades de gerenciamento do risco.
2. Desenvolver estratégias para medir riscos. A gerência deve propor opções para medição e, o monitoramento de cada risco, bem como minimiza-lo. O Conselho seleciona e aprova uma opção e monitora a aderência da IMF a elas. Baseado e recomendação gerencial, o Conselho também aprova políticas designadas a minimizar o risco e monitorar a aderência das IMFs a elas. São discutidas abaixo outras estratégias processuais.
3. Designar políticas e procedimentos para diminuir os riscos. Baseado nas políticas aprovadas pelo Conselho, a gerência deve desenvolver procedimentos sólidos e diretrizes operacionais para diminuir cada risco no seu grau desejado.
4. Implementar procedimentos e designar responsabilidades. Políticas e procedimentos somente têm valor quando implementadas. A implementação efetiva requer que a alguém seja designada a responsabilidade e a autoridade para implementar procedimentos. A gerência deve supervisionar procedimentos e os monitorar ao longo do tempo. A gerência deve desenvolver, juntamente com a equipe da IMF, um mecanismo efetivo de feedback para avaliar o quanto aos procedimentos foram eficazes.
5. Testar efetividade e avaliar resultados. A IMF deve ter claros indicadores para determinar quando um risco não tem controles adequados. A gerência deve reportar ao Conselho a respeito dos procedimentos do gerenciamento de risco, incluindo uma avaliação do custo - efetividade.

35 Técnicas de Gestão Microfinanceira - BNDES, 2002. (http://www.bndes.gov.br/conhecimento/microfin/07livro_tecnica.pdf)

6. Revisar políticas e procedimentos de acordo com a necessidade. Não é incomum os resultados sugerirem uma mudança nas políticas e nos procedimentos. A gerência e o Conselho não devem hesitar em admitir as falhas e proceder às mudanças. As IMFs freqüentemente tendem a criar procedimentos redundantes na tentativa de aperfeiçoar controles, de tal forma que, ao longo do tempo, fazem em doze passos o que poderiam fazer seguramente em dois. Também é importante reconhecer que os riscos mudam de acordo com o ambiente externo e as condições internas da IMF.

O gerenciamento de risco é um processo dinâmico que envolve toda a IMF, desde o Conselho até os agentes de crédito. Mas a responsabilidade de planejar, manter e monitorar o sistema recai sobre a Gerência. O diretor da IMF deve trabalhar com seus gerentes-chave para desenvolver o chamado feedback loop, dividindo responsabilidades para manter o fechamento do círculo entre os gerentes ou coordenadores.

O *feedback* ou acompanhamento pode ser formal, como, por exemplo, usar ferramentas de pesquisa como grupos focais com clientes ou empregados, ou informal, discutindo os temas com a equipe em reuniões regulares. Após identificação, verificação e priorização dos riscos, a gerência deverá determinar estratégias a fim de aferir e monitorar tais riscos.

OPERAÇÕES

Perfil Institucional

Para falar em tecnologia do microcrédito e impacto sócio-econômico, é necessário antes traçarmos o perfil institucional necessário para garantir que estas duas áreas sejam tratadas com o rigor e critério necessários.

As instituições que operam com programas de inclusão social, geração de renda e desenvolvimento, como é o caso das IMFs, devem estabelecer um marco

filosófico que lhes oriente até a definição de seus objetivos, metas, políticas e estratégias, que fundamente suas ações, fixar critérios de eficiência, produtividade e de permanência.

Para estabelecer este marco institucional é necessário considerar determinadas premissas relacionadas, principalmente com o segmento do mercado em que atua e com o seu entorno. Estes fundamentos determinarão todas as políticas, relações internas e externas e a sua própria estrutura e cultura organizacional.

O primeiro elemento que destacamos como fator de êxito em microcrédito é a base institucional especializada, que funcione com estruturas físicas e operacionais enxutas, capazes de atender os empreendedores com dignidade, mas de forma desburocratizada e distanciando-se da chamada “síndrome da porta-de-vidro”.

Destacamos abaixo, outras dez características que, em conjunto, captam a essência de uma cultura organizacional capaz de contribuir para o êxito de uma IMF:

Compromisso com o desenvolvimento do cliente - Este compromisso será evidenciado tanto mais presente a instituição estiver da realidade que cerca o empreendedor e seu microempreendimento. Entregar um serviço que realmente agregue valor social e econômico, através de crédito adequado ao ciclo e necessidades do negócio e ao baixo custo de transação. Privilegiando o atendimento à população de baixa renda, mulheres e homens, especialmente os que não têm acesso a outras instituições e serviços financeiros;

Foco no segmento microempresarial - A razão de ser de uma instituição microfinanceira é exatamente o fato de estar estruturada operacionalmente para a construção de uma relação alternativa, capaz de atender os excluídos do crédito tradicional, a partir do reconhecimento da importância destas pequenas unidades econômicas para a economia, estabelecendo uma relação compartilhada na construção da negociação e acordos, estabelecendo uma relação estreita entre a instituição e seu público-alvo a partir da busca do maior conhecimento possível sobre o mesmo.

Não assistencialista - Os empreendedores de pequenos negócios e os pobres não têm problemas para pagar pelos serviços. Seu problema é antes de mais nada um problema de acesso às linhas de crédito que atendam suas necessidades de forma adequada e permanente. Para que possamos atendê-lo no longo prazo é

necessário contar com instituições sólidas. Para tanto, os serviços e produtos devem ser auto-sustentáveis, econômica e socialmente, pois desta forma estaremos garantindo a sustentabilidade e continuidade do programa de microfinanças.

Não paternalista - Os proprietários e proprietárias de unidades microeconômicas são pessoas produtivas e capazes, conseguem gerar postos de trabalho e absorver significativa quantidade de mão-de-obra, são fontes de desenvolvimento e reprodução de qualificação profissional. Possibilitam às mulheres gerarem renda ao mesmo tempo em que cuidam dos filhos. Não estão ali simplesmente por acaso, mas porque buscaram uma alternativa produtiva para sua sobrevivência e de suas famílias. Esta capacidade deve ser respeitada e potencializada com a parceria do agente de crédito, através do atendimento qualificado sem, contudo passar a decidir por eles. Todo o processo decisório deve apenas ser orientado quando assim for necessário, mas sem que a instituição assuma por eles as decisões e compromissos. O crédito é um direito de cidadania e não uma caridade.

Confiável - Os empreendedores devem reconhecer na instituição microfinanceira, a valorização e coerência com seus propósitos de apoio ao seu desenvolvimento. Uma condição indispensável para que a instituição seja confiável é a especialização e transparência que imprime às suas ações, assim como a garantia de continuidade viabilizada através da auto-sustentação que será alcançada sobre uma carteira de clientes significativa, com índices de inadimplência nunca superiores aos parâmetros aceitáveis em microfinanças e com a cobrança de juros que cubram seus custos operacionais.

Visão de mercado - Conhecer e atender as necessidades básicas dos mercados e clientes potenciais é uma condição para o sucesso das microfinanças e só podem ser alcançados com sistemas de informações precisos que permitam a agilidade de decisões, criem motivações em relação ao desempenho dos funcionários e antecipem controle sobre capitais; administração efetiva e eficiente; enfoque na população pobre e suas necessidades específicas; perspectivas de expansão e de penetração no mercado; movimento para a independência financeira fundamentado num sólido plano de negócios que suporte a captação de funding para expansão da carteira de crédito. É no conhecimento e relação com o mercado que podemos buscar a inspiração para desenvolver projetos e produtos alinhados com as mudanças e necessidades do setor do microcrédito. Tanto a expansão horizontal como a vertical condicionam-se ao conhecimento e relação com o mercado.

Administração empreendedora e empresarial - Engajar-se num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo; desenvolver estratégias de uso dos recursos para dar apoio e reforçar sua Missão e ao mesmo tempo, encarar os riscos de forma calculada, administrando todas as fases do trabalho para reduzir os riscos que podem surgir. Criar uma harmonia entre os valores dos financiadores, apoiadores e as necessidades da comunidade, é um importante traço da gestão empresarial com compromisso social.

Engajamento com o desenvolvimento local - Impulsionado pelo âmbito global que possibilita a interação com as melhores práticas mundiais da indústria microfinanceira, localmente um novo papel se apresenta às IMF's como promotoras de redes institucionais e econômicas que potencializem os recursos endógenos. A dimensão de caráter sistêmico de uma política de microcrédito atual, reforça o local como um novo espaço para uma institucionalidade provedora de desenvolvimento sustentável.

Governabilidade, sustentabilidade e independência - A administração de uma instituição, com procedimentos bem definidos para realizar suas operações e a formatação de estratégias claras dentro dos objetivos propostos, representa o grande diferencial competitivo que vai garantir a sua sustentabilidade. Monitorar com profissionalismo e constantemente o desempenho forma uma base histórica crítica e revela tendências que devem ser administradas com a rapidez exigida por um mercado complexo como vem configurando-se, cada vez mais, o do microcrédito. O conjunto de indicadores adotados deve ser instrumento de avaliação permanente através dos parâmetros comparativos, internos e externos.

Para o alcance dessas premissas institucionais, a IMF deve buscar desenvolver capacidades e atitudes individuais entre seus colaboradores, das quais se salientam:

Atitude de agente de mudança - As organizações estão continuamente sujeitas a um processo de mudança provocado por forças internas e externas. A gestão da mudança, que pode obedecer a diversos modelos, deve constituir, pois, uma das preocupações dos gestores e dos técnicos, assumindo o papel de agentes de mudança. O principal objetivo do agente de mudança é a modificação de um dado sistema, não apenas estudando e propondo como ele poderá ser alterado, mas, sendo parte do sistema, contribuindo para a sua mudança por dentro.

Criatividade - A criatividade diz respeito à imaginação e originalidade na formulação de idéias e hipóteses para a resolução de um problema. Hoje é cada vez mais importante a capacidade de utilizar eficaz e criativamente o conhecimento.

Atitude de aprendizagem permanente - A rápida obsolescência dos conhecimentos não permite formular juízos seguros sobre o prazo de validade dos conhecimentos adquiridos. É, pois fundamental que a formação corporativa seja também orientada numa perspectiva de “ensinar a aprender” e que o colaborador “aprenda a aprender”. A atitude de aprendizagem permanente pode ser interpretada como a consciência do valor da cultura, investigação e educação, bem como da aptidão para desenvolver a aprendizagem auto-dirigida, localizar a informação, quando necessária, e beneficiar-se da formação contínua.

Capacidade de comunicação - Esta capacidade traduz-se na aptidão para transmitir idéias e informação a outros e para receber idéias e informações de outros. Nesta perspectiva, é essencial o desenvolvimento de adequada capacidade de comunicação intra e extra organização, apresentação e discussão de idéias e conhecimentos.

Capacidade para integrar equipes - É fundamental que os colaboradores aprendam a compreender as limitações das contribuições individuais, a ouvir os pontos de vista expressos por outros e a identificar situações nas quais é necessário o estabelecimento de compromissos entre diferentes posições, cumprir acordos, liderar e ser liderados.

Capacidade de avaliação e de decisão - A capacidade de avaliação implica o conhecimento dos próprios talentos, interesses, aspirações e pontos fracos, bem como a compreensão das carências, necessidades e aspirações de colaboradores e dos objetivos da organização. Dela decorre a aptidão para fixar objetivos para si e para os outros, avaliar desempenhos e, eventualmente, liderar grupos. É também fundamental desenvolver capacidade para a tomada de decisões: aptidão para reconhecer e definir problemas ou oportunidades e selecionar um apropriado curso de ação entre as alternativas que se lhe oferecem.

Ética em microfinanças - Os profissionais de microfinanças, em especial o agente de crédito, são pessoas com as quais o cliente mantém contato mais direto. Assim sendo, a postura ética evidenciada nas suas relações de trabalho define a imagem da instituição junto ao seu público-alvo. Por ter acesso a informações pessoais, familiares, da empresa e de outros empresários, que lhes são transmitidas

em caráter de confiança, sua postura tem de ser de discrição, podendo utilizar devidamente as informações que recebeu, sem comprometer, no entanto, quem as confidenciou e sem expor a privacidade de seu cliente.

Tecnologia do Microcrédito

A tecnologia microfinanceira envolve a tecnologia de produtos, de processo e de gestão. A Tecnologia de Processo diz respeito à Metodologia utilizada para colocação dos produtos no mercado. Em outras palavras, trata-se do processo metodológico que define como a organização se relaciona com seus clientes, desde o primeiro contato até a sua saída como cliente da organização.

Esta flexibilidade é encontrada, de forma bastante marcada e consolidada, especialmente na metodologia do microcrédito produtivo orientado, mesmo que sua operacionalização dependa de fatores locais, culturais e institucionais. O que é único e diferenciado são alguns princípios e algumas etapas a serem cumpridas que vá garantir o sucesso da colocação dos produtos, de tal forma que o crédito seja mais adequado para o segmento microempresarial e tenha altos índices de recuperação.

Estudos realizados e a própria experiência tem demonstrado que em caso de problemas de qualidade das carteiras de microcrédito, boa parte deve-se à falta de rigor na aplicação das metodologias e à queima de etapas do fluxo operacional potencializando o risco inerente à própria natureza da atividade creditícia das IMFs.

As instituições de microcrédito inovaram ao estabelecer novas tecnologias de avaliação do risco e uma delas é o próprio processo de levantamento e análise das informações para concessão de crédito.

O fluxo de operacionalização do microcrédito concentra etapas que numa terminologia puramente comercial poderíamos chamar de pré-venda, venda e pós venda. Entretanto, a combinação dessas etapas com a especialidade dos agentes de crédito e com as tecnologias de gestão e avaliação de risco específicos do microcrédito, confere a este processo características próprias que merecem ser sempre explicitadas, pois, no seu conjunto, é o que determina o posicionamento das IMFs frente ao seu público atual e potencial.

Um exemplo claro dessa especificidade diz respeito à promoção ou divulgação dos serviços microfinanceiros nas respectivas regiões de abrangência das diferentes instituições: sabe-se que os maiores canais de comunicação com o público potencial além do agente de crédito, são os próprios clientes quando satisfeitos com os serviços oferecidos. Historicamente, não menos do que 60% dos empreendedores de pequenos negócios que buscam informações foram incentivados por outros empreendedores.

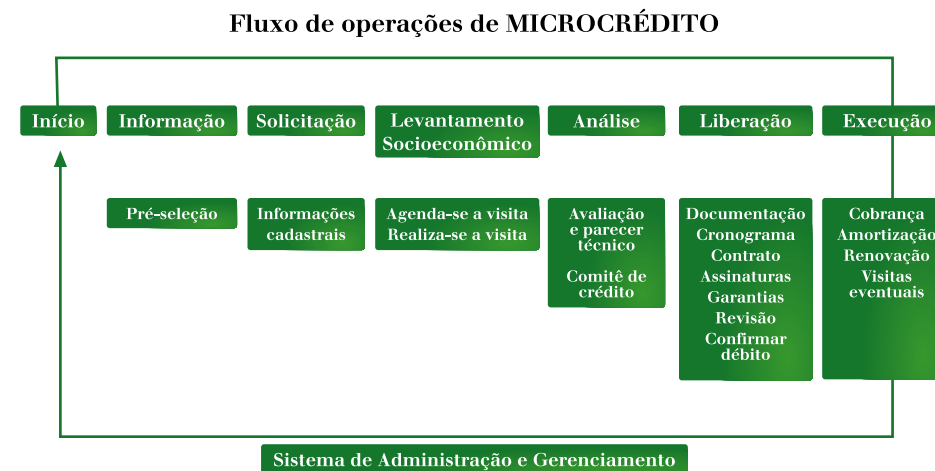
A utilização da mídia de massa como TV e jornais de grande circulação nem sempre traz os resultados desejados. Muitas vezes provocam uma grande demanda, porém com expectativas e necessidades fora do alcance das IMFs.

È claro que isto não invalida as iniciativas mais estruturadas e audaciosas de promoção junto a estes canais especialmente pela crescente competitividade que vem sendo observada no setor. Na medida em que as instituições microfinanceiras se aproximam de um patamar de crescimento relevante, faz-se necessário fortalecer e ampliar sua imagem e, neste sentido, o marketing trabalhado de forma estruturada e profissional começa a fazer parte das estratégias das IMFs. Contudo, têm na ação de seus próprios agentes de crédito e na de seus clientes, os maiores aliados para a promoção de seus serviços.

Por outro lado, independentemente dos meios a serem utilizados, é recomendável ter sempre clareza com relação a algumas questões chaves:

- Quais os objetivos da comunicação?
- Como será o relacionamento com os clientes (atuais, potenciais e ex-clientes)?
- Que aspectos da satisfação do cliente serão objeto de esforço de melhoria (ex.: resposta a reclamações, tempo de atendimento, qualidade dos serviços, etc.)?
- Que mecanismos serão utilizados pela IMF para identificar os clientes insatisfeitos e evitar que deixem a instituição?
- Que ações serão implementadas para recuperar, manter e captar clientes de acordo com as projeções de impacto, crescimento e sustentabilidade desejados?

Na mesma linha de sistematização das ações, fundamentada nos princípios da proximidade com o cliente, agilidade do processo e análises alternativas do risco, os demais passos que formam a metodologia do microcrédito pode ser sumarizada no seguinte fluxograma:



- Cadastramento e solicitação de crédito – a qualidade do cadastro de um cliente começa com a entrevista inicial. O cliente potencial deve apresentar, em instrumental padrão fornecido pela IMF, todos os dados cadastrais e sócio-econômicos necessários à avaliação da idoneidade e capacidade do negócio. Funcionários conscientizados sobre a importância da tarefa, bem orientados e tecnicamente capacitados saberão extrair, com segurança, dados que permitam conhecer a situação e a conduta do cadastrado.
- Levantamento sócio econômico – se não houver restrições ou depois de sanados possíveis impedimentos, é realizada pelo Agente de Crédito uma visita ao local do empreendimento para efetuar o levantamento sócio-econômico, verificação dos dados cadastrais do microempreendimento, coleta de informações pessoais do cliente e de sua família e da empresa e da moradia, que permitam avaliação da idoneidade, do caráter e da capacidade empreendedora do cliente. Nesta ocasião o Agente de Crédito reúne toda a documentação necessária para a contratação da operação.
- Análise e Aprovação pelo Comitê de Crédito – uma vez realizada a visita e de posse das informações necessárias, o Agente de Crédito realiza o estudo de viabilidade e emite um parecer técnico apresentando-o ao Comitê de Crédito, em formulário padrão. Os membros do Comitê do Crédito fazem uma análise profunda das solicitações de crédito apresentadas pelo Agente,

tendo a possibilidade de questionar e buscar os esclarecimentos que se fizerem necessários. As decisões do Comitê de Crédito são registradas em ata acompanhando o processo.

- Comitê de Crédito – o Comitê de Crédito é a instância máxima de decisão sobre a aprovação e concessão de créditos, sendo composto pelo Agente de Crédito e pelos gerentes ou coordenadores, em conformidade com as políticas e normas vigentes na IMF, expressos em seu Regulamento de Crédito:
- O Agente de Crédito apresenta o processo de cada proponente acompanhado de Parecer Técnico específico;
- O Parecer Técnico é formado com base na análise dos dados objetivos e subjetivos colhidos principalmente na visita de levantamento sócio-econômico e considera, além da situação econômico-financeira do empreendimento, a própria pessoa do tomador, sua história de vida, seu caráter, seu comprometimento e capacidade empreendedora;
- O Agente de Crédito coloca-se à disposição do Comitê de Crédito para prestar todas as informações complementares que se fizerem necessárias. Cada membro emite seu parecer e depois se busca uma posição consensual.
- As aprovações ou rejeições das solicitações são registradas em ata, firmadas pelos membros do Comitê presentes e comunicadas aos proponentes dos créditos apresentando a devida justificativa.
- Liberação dos recursos – aprovado o crédito pelo Comitê, sé providenciada a elaboração do contrato, informando ao tomador a data e horário marcados para assinatura do contrato pelo tomador e avalista, se for o caso. Contratado o empréstimo o cliente receberá do Agente as informações sobre como proceder ao pagamento. Inicialmente, o período entre a solicitação de crédito e sua liberação não deverá ser superior a cinco dias.
- Acompanhamento e assistência técnica – periodicamente o Agente de Crédito fará visita ao cliente com objetivo de verificar a aplicação dos recursos, colher informações sobre o andamento do negócio e de suas iniciativas para sanar eventuais dificuldades. Isto tudo auxilia no fortalecimento das relações com o cliente bem como para prevenir problemas de inadimplência. Cabe ao Agente de Crédito, quando detectado algum problema, orientar o cliente ou indicar onde buscar apoio.
- Cobrança – é fundamental para a manutenção da Instituição a saúde da carteira de crédito, que se manifesta pela ocorrência de baixo índice de inadimplência e alta rotatividade dos créditos. O processo de recuperação dos créditos estabelece procedimentos específicos, de forma preventiva à

inadimplência, tendo em vista assegurar a sanidade da Carteira.

A avaliação dos riscos operacionais do crédito estará assim fundamentada nos dados coletados pelo Agente de Crédito, devidamente registrados e analisados nos diversos instrumentos previstos no processo de crédito orientado, adotando um enfoque analítico e prospectivo do qual depende quase integralmente a qualidade da carteira de crédito da IMF que, via de regra, compõe a maior parte dos seus ativos.

4

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Literalmente, o termo “metodologia” é definido como o enfoque de um problema de maneira total, organizada, sistêmica e disciplinada. Esta definição mostra a distinção entre “metodologia e técnica”. A técnica é um componente da metodologia, um meio ou procedimento utilizado para implementar a metodologia. A metodologia não tem um valor normativo, mas descritivo, embora tenha um impacto normativo na medida em que as reflexões metodológicas acabam por guiar a prática de pesquisa ou de ação, mas não da mesma forma que os métodos e técnicas.

“Poderíamos pensar nos metodólogos não como engenheiros, mas como trabalhadores dos subterrâneos da produção do conhecimento”. (Cynthia Hamlin, 2007)⁵⁴

Neste enfoque, a metodologia é, na verdade, um mapa do caminho a seguir em determinada área científica ou de trabalho.

Assim como os profissionais das demais disciplinas como engenharia, economia ou educação trabalham com certos métodos e metodologias, também dos líderes e profissionais de microfinanças, enquanto especialistas legítimos se requer habilidades e conhecimentos específicos que, conjugando estratégias e ações dentro de padrões mínimos de operacionalização e desempenho possam contribuir para o êxito das instituições e cumprimento da missão das microfinanças.

A necessidade de uma metodologia de governança e gestão para IMFs, representada aqui pelo modelo MAESTRO, se propõe a ser um “mapa do caminho”

a seguir. Não se esgota em si mesmo, pois o leque de métodos a serem utilizados é bastante amplo para dar a liberdade e flexibilidade para que cada instituição busque as alternativas mais adequadas a sua realidade.

Sobretudo, os Princípios, as Pautas e as Notas descritas ao longo desta obra, identificam aqueles aspectos que “são pontos chave”. O tema não se esgota nesta publicação, pelo contrário, se inicia uma nova etapa na evolução do setor, pautado agora por algum padrão, parâmetros e objetivos comuns que demarcam um caminho a perseguir, sujeito à avaliação comparativa e ao aprendizado conjunto de cada instituição e entre elas entre si .

O Caderno de exercícios é um instrumento concreto que poderá ajudar cada IMF a determinar as etapas do caminho que devem ser potencializadas e quais necessitam de desenvolvimento ou correções para obter melhores resultados.

Cabe aos responsáveis pela boa Governança Corporativa, reconhecerem a importância de fomentar a sua implementação qualificada, viabilizar os recursos técnicos e financeiros para implementá-las e, por fim, monitorar persistentemente, a operacionalização e os resultados decorrentes.

A tarefa é árdua pela complexidade e responsabilidade, mas, também e proporcionalmente, é gratificante social, profissional e individualmente, pois seus efeitos positivos sobre a contribuição para a superação da pobreza são rápidos e visíveis, já que o público-potencial, na sua imensa maioria, responde concretamente com desenvolvimento e geração de trabalho, renda e cidadania.

⁵⁴ O que é Metodologia (I): (<http://quecazzo.blogspot.com/2007/09/o-que-metodologia-imetodologia-pode-ser.html>).

5

MAESTRO EM AÇÃO

CADERNO DE EXERCÍCIOS

“A instituição sem fins lucrativos deve ser baseada na informação. Esse fluxo de informações é essencial, porque uma organização sem fins lucrativos precisa ser uma organização de aprendizado.” (DRUCKER, 1990)

Apresentação

Este “Caderno de Problematização”, integra o MAESTRO – Metodologia de Governança para OSCIPs de Microcrédito. Sua finalidade é incentivar a aplicação regular e sistemática desta metodologia no cotidiano das IMFs, como um processo de aprendizagem permanente de pessoas e instituições.

Acreditando na eficácia da aprendizagem dialógica, mesmo à distância, o Caderno de Autoformação, pela reflexão individual e institucional que provoca, poderá ser uma valiosa ferramenta pró-ativa no processo de aperfeiçoamento da gestão, para o alcance da governança e da sustentabilidade institucional.

Escrito em linguagem acessível, reúne algumas questões essenciais que compõem os requisitos que qualificam a governança, através de perguntas chave, práticas e sem caráter prescritivo, uma vez que indica o que as instituições devem monitorar e não o como praticar. Revelando-se como espaço criativo do gestor, como maestro compositor e o quanto podem ser inovadoras as soluções por cada um adotadas.

Antevemos alguns benefícios pela aplicação dos exercícios contidos neste caderno:

- Dispor de metodologia estruturada capaz de identificar os pontos fortes e oportunidades de melhorias;
- Subsidiar o planejamento estratégico potencializando a governança;
- Alinhar conceitos de gestão com base em conteúdos universalmente aceitos;
- Envolver e capacitar os membros da equipe com relação aos processos organizacionais e compatibilizar suas responsabilidades frente aos mesmos;
- Desenvolver as competências de liderança inerentes a seu papel de gestor;
- Identificar as melhores práticas e disseminá-las intra e interinstitucionalmente;
- Gerar referências que permitem o benchmarking;
- Subsidiar o monitoramento e o reconhecimento interno sobre seu progresso;
- Preparar progressivamente a instituição para a participação em futuros processos de rating;
- O conjunto de questões e exercícios individuais e ou coletivos estimulam a consciência crítica e a olhar para fora e para dentro da instituição, buscando referências comparativos;
- Integrar processos e pessoas.

Esperamos que este caderno esteja sempre à mão para ser consultado como uma ajuda de trabalho, onde você com sua equipe serão os co-autores desta auto-avaliação e gestão de melhorias, identificando o quanto as práticas de governança

instituídas até o momento, estão gerando resultados e se estes resultados serão sustentados no futuro. Estaremos assim contribuindo para a sobrevivência, crescimento e perpetuidade das IMFs e para os objetivos do PNMPO/PDI 2007.

Nas próximas páginas você encontrará um conjunto de exercícios que o ajudarão na avaliação e implementação de melhorias na governabilidade de sua instituição.

Realize-os com dedicação e tenha um ótimo trabalho!

I. MISSÃO⁵⁵

a) Qual é a nossa MISSÃO ?

Reflexão prévia para construção ou revisão da missão:

Que compreensão de sua missão tem a instituição atualmente?
Qual a razão de ser institucional?
Pelo que ela deseja ser lembrada?

É necessário revisar nossa missão?

Uma reflexão cuidadosa, clara, criativa, disciplinada e madura, exclusiva de cada instituição produz uma análise do que ela faz e ajuda a encontrar seus diferenciais no segmento.

O QUE TORNA EFETIVO UM ENUNCIADO DE MISSÃO:

Verbo de Ação Fazer+Complemento
+ Diferencial colocado como desafio necessário a satisfação do cliente
O que /ou a quem + e de que modo

b) Exercício INDIVIDUAL:

Seu conhecimento e sua vivência institucional o fazem afirmar que a Missão da sua IMF é:

⁵⁵ “A Missão das organizações sem fins lucrativos é gerar modificações na vida das pessoas” (DRUCKER,1995)

c) Exercício INSTITUCIONAL:

Para ser feito na próxima reunião com seus pares e colaboradores:

Trocando idéias, amplie sua percepção, completando ou reformulando sua ótica inicial, redefinindo se necessário, a Missão da Instituição.

Através do consenso elaborem um enunciado que expresse ou atualize a Missão Institucional:

II. OBJETIVOS**a) Qual ou quais são os OBJETIVOS da instituição?**

“ Los objetivos que su institución busca alcanzar es para avanzar su misión. Mientras una misión es muchas veces abstracta, los objetivos se expresan en términos de acciones concretas y muchas veces cuantificables.” (CGAP, Banco Mundial, 2002)

Reflexão prévia para construção ou revisão dos objetivos:

Quais são os problemas que buscamos resolver através da instituição (por exemplo, a falta de acesso ao crédito pelos mais pobres ou a necessidade de capacitação e assessoramento aos empreendedores)?
Como a instituição responde a estes problemas? Concedendo crédito orientado? Deve ter outros serviços agregados ou não?
É necessário revisar nossa Visão?

O QUE TORNA EFETIVO UM ENUNCIADO DE OBJETIVO?

O objetivo institucional deve dar uma contribuição importante para que a missão seja alcançada. Sintetiza o uso que os beneficiários ou público-alvo fazem do Programa. É a apropriação, socialização ou internalização do projeto por aqueles para quem ele é desenvolvido.

b) Exercício INDIVIDUAL:

Seu conhecimento e sua vivência institucional lhe fazem afirmar que o/os Objetivo(s) de sua IMF é/são:

c) Exercício INSTITUCIONAL:

Para ser feito na próxima reunião com seus pares e colaboradores:

Trocando idéias com seus pares, amplie sua percepção, completando ou reformulando sua ótica inicial, redefinindo se necessário o/os Objetivos de sua Instituição. Através do consenso elaborem um enunciado que expresse ou atualize este/s Objetivo(s) Institucionais:

III. VISÃO

a) Qual é a nossa VISÃO?

“Eu acredito na intuição e na inspiração...às vezes eu tenho certeza de que estou certo, mesmo não sabendo a razão... a imaginação é mais importante que o conhecimento. O conhecimento é limitado, enquanto que a imaginação abarca o mundo inteiro, estimulando o progresso, gerando a evolução”
Albert Einstein

Reflexão prévia para construção ou revisão da visão:

O enunciado deve corresponder a declaração da sua Visão da instituição.

Qual é a nossa VISÃO de futuro? O que aspiramos ser ?
É necessário revisar nossa Visão?

O QUE TORNA EFETIVO UM ENUNCIADO DE VISÃO:

Uma noção de propósito nobre, algo que realmente valha a pena fazer, que possa gerar valor, dar uma contribuição e ganhar o compromisso das pessoas. Uma chance plausível de sucesso, algo que as pessoas possam acreditar ser viável lutar por ela.

b) Exercício INDIVIDUAL:

Seu conhecimento e sua vivência institucional lhe fazem afirmar que a Visão de sua IMF é:

c) Exercício INSTITUCIONAL:

Para ser feito na próxima reunião com seus pares e colaboradores:

Trocando idéias com seus pares, amplie sua percepção, completando ou reformulando sua ótica inicial, redefinindo se necessário a Visão de sua Instituição de Microfinanças. Através do consenso elaborem um enunciado que expresse ou atualize a Visão Institucional:

IV. AUTO-AVALIAÇÃO

a) Qual é o seu Papel Profissional nesta instituição?

“A vida é como um palco onde desempenhamos vários papéis.”
(Shakespeare)

Reflexão prévia para a construção ou revisão do papel:

Pense no conjunto de comportamentos esperados de você como Conselheiro ou Gestor, pelos atores internos e externos do cenário das IMFs.

O QUE TORNA EFICAZ O PERFIL DE COMPETÊNCIAS DO PAPEL:

Ela deve corresponder ao conjunto de: conhecimentos, habilidades e atitudes que são essências para o desempenho do papel de gestor em seu contexto institucional.

b) Exercício INDIVIDUAL:

Jogue com sua empatia e olhe para o seu papel profissional, se posicionando no lugar dos seus públicos internos: CONSELHEIROS e ou GERENTES e COLABORADORES e externos: EMPREENDEDORES e APOIADORES. Liste os 10 comportamentos principais que fazem parte do perfil de competências nesta IMF.

c) Exercício INSTITUCIONAL:

Para ser feito em sua próxima reunião com seus pares:

Trocando idéias com seus pares, amplie sua percepção, completando ou reformulando sua ótica inicial, redefinindo se necessário seu papel neste contexto.

V. AUTO-DESENVOLVIMENTO

a) Qual é o seu Projeto de AUTO-DESENVOLVIMENTO nesta instituição⁵⁶?

Reflexão prévia para a revisão de sua performance. Reflita sobre seu desempenho e seu potencial, considerando as 10 competências essenciais consolidadas no perfil profissional do Gestor de sua IMF já realizado.

Que competências eu já possuo e aplico plenamente em meu dia a dia?
Que competências eu posso desenvolver e ou aperfeiçoar?

O QUE TORNA EFICAZ O PROJETO DE AUTO-DESENVOLVIMENTO:

Deve corresponder ao conjunto de: conhecimentos, habilidades e atitudes esperados em nosso contexto e parametrizado pelo segmento a que ele pertence.

Lembre-se que o objetivo deve ser desafiante, mas possível.

b) MOMENTO DE AUTO-AVALIAÇÃO E PLANO DE AÇÃO PESSOAL

Construa seu projeto de auto-desenvolvimento para o próximo semestre utilizando como parâmetros as responsabilidades e atribuições descritas no capítulo 4 deste Manual, inerentes ao seu papel, identificando cinco oportunidades de melhoria.

1.

2.

3.

4.

5.

c) Entre os itens acima escolha aqueles que você se compromete a implementar em seu desempenho, a partir de amanhã, para os próximos 6 meses:

Lembre-se: este projeto é individual e sigiloso. Só você terá acesso a ele, ou as pessoas que você buscar a parceria para sua implementação. Mensalmente volte a ele e revise os objetivos e metas que estabeleceu. Dentro de 6 meses você irá monitorar o alcance de suas metas.

VI. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A partir da definição/revisão sobre o seu papel à frente da instituição, o convidamos a iniciar uma avaliação sistêmica da mesma, à luz dos pressupostos, conceitos e instrumentos indicados na Metodologia MAESTRO, utilizando os dois modelos de avaliação institucional, qualitativa e quantitativa, complementares entre si.

a) Avaliação qualitativa:

Considerando as sete Pautas priorizadas no MAESTRO, avalie e responda às perguntas indicadas no modelo de avaliação qualitativa, fazendo um diagnóstico sobre o andamento de cada uma das respectivas Notas em sua IMF:

Itens de avaliação (Notas)

METODOLOGIA	PAUTAS	NOTAS
M	MONITORAMENTO	Indicadores e Parâmetros de Desempenho
A	ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO	Planejamento; Recursos Humanos; Desenvolvimento Institucional
E	ESTRUTURA DE CAPITAL	Suficiência de Capital; Estratégia de Financiamento; Gestão da Liquidez
S	SUSTENTABILIDADE	Sustentabilidade Sistêmica: ▪ Político-social - Institucional – Econômica
T	TRANSPARÊNCIA	Sistemas de Informação; Qualidade dos Ativos; Parcerias
R	RISCOS	Procedimentos; Controles; Auditorias Interna e Externa
O	OPERAÇÕES	Metodologia; Gestão da Carteira; Impacto

Modelo da avaliação qualitativa:

AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO MODELO MAESTRO	
ENFOQUE	Avalia as práticas de gestão (COMO) do ponto de vista da adequação, aprendizado e inovação.
APLICAÇÃO	Avalia como o enfoque é disseminado e incorporado (ONDE) pela instituição assim como o grau de continuidade.
RESULTADOS	Avalia as conseqüências (QUANTO) das práticas adotadas, o desempenho, as tendências e relevância para o negócio.

b) Agora complemente a avaliação institucional tornando-a mais “concreta” a partir do cálculo dos indicadores abaixo. Isto proporcionará uma visão mais clara sobre os resultados quantitativos decorrentes da implementação das estratégias institucionais:

57 Lembre-se que as definições, fórmulas e parâmetros médios esperados para cada indicador estão descritos no capítulo 5, item 5.5. Consolidação das Notas.

58 Realizado mês a mês + Projetado ao final do período.

INDICADORES DE DESEMPENHO ²⁷				
INFORMAÇÕES ESTATÍSTICAS		2006	2007	2008 ²⁸
1	Nº. CLIENTES NOVOS			
2	Nº. CLIENTES RENOVADOS			
3	Nº. CLIENTES ATIVOS			
4	VALOR DA CARTEIRA ATIVA			
5	VALOR DOS CRÉDITOS NOVOS			
6	VALOR DOS CRÉDITOS RENOVADOS			
7	VALOR TOTAL DOS CRÉDITOS CONCEDIDOS			
8	Nº. TOTAL DE CRÉDITOS LIBERADOS			
9	VALOR TOTAL DO FUNDO DE CRÉDITO			
10	Nº. TOTAL DE FUNCIONÁRIOS			
11	Nº. DE AGENTES DE CRÉDITO			
12	Nº. DE OCUPAÇÕES GERADAS E/OU FORTALECIDAS			
INDICADORES DE PRODUTIVIDADE				
13	CARTEIRA ATIVA/AGENTE DE CRÉDITO			
14	CLIENTES ATIVOS/AGENTE DE CRÉDITO			
15	VALOR MÉDIO DOS CRÉDITOS			
16	CARTEIRA ATIVA/FUNDO DE CRÉDITO			
17	TAXA DE RETENÇÃO DE CLIENTES			
18	RELAÇÃO ADMINISTRATIVO/AGENTE			
19	TAXA DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL			
INDICADORES DE QUALIDADE DA CARTEIRA				
20	ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA (>30 DD)			
21	PERFIL DA CARTEIRA POR FAIXA DE ATRASO (%)			
	De 01 a 30 dias			
	De 31 a 60 dias			
	De 61 a 90 dias			
	De 91 a 120 dias			
	De 121 a 150 dias			
	De 151 a 180 dias			
Acima de 180 dias				
22	ÍNDICE DA CARTEIRA CONTAMINADA (>50 DD)			
23	TAXA DE CARTEIRA RENEGOCIADA			
24	TAXA DE PERDAS DOS ÚLTIMOS 12 MESES			
INDICADORES FINANCEIROS				
25	AUTO-SUSTENTAÇÃO			
26	EFICIÊNCIA OPERACIONAL			
27	ÍNDICE RECUPERAÇÃO DOS ATRASADOS			
28	RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
29	NÍVEL DE ENDIVIDAMENTO			
30	RENDIMENTOS S/CARTEIRA			

VII. PRIORIDADES

Agora que você já fez sua auto-avaliação e já tem mais clareza sobre o desempenho de sua IMF, estabeleça as prioridades de melhorias sobre as PAUTAS da metodologia MAESTRO.

Liste ao lado de cada PAUTA, a ou as prioridades correspondentes, respondendo à pergunta:

O QUÊ NÃO PODE DEIXAR DE SER FEITO NO DECORRER DOS PRÓXIMOS 06 MESES?

METODOLOGIA	PAUTAS	PRIORIDADES (O que NÃO PODE deixar de ser feito?)
M	MONITORAMENTO	
A	ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO	
E	ESTRUTURA DE CAPITAL	
S	SUSTENTABILIDADE	
T	TRANSPARÊNCIA	
R	RISCOS	
O	OPERAÇÕES	

Parabéns!

Agora você e sua organização já têm definidos interessantes desafios em defesa do fortalecimento do microcrédito e dos empreendedores de pequenos negócios. Agora é começar a implementar as ações previstas, dentro do novo enfoque da Governança Corporativa em Microfinanças indicadas pelo MAESTRO. Com a prática e o monitoramento constante o modelo de auto-diagnóstico e retroalimentação será aperfeiçoado constantemente.

Sucesso!

6

GLOSSÁRIO

A

Agente de Crédito: Profissional técnico que diagnostica os aspectos gerenciais e financeiros do microempreendimento e com base neles analisa a viabilidade do crédito ser concedido.

Agências Doadoras: Instituições bilaterais ou multilaterais que atuam principalmente no suporte à criação e expansão de programas microfinanceiros.

Agências Multilaterais: Instituições financeiras com considerável montante de recursos cujos braços financeiros podem disponibilizá-los através de doações (aos países pobres) ou por meio de concessões subsidiados (como os que são feitos para a maioria dos países da América Latina). A maioria dessas instituições possui regulamentos que as obrigam a trabalhar diretamente com governos ou através destes.

Ajuste Inflacionário: Obtém-se o valor ajustado pela inflação dividindo o valor do indicador pela taxa inflacionária do período considerado.

Amortização: Representa a conta que registra a diminuição do valor dos bens intangíveis registrados no Ativo Permanente- Diferido, é a perda de valor de capital aplicado na aquisição de direitos de propriedade industrial ou comercial e qualquer outro, com existência ou exercício de duração limitada.

Andragogia: Deriva do grego ANER (adulto) e AGOGUS (conduzir/guiar). Ciência e arte de orientar seres humanos adultos a aprenderem. A andragogia como filosofia educativa, valoriza a autonomia do indivíduo, sua experiência anterior, que se constitui num recurso importante para o desenvolvimento da aprendizagem auto dirigida. Esta filosofia de ensino-aprendizagem foi adotada no escopo metodológico das oficinas de construção e difusão deste Manual.

Aval Solidário: É a garantia dada por cada membro de um grupo avalizado pelos demais membros do grupo. Consiste na reunião de 3 a 5 pessoas com pequenos negócios e necessidade de crédito e que, ao mesmo tempo, sejam amigas, vizinhas e confiem umas nas outras, para satisfazer, solidariamente, a obrigação de um devedor, caso ele não o faça.

Ativo: São todos os bens, direitos e valores a receber de uma entidade. Contas do Ativo têm saldos devedores, à exceção das contas retificadoras (como PCLD, duplicata descontadas, depreciação acumulada, amortização acumulada e provisões para ajuste ao valor de mercado).

Ativo Circulante: Dinheiro em caixa ou em bancos; bens, direitos e valores a receber no prazo máximo de um ano, ou seja, Realizável a Curto Prazo, (duplicatas, estoques de mercadorias produzidas, etc.); aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte.

Ativo Diferido: Contas do Permanente que evidenciam os recursos aplicados na realização de despesas que, por contribuírem para a formação do resultado de mais de um exercício social futuro, somente são apropriadas às contas de resultado à medida e na proporção em que essa contribuição influencia a geração do resultado de cada exercício.

Ativo Permanente: Contas que englobam recursos aplicados em todos os bens ou direitos de permanência duradoura, destinados ao funcionamento normal da sociedade e do seu empreendimento, assim como os direitos exercidos com essa finalidade. O Ativo Permanente é composto de 3 subgrupos: Investimentos, Imobilizado e Diferido.

Avaliação de Impacto: Mensuração dos efeitos diretos e indiretos do microcrédito junto aos empreendimentos financiados, aos empreendedores e suas famílias e às comunidades nas quais estão inseridos.

Assembleia Geral Extraordinária (AGE): Reunião dos associados, cotistas e acionistas, convocada e instalada na forma da lei e dos estatutos, a fim de deliberar sobre qualquer matéria de interesse social. Sua convocação não é obrigatória, dependendo das necessidades específicas da empresa.

Assembleia Geral Ordinária (AGO): Convocada obrigatoriamente pela diretoria de uma sociedade anônima para verificação dos resultados, leitura, discussão e votação dos relatórios de diretoria e eleição, quando requisitada, do conselho fiscal e Administração da companhia. Deve ser realizada até quatro meses após o encerramento do exercício social.

B

Banco Comercial: Instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional, é disciplinado pelo Conselho Monetário Nacional e fiscalizado pelo Banco central. Oferecem operações financeiras de curto, médio e longo prazo.

Banco de Desenvolvimento: Instituição financeira com fins lucrativos que desenvolve operação de diversos serviços financeiros. Os bancos oficiais são obrigados a manter linhas especiais para micro-empresas.

Banco Ético: Instituição financeira que procura investir e/ou desenvolver produtos bancários a projetos de caráter social, ético e humano, a fim de promover o meio ambiente, a cultura e o desenvolvimento humano.

BACEN ou BCB: Banco Central do Brasil

Balanço: É um quadro (mapa, gráfico, etc.) onde é demonstrada a situação econômica e financeira da Instituição na data a que o Balanço diz respeito. O Balanço avalia a riqueza, isto é, o valor da Instituição, mas não demonstra o seu resultado, apenas o apresenta em valor total, sendo a sua demonstração feita num outro documento chamado “Demonstração de Resultados”. O balanço é composto por duas partes, que se encontram sempre em equilíbrio. O Ativo é igual ao Passivo mais o Patrimônio Social.

Balanço Patrimonial: É a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da Instituição.

Benchmark: É um padrão de referência utilizado para se comparar a rentabilidade entre os investimentos, títulos, taxa de juros, etc. de tal modo, a saber, se os demais itens a serem comparados se encontram acima ou abaixo em relação ao que é proposto como referência. Exemplo: se o benchmark de um Fundo de Investimento Financeiro é o Certificado de Depósito Interbancário, a rentabilidade esperada do fundo deve ser igual ou superior ao CDI.

BID: Banco Interamericano de Desenvolvimento

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

C

Carteira Ativa: Saldo a receber dos clientes em capital.

Carteira Ativa Média: Carteira Ativa registrada no Balanço do ano anterior somada à Carteira Ativa registrada no balanço do ano corrente, dividido por dois.

Carteira Castigada: Saldo dos títulos vencidos, geralmente há mais de 180 dias, (capital liberado mais os encargos decorridos, desde que apropriados em regime de competência).

Carteira Contaminada: Saldo a receber dos clientes que tenham, no mínimo, uma parcela vencida há mais de 30 dias (capital liberado mais os encargos decorridos, desde que apropriados em regime de competência).

Carteira vigente: Saldo do principal de todos os empréstimos ativos mais os encargos contratados até a data.

Check List: Lista de verificação constituída de pontos precisos a observar. Rico instrumento de pesquisa de campo e avaliação de competências.

Código de Conduta: Manual elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração, visando orientar administradores e funcionários na sua forma de conduta profissional cotidiana. O Código de conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

Comitê de Auditoria: Órgão estatutário formado por conselheiros de administração, e que se reporta ao colegiado integral do Conselho de Administração, para tratar dos assuntos relacionados às normas a serem cumpridas pelos auditores independentes contratados por essas instituições. O Comitê é instituído para analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantir que a diretoria desenvolva controles internos confiáveis e que a auditoria interna desempenhe a contento o seu papel, selecionar, fixar a remuneração, acompanhar o trabalho e, sendo o caso, decidir pela destituição dos auditores independentes, zelando para que estes façam uma correta revisão das práticas da diretoria e da auditoria interna.

Conflito de interesses: Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização.

Colegiados Gerenciais: Fórum gerencial que permite trocar informações e experiências, integrar e articular profissionais e equipes, ajudando, também, a compartilhar a tomada de decisão. Gestão colegiada e democrática não significa ausência de hierarquia, mas existência de espaços de expressão e participação, com responsabilidades e poderes diferentes, mas compartilhados.

Conta Fundo: Conta corrente bancária específica destinada ao recebimento de doações, de empréstimos e de convênios com a finalidade de prestação de contas aos parceiros. **Conta Retorno:** Conta corrente bancária específica destinada à recuperação, após a primeira liberação e renovação de créditos de uma determinada Conta Fundo.

Comunicação: A comunicação é uma relação interpessoal, um contato tendo por objetivo ligar os indivíduos ou os grupos (que são envolvidos nessa relação) à consciência de alguma coisa. A comunicação faz uso de meios (os sinais, por exemplo) e utiliza canais (conjunto de vias determinadas): 1) No sentido amplo designa a mensagem ou a informação que está sendo transmitida; 2) Em teoria da comunicação, designa o processo pelo qual a informação é transmitida de um emissor para um receptor e, 3) No sentido restrito, designa a própria natureza da relação interpessoal pela qual interlocutores podem se compreender. As comunicações entre os membros de um grupo constituem um elemento capital para o grupo. Elas são o cimento que une todos os participantes.

Cooperativa de Crédito: Cooperativas que ofertam créditos em valores reduzidos e com finalidade produtiva. A oferta de crédito está restrita aos cooperados. Diversas modalidades de crédito são trabalhadas pelas cooperativas. São regulamentadas pelo Banco Central e estão isentas da Lei da Usura podendo, assim, operar com juros mais elevados. Cooperativas de Crédito – História da Evolução Normativa no Brasil - <http://www.bcb.gov.br/?COOPINTER>.

Competência: Uma competência representa a utilização de saberes e de saber-fazer para a realização de uma tarefa. A competência depende em primeiro lugar do ser, das atitudes e das capacidades, mas ela é observada objetivamente na ação profissional, que a valida..

Crédito Solidário: Financiamento concedido a um grupo que é solidário por assumir (ser co-avalista) a garantia de pagamento do empréstimo do outro participante. A cada participante do grupo caberá uma parte do crédito, cujos valores podem ser diferenciados, mas permanece dentro da mesma ordem de grandeza. Normalmente as operadoras de microcrédito acompanham o tomador e o financiamento é para a produção e não para o consumo. Isso o diferencia de outras linhas de financiamento de baixo valor. (Ver Aval Solidário).

Criatividade: Atitude de articular, combinar elementos diversos para compor “alguma coisa” que não existia antes e para realizar atividades ou obras inéditas. Fala-se por vezes de “inventividade” para por em evidência a faculdade de imaginar idéias novas. A “criatividade” é a articulação ou a concretização dessas idéias. Essa atitude pode ser desenvolvida por uma pedagogia ativa e estimulada por um ambiente favorável.

Contabilidade: É a ciência que estuda e controla o patrimônio, objetivando representá-lo graficamente, evidenciar suas variações, estabelecer normas para sua interpretação, análise e auditoria e servir como instrumento básico para a tomada de decisões de todos os setores direta ou indiretamente envolvidos com a Instituição.

D

Desenvolvimento Econômico Local: Conceito que expressa uma estratégia de integração econômica, através de um processo de articulação social que visa a inserção de todos os segmentos sociais em novas dinâmicas econômicas, políticas e culturais. Geralmente essa articulação se dá por meio de políticas setoriais.

Desenvolvimento pessoal: O desenvolvimento pessoal se apóia sobre um trabalho de desenvolvimento de suas capacidades no domínio do conhecimento de si, no domínio do saber-fazer relacional, de comportamentos. A implicação emocional e afetiva dessa procura supõe um quadro deontológico satisfatório: formador competente externo a empresa, respeito a valores, e a personalidade dos indivíduos.

Desenvolvimento sustentável: Consiste em melhorar a vida das pessoas que estão vivas hoje e das que viverão no futuro, não esquecendo, para tanto, o meio ambiente;

Disclosure: Divulgação pelas companhias de todas as informações, positivas ou negativas, que possam influenciar uma decisão de investimento na forma exigida pela Comissão de Valores Mobiliários e pelas Bolsas de Valores.

Due Diligence: Investigação e averiguação de dados e informações de uma empresa, conjunto de empresas, ou ainda de um Gestor ou Administrador de Recursos; para análise de pontos fortes e fracos; levantamento de passivos; riscos e oportunidades; a fim de confirmar ou não o prosseguimento do processo de investimento. Normalmente é realizado por investidores ou mandatários de investidores.

E

Eficiência: “Fazer certo as coisas”. Centra-se no processo. P.Drucker, 1990.

Eficácia: “Fazer as coisas certas.” Centra-se no resultado. P.Drucker, 1990.

Economia Formal: Atividades econômicas que são legalmente constituídas e são tributadas segundo a legislação vigente.

Economia Informal: Abrange diferentes atividades. É caracterizada por atividades que não pagam tributos, mas também podem ser caracterizados por atividades cuja natureza não se enquadra como tipicamente capitalistas. São trabalhadores por conta própria, pequenas firmas com baixos níveis de produtividade, etc. Segundo dados do IBGE (1997), no setor informal predominam empresas pertencentes a trabalhadores por conta própria, atividades de comércio, presença de um único proprietário e de apenas uma pessoa ocupada.

Empatia: Do grego *empathia*: aproximar-se do outro para conhecê-lo enquanto tal, entrar na sua lógica, permanecendo em si mesmo, mas fazendo “como se” por uma atitude de tolerância e de escuta ativa. Estado de espírito que procura escapar a dicotomia entre a objetividade do ato de conhecimento e a subjetividade de simpatia-identificação.

Equipe: Pequeno grupo cooperativo, motivado por uma missão comum, solidária, caracterizada pela unidade, a coesão e o espírito de equipe orientado para a eficácia. vide sinergia

Estratégias: Os caminhos escolhidos para alcançar os objetivos da organização, ou seja, os conjuntos imaginados de eventos que se pretende alcançar em alguma época futura.

Estrutura de Cargos: Diz respeito às responsabilidades, à autonomia e às tarefas atribuídas às pessoas individualmente, também conhecidas como: perfil de cargos, descrição de cargos, descrição de funções, perfil de funções.

F

FAT: Fundo de Amparo ao Trabalhador - Resolução Nº. 3.422 de 30/11/2006 do Conselho Monetário Nacional – Dispõe sobre a utilização de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT no âmbito do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado – PNMPO; Resolução Nº 511, de 18/10/2006 – Dispõe sobre a utilização de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT no âmbito do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado - PNMPO.

Feedback: (em inglês, significando retroalimentação); Em psicologia social, sinais diretamente ou indiretamente perceptíveis que permitem a uma pessoa (que teve um comportamento dado com uma outra ou que emitiu uma mensagem a essa outra pessoa) saber o efeito ou o resultado de seu comportamento ou de sua comunicação. Informação “retornada”, verbal ou não-verbal, permitindo ao emissor saber se sua mensagem foi recebida e como ela foi recebida e compreendida. Encontramos nessa expressão todo o papel nutriente fundamental da comunicação interna, fonte de energia. Por exemplo, na circulação de informações, esse efeito de retorno compreende várias etapas: a emissão da informação, a acolhida das reações provocadas e uma nova emissão enriquecida em relação às reações, etc. Gerir o *feedback* é antes de tudo ouvir e reformular.

Fornecedor: qualquer organização da qual são adquiridos bens e serviços. A utilização desses bens ou serviços pode ocorrer em qualquer estágio, seja de projeto, de produção ou de utilização de produtos pelos clientes. Assim sendo, o termo fornecedor inclui distribuidores, revendedores, prestadores de assistência técnica, transportadores, contratados e franquias, bem como os mais comuns, isto

é, os que suprem a organização com materiais e componentes.

Fundo de Crédito: Disponibilidade monetária exclusiva para a liberação de créditos.

Fundo de Aval: Fundos constituídos com recursos de instituições públicas e/ou privadas que se destina, mediante pagamento de taxa, o empréstimo a empreendedores. Normalmente não avalizam tomadores de microcrédito.

Fundo de Capitalização: Receita gerada pela liberação de um crédito com objetivo de possibilitar maior poder de ação e abrangência das ações institucionais.

Fundo de Investimento Socialmente Responsável: Recursos de instituições utilizados como mecanismos para habilitar organizações de microcrédito ou investir em instituições financeiras especializadas em microfinanças.

Fundo de Manutenção de Moeda: Receita gerada pela liberação de um crédito com objetivo de evitar a desvalorização monetária dos recursos disponibilizados pelo efeito da inflação.

G

Garantia Solidária: Comprometimento assumido pelo grupo solidário tomador de empréstimo com a operação em si, e aumentar o grau de segurança da instituição na cobrança do seu crédito. As instituições de microcrédito têm adotado preferencialmente a garantia pessoal, através do aval pessoal ou solidário. (Ver Aval Solidário)

Gerência Participativa: É a arte de coordenar a equipe, mobilizando, envolvendo e comprometendo-a em todo o processo, através de articulações permanentes, troca de conhecimentos e compartilhamento na tomada de decisão, visando o alcance das metas e resultados da organização.

Governabilidade: Refere-se ao gerenciamento e liderança das atividades da instituição, isto é, atividades cotidianas, políticas de recursos humanos, e relações com parceiros. Grau de autonomia para a atuação da instituição. Os requisitos considerados necessários para um gerenciamento saudável de uma instituição de microfinanças são: clareza de visão do presente e do futuro da instituição; presença de políticas institucionais que permitam alavancar a sustentabilidade e a rentabilidade; uma estrutura organizacional adequada para trabalhar na área financeira; linhas claras de autoridade e procedimentos padronizados; membros do conselho e gerentes com conhecimento técnico da área financeira, e uma percepção realística dos riscos pelos gerentes da instituição.

Grupo Solidário: Uma das tecnologias financeiras adotadas pelas IMFs

(Instituições de Microfinanças) para substituir a falta de garantias e a falta de registros contábeis. O objetivo é que o grupo assuma a responsabilidade do crédito de todos através do aval solidário. Os membros são co-avalistas.

I

IMF - Instituição de Microfinanças: Instituição financeira voltada para população de baixa renda.

IOM - Instituição Operadora de Microcrédito: Instituições autorizadas pela legislação vigente a concederem crédito aos empreendedores de pequenos negócios. As instituições de microcrédito concedem financiamento, mas não captam recursos. No Brasil é proibida por lei a prática de microfinanças.

Indústria de Microfinanças: Prestação de serviços financeiros adequados e sustentáveis para a população de baixa renda. Apresentam produtos, processos e gestão diferenciados. Participam da rede entidades como ONGs, Cooperativas de Crédito e Poupança Popular, Bancos públicos e comerciais privados e Fundos institucionais.

Investimentos: Recursos aplicados em participações em outras sociedades e em direitos de qualquer natureza que não se destinam à manutenção da atividade da entidade. O conceito principal é que a entidade não deve usar os bens nas suas atividades rotineiras; ações, patentes, obras de arte, imóveis destinados ao arrendamento, imóveis não utilizados.

M

Microcrédito: Principal atividade do setor de microfinanças. Trata-se de um empréstimo de pequeno valor dado aos empreendedores de baixa renda, tanto da economia formal e como da informal. Fórmula encontrada para potencializar o desenvolvimento de pequenos negócios, através de crédito ágil para indivíduos que pela baixa formalização de seus negócios não se encontram em condições para pleitear crédito junto às instituições tradicionais do sistema financeiro.

Microfinanças: Caracteriza-se por toda e qualquer operação financeira destinada à população de baixa renda. Trata da provisão de serviços financeiros a clientes de baixa renda, incluindo trabalhadores por conta própria. Algumas dessas instituições provêm a intermediação de serviços sociais, entre outros serviços sociais.

Missão: A razão de ser de uma organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades (NBR ISO 14004).

O

OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público: É uma qualificação concedida pelo Ministério da Justiça reconhecendo legalmente as organizações da sociedade civil cuja atuação se dá no espaço público não estatal. Não poderá visar distribuição de lucros ou vantagens. No caso do microcrédito, estão isentas da Lei de Usura, necessitam ter uma elevada transparência administrativa. Não necessitam de limite mínimo de patrimônio líquido e detém facultado o acesso aos recursos destinados aos programas de fortalecimento do setor. Lei Nº. 9.790 de 23 de março de 1999 – Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências - <http://www.mj.gov.br>; Decreto Nº. 3.100, de 30 de junho de 1999 que Regulamenta a Lei no 9.790.

P

Padronização: É a unificação do comportamento dos indivíduos segundo modelos aceitos por um grupo (padrões). O padrão deve reportar inicialmente a prática atual e ser consolidado através da discussão com todos os envolvidos e ser fruto do consenso dos mesmos. Podem ser expressos através de normas ou manuais.

Patrimônio Social: Valor que os constituintes da Instituição, têm aplicado. Contas do Patrimônio Social têm saldos credores, divide-se em: Fundo Patrimonial; Reservas; Superávit ou Déficit Acumulado.

Passivo médio: Passivo circulante mais Exigível registrado no Balanço do ano anterior somado ao Passivo circulante mais Exigível registrados no balanço do ano corrente, dividido por dois.

Poder de Veto: Do latim vetare, proibir. O poder de veto é o poder de negar determinada deliberação.

PNMPO: Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado. Decreto Nº 5.288, de 29/11/2004. Regulamenta a Medida Provisória no 226, de 29 de novembro de 2004, que institui o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado - PNMPO, e dá outras providências; Lei Nº 11.110, de 25/04/2005 - Institui o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado - PNMPO e altera dispositivos da Lei no 8.029, de 12 de abril de 1990, que dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração pública federal; da Lei no 9.311, de 24 de outubro de 1996, que institui a Contribuição Provisória sobre Movimentação ou Transmissão de Valores e de Créditos e Direitos de Natureza Financeira - CPMF; da Lei no 9.872, de 23 de novembro de 1999, que cria o Fundo de Aval para a Geração de Emprego e Renda - FUNPROGER; da Lei no 10.194, de 14 de fevereiro de 2001, que dispõe sobre a instituição de Sociedades de Crédito ao Microempreendedor; e da

Lei no 10.755, de 11 de setembro de 2003, que dispõe sobre o direcionamento de depósitos a vista captados pelas instituições financeiras para operações de crédito destinadas à população de baixa renda e a microempreendedores; e dá outras providências.

Processo: Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige um conjunto de recursos (NBR ISO 8402)

Processos de apoio: processos que servem para apoiar as atividades-fim da organização. Por exemplo, os processos do setor de Recursos Humanos constituem apoio à produção dos serviços de uma organização.

Processos principais: processos essenciais ao perfeito funcionamento da organização em todos os níveis (estratégico, tático e operacional), bem como para a consecução das metas estabelecidas.

Pró-rata: Proporcional. Geralmente é usado nos fracionamentos das receitas geradas pelos créditos, levando em consideração o tempo de utilização dos recursos liberados.

Provisão para Devedores Duvidosos: Provisões é uma reserva criada na contabilidade de uma instituição para antecipar as possíveis perdas que poderiam acontecer. Desta forma, quando a instituição chega a ter perdas, estas já têm sido gradativamente provisionadas e o resultado da instituição não é afetada de forma drástica. As provisões são representadas por uma conta negativa no balanço e na demonstração de resultado, sendo que a conta do balanço representa.

R

Receita de crédito: Considera os encargos recebidos até a data, incluindo taxas, comissões, juros de mora etc.;

Regimento interno do Conselho: Conjunto de normas e regras que explicita as responsabilidades, atribuições, funcionamento, rotinas de trabalho e interação entre os principais órgãos da empresa, entre eles o Conselho de Administração, seus Comitês, Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo, se existente, prevenindo situações de conflito, notadamente com o executivo principal (CEO).

Requisitos dos clientes: necessidades básicas do cliente, geralmente explicitadas como condição de negócio no contrato com o fornecedor (de maneira formal, verbal, pela mídia, etc.). O cliente “requer” que o produto tenha características que atendam essas necessidades. Por exemplo: especificações técnicas, prazo de entrega garantia, características anunciadas, etc.

Reserva para Inversões: Parte da receita gerada pelos créditos com o objetivo de cobrir eventuais investimentos (por exemplo: expansão das ações institucionais).

Reservas para Perdas: Parte da receita gerada pelos créditos com o objetivo de cobrir as perdas com a inadimplência dos clientes (devedores duvidosos).

S

Sessão Executiva: parte da reunião do Conselho de Administração na qual o executivo principal ou integrantes da Diretoria não participam.

Stakeholders: (partes interessadas): Indivíduos ou entidades que assumam algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da sociedade. São elas, além dos acionistas, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros.

Saldo Devedor: Valor do principal da dívida, na data considerada.

SCM - Sociedade de Crédito ao Microempreendedor: Entidades privadas regulamentadas pelo Banco Central para atuar exclusivamente na indústria do microcrédito. As SCMs são isentas da lei de usura por serem instituições financeiras constituídas. As SCMs foram criadas pela Resolução do Banco Central nº. 002627, de agosto de 1999.

Sinergia: É o estado de sincronia entre todos os vetores de uma determinada força. Significa que o todo é maior que a soma das partes. Sinergia é a capacidade regenerativa do universo, capacidade de transformação das diversas formas da energia. Um comportamento sinérgico identifica um comportamento integrado, é um conceito chave no estudo dos grupos humanos.

7

EQUIPE

Coordenação e Técnica

Alda Miller - Bacharel e Licenciada em Ciências Sociais; pós-graduada em Economia pela UFRGS e em Desenvolvimento Local pelo Programa DelNet/OIT. Possui sólida experiência em instituições e programas de microfinanças e de desenvolvimento de populações de baixa renda, exercendo funções operacionais, de direção executiva, moderação e de consultoria interna e externa. Atualmente presta consultoria em captação de recursos, treinamentos, planejamento, criação e desenvolvimento de instituições e programas de microfinanças e desenvolvimento social e econômico. Como coordenadora da Unidade Nacional de Cooperação e Desenvolvimento da Agência do Crédito, assessora a elaboração e implementação do *Business Plan* com utilização do modelo Microfin; Membro Fundador dos Fóruns Pernambuco e Gaúcho de Microfinanças; integrante da Rede Latino Americana para o Desenvolvimento Participativo e Descentralizado; dirige o IES – Instituto de Empreendedorismo Social e a GESTO, consultoria que incorpora as perspectivas de Gênero e Desenvolvimento Local Sustentável; Fundadora, preside a rede Consórcio Nacional de Apoio às Microfinanças – CONMICRO.

Técnica

JEANNINE LIMA KRISCHKE - Consultora em Desenvolvimento Humano e Organizacional em nível nacional; fundadora da PRAXIS Desenvolvimento de Recursos Humanos. Sólida carreira gerencial e docente: PUCRS, UNISINOS, FGV Rio e Porto Alegre, ENAP/FDRH. Consultora e facilitadora credenciada pelo PNUD-ONU, IDORT, ABRH; palestrante internacional com prêmios nacionais na área de RH: Prêmio Sérgio Arouca 2007-Ministério da Saúde, artigo: Rede de Formadores Transformando a Educação Permanente: Estratégia de Gestão Participativa do Conhecimento no SUS; Prêmio Nacional ABRAAP em RH, com o case FCRT: Diagnóstico de Necessidades e Programa de Treinamento como Estratégia de Desenvolvimento Institucional; Prêmio criatividade para consultores COPAJOG com o hipertexto Andragogia em tempos de Internet. Autora da coletânea Formação de Formadores, e-books: Andragogia e Diagnóstico de Necessidades de Treinamento, do Manual do Avaliador e do Jogo didático: Atendendo Melhor. Graduada em Psicologia PUC e Artes Plásticas UFRGS, pós-graduada em Educação PUC e especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho CFP/CRP, aluna PEC Doutorado PGIE /UFRGS.

8

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, Ricardo. Laços financeiros na luta contra a pobreza. São Paulo: Fapesp/Annablume, 2004.

BACEN. VI Seminário Banco Central sobre Microfinanças, Porto Alegre/RS, 2007.

BARRES, Isabelle. CALMEADOW. The microbanking standards project: performance of four brazilian institutions (benchmarking for microfinance institutions). Canadá, 2000.

_____, Manual de Auditoria Externa para Microfinanças: Programa de Desenvolvimento Institucional. Boucinhas & Campos Auditores Independentes. – Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

CAMPION, Anita. Las Prácticas Actuales de Gobernabilidad de las Instituciones de Microfinanzas. La Red de Microfinanzas. Washington DC, 1998.

CAMPION, Anita y CHERYL Frankiewicz. Documento Ocasional No. 3: Guías para la Gobernabilidad Eficaz de las Instituciones de Microfinanzas, La Red de Microfinanzas. Washington DC, 1999.

CHURCHILL, Craig F. Estableciendo la Industria de las Microfinanzas, Las Mejores Prácticas de Gobernabilidad y Acceso a Mercados de Capital. La Red de Microfinanzas, Washington DC, 1997.

COMITÉ DE LA FSA SOBRE LA GOBERNABILIDAD CORPORATIVA, “El Código Mixto: Los Principios de la Buena Gobernabilidad y Códigos de las Mejores Prácticas.” Mayo, 2000.

COMITÉ DE BASILEA SOBRE SUPERVISIÓN BANCARIA, “Mejorando la Gobernabilidad Corporativa en Organizaciones Bancarias”. Basilea, BIS, 1999.

COVEY, Stephen. O 8º Hábito: da Eficácia à Grandeza. Ed.Campus, São Paulo, 2004.

DRUCKER, P.F. Las cinco preguntas más importantes que usted debe formularse sobre su organización sin fines de lucro. Granica, Buenos Aires, 1995.

FOXLEY, Juan. Reforma a la institucionalidad del crédito y el financiamiento a empresas de menor tamaño: la experiencia chilena con sistemas de “segundo piso” 1990-1998. CEPAL, 1998.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia, Paz e Terra, São Paulo, 1997.

GRUN, Roberto. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. Rev. bras. Ci. Soc., São Paulo, v. 18, n. 52, 2005.

KNOWLES, Malcolm. The modern practice of adult education, from pedagogo to andragogo. Cambridge: Adult Education, 1980.

KRISCHKE, Jeannine. FormAÇÃO - Coletânea Formação de Formadores Livro digital: vol.1. Andragogia, Ed.indep, S.Paulo, 2001.

KRISCHKE, Jeannine, MILLER, Alda. Programa de Aprendizagem Integrada em Microfinanças - Jornada de Líderes de Instituições de Microfinanças, Manual do Participante, Ed. SEBRAE - versão preliminar, Porto Alegre, 2002.

LA MESA REDONDA DE NEGOCIOS – Foro sobre la Gobernabilidad Corporativa, “Taking Stock and Looking Ahead.” Septiembre 10, 2005.

LODI, João Bosco. Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração. São Paulo: Campus, 2000.

MATTOS, R. Gerência e democracia nas organizações, EMCO, 1988.

OECD - Principios de la Gobernabilidad Corporativa. Paris, OECD, 2004

OLIVEIRA, J. B. A empresa inteligente, Ed. Ortiz, Porto Alegre, 1995.

PRÁCTICAS DE GOBERNABILIDAD Corporativa En Instituciones Microfinancieras Com Capital Social, Declaración de Consenso Del Consejo de Fondos de Patrimonio de Microfinanzas (CMEF), Julio, 2005.

____Programa de Aprendizagem Integrada em Microfinanças - Formação de Gerentes de Instituições de Microfinanças, Manual do Participante. Ed. Sebrae, versão preliminar, Porto Alegre, 2002.

RIBEIRO, Cristina Tauaf, CARVALHO, Carlos Eduardo. Do Microcrédito às microfinanças: desempenho financeiro, dependência de subsídios e fontes de financiamento: uma contribuição à análise da experiência brasileira. São Paulo: Fapesp; Educ, 2006.

ROSALES, Ramon. Marco jurídico para as instituições de microcrédito – América Latina, International Consulting Corporation, 2000.

SEBSTAD, Jennefer. Microfinance impact evaluation: going down market, (Management Systems International), USAID, 1999.

SILVEIRA, H. S. N. Outra reunião? Cop editora, Rio de Janeiro, 1987.

ZULETA, Luis Alberto. El factor institucional en las reformas a las políticas de crédito y financiamiento de empresas de menor tamaño: la experiencia colombiana reciente, CEPAL / GTZ - Proyecto interdivisional “Instituciones y mercados”, 1999.

Sites Visitados e Recomendados:

ABRAMOVAY, Ricardo. Laços sociais no monitoramento do microcrédito. Disponível:<www.econ.fea.usp.br/abramovay/outros_trabalhos/2006/moreira_abramovay.doc2005>. Acesso em: 16 de dezembro de 2007.

BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. Site corporativo. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 19 de dezembro de 2007.

BRASIL. BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Site corporativo. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em 19 de dezembro de 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Site corporativo. Disponível em:

<<http://www.mj.gov.br/snj/oscip/default.htm>>. Acesso em 05 de dezembro de 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO. Site corporativo. Disponível em:

<<http://www.mte.gov.br/pnmpo>>. Acesso em 05 de dezembro de 2007.

CONSULTATIVE GROUP TO ASSIST THE POOR – CGAP. Site corporativo, disponível em <<http://www.cgap.org>>. Acessado em 19 de dezembro de 2007.

DEPARTAMENTO DE GOBERNABILIDAD CORPORATIVA DEL IFC, “La Metodología de Gobernabilidad Corporativa del IFC.” Disponível em <<http://www.ifc.org/corporategovernance>>. Acesso em 05 de dezembro de 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 19 de dezembro de 2007.

JUNIOR, S.B. Controles internos como instrumentos de governança corporativa REVISTA BNDES, Vol. 12, dezembro 2005. Disponível <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev2406.pdf>>. Acesso em 19 de dezembro de 2007.

LA BOLSA DE VALORES DE NEW YORK: “Estándares de Gobernabilidad Corporativa”. Disponível em <www.nyse.com>. Acesso em 05 de dezembro de 2007.

MIX MARKET. Site corporativo. Disponível em: <http://www.mixmarket.org>. Acesso em 22 de dezembro de 2007.

PNMPO. O que é o microcrédito produtivo orientado, 2007. Disponível em <<http://www.mte.gov.br/pnmpo/conteudo/duvidas/oquee.asp>>Acesso em: 16 de fevereiro de 2007.

YUNUS, Muhammad. What is microcredit, 2003. Disponível em: <<http://www.grameeninfo.org/mcredit/>>.Acesso em: 16 de dezembro de 2007.

9

ANEXOS

ANEXO 1 - CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES – CBO/2002

Dirigente e administrador de organização da sociedade civil sem fins lucrativos

1144 - 05 Dirigente e administrador de organização da sociedade civil sem fins lucrativos

Dirigente de clube e associação esportiva, Dirigente de organização de defesa de direitos, Dirigente de organização de desenvolvimento cultural, Dirigente de organização de proteção ao meio ambiente, Dirigente de organização filantrópica, Dirigente de organização humanitária, Dirigente de organização não-governamental.

Descrição sumária

Promovem a sustentabilidade institucional; articulam alianças; representam a instituição e planejam políticas e estratégias. Comunicam-se, oralmente e por escrito; desenvolvem políticas e estratégias de recursos humanos; gerenciam operações administrativas e financeiras e coordenam atividades.

Formação e experiência

O trabalho é exercido, normalmente, por profissionais de nível superior, de reconhecida probidade e competência administrativas, eleitos ou indicados conforme normas legais e estatutárias das organizações que dirigem.

Essas ocupações são exercidas por pessoas com escolaridade de nível superior, acrescida de cursos básicos de até 200 horas. O desempenho pleno das funções ocorre após cinco anos de experiência profissional.

Condições gerais de exercício

Trabalham em organizações que são classificadas como de utilidade pública, entidades de fins filantrópicos e, mais recentemente, organização de interesse público (Oscip), que são definidas pela Lei nº 9.790, de junho de 1999. Constituídas juridicamente como fundações ou associações, podem ser nominadas de instituto. São qualificadas para atuar na esfera municipal, estadual ou federal. O agrupamento dessas instituições é também conhecido como Terceiro Setor que congrega associações, fundações e entidades que atuam na esfera pública, mas não fazem parte do Estado e nem do setor privado. Os profissionais dessa família ocupacional geralmente são contratados na condição de empregados com carteira assinada. Organizam-se em equipes, trabalham com supervisão ocasional, em ambientes fechados, no período diurno.

Código internacional CIUO 88:

1143 - Dirigentes y administradores de organizaciones humanitarias y de otras organizaciones especializadas

1144

A - PROMOVER A SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL

- Revigorar a missão
- Implementar a missão da instituição
- Captar recursos financeiros
- Contatar agentes e instituições financeiras
- Incorporar novas tecnologias educacionais e de gestão
- Identificar colaboradores
- Promover eventos

- Mobilizar recursos

B - ARTICULAR ALIANÇAS

- Buscar parceiros
- Estabelecer parcerias
- Buscar apoios políticos e financeiros
- Negociar apoios, contratos e convênios
- Interagir com as partes interessadas (stakeholders)
- Articular conselhos da instituição (consultivo, administrativo e outros)
- Fazer lobby de causas públicas
- Monitorar políticas públicas
- Assessorar a formulação de políticas públicas
- Monitorar legislação

C - REPRESENTAR A INSTITUIÇÃO

- Representar a instituição junto à comunidade local
- Representar a instituição junto a órgãos públicos e privados
- Representar a instituição junto à mídia
- Representar a instituição junto a agentes financiadores
- Representar jurídica e legalmente a instituição
- Receber personalidades públicas

D - PLANEJAR POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS

- Analisar o cenário social, econômico e institucional
- Identificar demandas
- Projetar cenários e tendências
- Definir diretrizes e políticas institucionais
- Estabelecer prioridades
- Definir objetivos e metas
- Definir alocação de recursos
- Elaborar plano plurianual
- Formular estratégias
- Elaborar plano de ação anual
- Elaborar estratégia econômico-financeira
- Formular projetos
- Avaliar a compatibilidade das estratégias e políticas com a missão e objetivos organizacionais
- Avaliar os resultados dos projetos
- Revisar objetivos e metas

E - COMUNICAR-SE

- Divulgar o trabalho da instituição
- Manter fluxo de comunicação interna
- Atender os órgãos de imprensa
- Promover a conscientização do público
- Mobilizar a sociedade (comunidade, órgãos públicos, etc.)
- Promover campanhas institucionais e sociais
- Ministras palestras
- Desenvolver material de divulgação
- Orientar o público
- Disponibilizar informação para a sociedade (dados, acervo técnico, relatórios)
- Promover a publicação de artigos especializados
- Promover a sistematização de experiências
- Disseminar experiências e conhecimentos
- Interagir com associados e filiados

F - DESENVOLVER POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS

- Formar colaboradores
- Constituir equipe de colaboradores
- Organizar equipes
- Desenvolver a capacitação profissional e pessoal dos colaboradores
- Detectar lideranças na comunidade
- Recrutar voluntários
- Organizar o trabalho voluntário

G - GERENCIAR OPERAÇÕES ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS

- Supervisionar o fluxo financeiro
- Monitorar a execução orçamentária
- Consolidar relatórios
- Estimar necessidades de recursos
- Supervisionar a aplicação de recursos
- Aprovar verbas
- Aprovar relatórios
- Apresentar relatórios técnicos e financeiros
- Apresentar relatório anual
- Administrar a infra-estrutura
- Providenciar recursos (materiais, equipamentos)
- Supervisionar o fluxo de documentos

H - COORDENAR AS ATIVIDADES

- Analisar projetos
- Analisar relatórios enviados por entidades parceiras
- Acompanhar atividades
- Organizar eventos
- Coordenar equipes
- Avaliar equipes
- Definir critérios de avaliação
- Avaliar a satisfação dos beneficiários

Z - DEMONSTRAR COMPETÊNCIAS PESSOAIS

- Demonstrar ousadia
- Demonstrar sensibilidade social
- Demonstrar capacidade empreendedora
- Demonstrar capacidade de delegar
- Demonstrar liderança
- Trabalhar em equipe
- Demonstrar conhecimento técnico
- Demonstrar desprendimento
- Demonstrar criatividade
- Demonstrar comprometimento
- Manter-se atualizado
- Demonstrar flexibilidade
- Demonstrar ética
- Demonstrar comunicabilidade
- Demonstrar habilidade política
- Demonstrar paciência
- Administrar conflitos
- Demonstrar persistência
- Demonstrar perspicácia
- Demonstrar capacidade de tomar decisões

Recursos de Trabalho:

Equipamentos e recursos de informática; Fax; Telefone

Participantes da Descrição**Especialistas**

Carla Hagemann
 Denis Mizne
 Hebert Lopreto
 Jacinto A. Guidolin
 Marcos Janowsky
 Maria Adenil Vieira
 Maria Angela Guaqui Dei Marcovaldi
 Maria Cecilia Santa Cruz
 Padre Rosalvino Morân Vinayo
 Rebecca Raposo
 Regina Muniz de Souza
 Rui de Sá Rodrigues
 Valdir Rossi

Instituições

Associação Atlética Banco do Brasil
 Associação Cristã de Moços de São Paulo
 Associação Obra do Berço
 EPS Obra Social Dom Bosco
 Esporte Clube Pinheiros
 Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional
 Fundação Odebrecht
 Fundação Pró-Tamar
 Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife)
 Instituto Socioambiental
 Instituto Sou da Paz
 Vera Cruz Engenharia

Instituição conveniada responsável

FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - Fipe - USP

Glossário

Lobby de causas públicas: grupo de pessoas ou organizações que buscam influenciar decisões do poder público ou advogar pelo interesse público .

Stakeholder: públicos de interesse.

Terceiro Setor: Congrega instituições, associações, fundações e entidades que atuam na esfera pública sem pertencer ao estado nem ao setor privado. É conhecido também como Oscip.

Oscip: organização social de interesse público cuja qualificação é outorgada pelo Ministério da Justiça.

ANEXO 2 - REGÊNCIA UMA ARTE COMPLEXA

Técnicas e reflexões sobre a direção de orquestra e corais

RICARDO ROCHA

Íbis Libris , Rio de Janeiro, 2004.

Excertos do capítulo 1 : A QUESTÃO DA LIDERANÇA NA REGÊNCIA, inseridos com a autorização expressa do autor.

1.A QUESTÃO DA LIDERANÇA NA REGÊNCIA

A formação de regente como um bem patrimonial

Ser um bom músico não é suficiente para tornar-se um bom regente. Incomoda muito ver um músico que, sem condições para a regência, alça a si mesmo à condição de regente e diretor musical. Ele crê que o simples fato de ser um bom instrumentalista, contabilizados os anos de experiência tocando em orquestra, o habilita para essa função. Pode até acontecer – caso pouco freqüente -, mas a regência é arte que exige uma vocação específica, fundada na liderança, assim como formação e conhecimentos diversos para a saudável e estimulante relação com o grupo liderado.

Patrimônio próprio e adquirido

Se considerarmos a formação de um regente como um bem patrimonial, poderemos dividi-lo em duas naturezas distintas: em patrimônio próprio e em patrimônio adquirido:

- Próprio- bem inalienável, intransferível, que quando se tem , não se pode perder. Quando não se tem, não se pode obter;

-Adquirido: bem acumulado e cultivado.

- Patrimônio Próprio: bens espirituais e genéticos

O Patrimônio próprio é constituído de talentos e inclinações que já deverão existir na pessoa como matéria prima para a regência. São atributos básicos que podemos sintetizar em liderança, talento musical e aptidão física.

A liderança se expressa no carisma (autoridade pessoal não instituída) do líder, em seu poder de comunicação e, principalmente, de animação, ou seja, de indicação natural e geração de entusiasmo nos que estão junto dele. No entanto, esta liderança tem de ser lastreada por um talento musical, que é a capacidade vocacional de domínio da matéria musical. É desta capacidade que emana a autoridade do regente . Assim como de pouco vale a liderança sem talento musical, de pouco vale este sem aquela.

Já a aptidão física diz respeito à modalidade, à resistência e à saúde necessárias ao exercício profissional da regência, atividade que exige vigor físico como suporte, não só à expressão corporal do maestro nos ensaios e concertos, mas também à imensa carga de responsabilidades e preocupações a que é submetido. Afinal, regência é arte ligada à dança e ao movimento corporal, sendo o regente veículo visual da expressão musical, do pathos da obra, cujo estudo, por sua vez, demanda da inteligência. Daí o imenso dispêndio de energia física e mental que, não raro, surge para cobrar seu preço, colapsando os profissionais que, então, precisam ser afastados para tratamento médico. Portanto, uma boa constituição física é atributo importante para os que desejam fazer carreira nesta complexa matéria.

Patrimônio Adquirido: acumulado por cultivo

O patrimônio adquirido é representado por tudo o que o regente, ao longo de sua formação técnica ou de sua vida profissional, consegue aprender e armazenar em termos de conhecimentos e práticas que lhe tragam expansão e crescimento em sua arte. Podemos dividir o patrimônio adquirido em três tipos de formação: musical, intelectual e física.

a) Formação musical

Importa que o regente tenha sido musicalizado em criança, através do canto, das práticas rítmicas (bandinha, por exemplo) e do aprendizado de um instrumento. Nesta formação básica, o canto em grupo fará grande diferença, mais tarde, na música que ele produzir. Também o aprendizado do piano – ou do teclado para os que não o puderem ter –, aliado ao dos rudimentos teóricos da música é evidentemente, necessário.

Já no nível superior, cabe ao estudante de regência dominar Harmonia e Contraponto, bases para a matéria de maior importância na regência: a Análise, tanto estrutural como funcional.

Nas matérias práticas, a Percepção se mostra importante, mas apenas como exercício bruto de condicionamento para o ouvido, uma vez que o treino de solfejo e o ditado acadêmico pouca relação têm com o cotidiano da percepção necessária frente a um coro ou uma orquestra. Quando se pára esse tipo de treinamento, normalmente realizado com piano, o desempenho cai na mesma proporção de quando se pára de estudar e falar uma língua estrangeira – rapidamente perde-se a desenvoltura. O nível de percepção real de um regente estará sempre em função do seu conhecimento sobre a obra que está dirigindo, pois que sua audição é seletiva e quanto mais a conhecer, mais dela estará apto a ouvir:

A co-repetição ao piano, seja de cantores, coro ou balé, é uma prática de grande importância para o aspirante a regente. Dela pode-se evoluir para as práticas de transposição e redução de partituras, corais e orquestrais.

Também o aprendizado de pelo menos dois instrumentos de orquestra, sendo, por exemplo, um de cordas e outro de sopro, dará ao regente o conhecimento básico da natureza e da realização da maior parte dos outros instrumentos. No caso específico de um instrumento de cordas, seu estudo permitirá o conhecimento da técnica de arcadas, tão importante na realização correta dos melos e das frases de um texto musical.

Por fim, a Composição a realização de arranjos, a Orquestração e o cultivo da música de câmara configuram-se como práticas não dissociadas do universo da regência, no processo de crescimento e amadurecimento do profissional dessa arte.

b) Formação intelectual

Sendo o regente um autêntico vocacionado Maestro, palavra cuja etimologia nos remete a Mestre, alguém na posição de liderança de homens e mulheres maduros e cultos, muitas vezes também professores e líderes, importa que ele seja e esteja preparado para responder às mais diversas demandas que compõe o dia-a-dia de seu ofício, tanto na área musical, como na administrativa, psicológica, política, filosófica, etc. Para isso, convém que ele possua uma sólida formação cultural, cujo espectro não se reduza ao conhecimento genérico da Estética, da História e das diferentes línguas que precisará aprender, mas também do substrato ético e filosófico que se depreende dessas matérias. Afinal, a Arte, que normalmente costuma pairar para além das questões éticas e morais e valores bem estabelecidos.

No caso de arte da Regência, esta realidade se delineia com mais clareza, uma vez que, para ser levada a cabo, sua oficina depende diretamente de pessoas. Assim, nosso regente-antropólogo precisará conhecer Direito, Ética, Filosofia e Religião, já que será confrontado com situações que exigem conhecimento e experiência nessas áreas.

Por fim, como maestro é também um diretor, tal posição lhe exigirá conhecimentos em Administração, para o gerenciamento dos negócios, e em Psicologia, para o gerenciamento dos conflitos pessoais e coletivos.

c) Formação física

A regência é arte que exige décadas de amadurecimento, só possível num corpo preparado para fazer frente à ruína natural que o tempo impõe. É fundamental para o regente conhecer a si mesmo e ao seu corpo, com todos os seus limites.

Sua saúde deve ser fruto de bons hábitos, disciplina e cuidados, cuja manutenção valorize uma dieta própria e individual (adequada ao corpo e ao exercício de sua profissão) e uma atividade regular, de preferência ao ar livre.

Particularmente após os 40 anos de idade, quando o processo de perda muscular e óssea se inicia, importa que o regente pratique musculação e, dependendo do

caso, exercícios específicos realizados com extensores de borracha, os únicos capazes de trabalhar isometricamente o conjunto de músculos conhecido como manguito rotador.

Os demais músculos que compõem são responsáveis pela estabilização da cabeça umeral e, daí, pela excepcional capacidade de movimentação dos ombros e braços, como os movimentos de rotação, extensão, contração, adução, abdução, etc.

Também pelo fato do regente, não raramente, trabalhar muitas horas de pé, importa que mantenha sempre fortalecida toda a sua musculatura abdominal que mantém o quadril encaixado, suportando corretamente a coluna. O abdômen é o centro de todo o corpo e dele emana muito da energia que o regente possui. Uma barriga flácida não lhe causará apenas problemas físicos ao longo dos anos, mas também comprometerá cada vez mais seu desempenho expressivo e musical.

Enfim, o corpo é o instrumento de comunicação do regente e importa que seja bem cuidado para induzir melhor e de forma mais eficiente a mensagem que quer veicular.

Relacionamento com o grupo

A relação construtiva entre regente e grupo depende de três fatores: a postura e o comportamento do líder, a forma de condução do grupo na implementação dos planos e as administração dos conflitos. Note-se que os três fatores estão diretamente ligados ao condutor.

Fator 1 – Postura e comportamento do líder

A seguir, descrevemos um grupo de sete das diversas qualidades que o regente precisa possuir no exercício da sua função: autoridade pessoal, autodomínio, clareza de objetivos e de expressão do pensamento, capacidade de planejamento, empatia e capacidade de mobilização, poder de argumentação e sentido de reconhecimento.

Autoridade pessoal

A ascendência moral e o respeito, tanto profissional como pessoal, que um maestro dispõe frente ao conjunto que lidera devem nascer e se manifestar de forma espontânea e natural, independentemente da autoridade institucional outorgada pelo cargo que ocupa. A emanção dessa autoridade pessoal dá-se, entre outras coisas, pelo reconhecimento tácito de sua competência profissional, de seu caráter e das boas maneiras que cultiva. Seu modo de ser, tratar e falar precisa espelhar boa formação e informação, passando explícita ou subrepticamente aos liderados sua capacidade de compreender os fatos e as pessoas, relacionar causas e efeitos e antecipar conseqüências de possíveis problemas e futuras soluções. Um bom regente conhece diferentes línguas e está apto a fazer-se entender onde quer que esteja, evitando sempre, a todo custo, atitudes de prepotência e arrogância.

Autodomínio

Autodomínio é o poder sobre si próprio, sobre suas próprias paixões, emoções e apetites. do líder espera-se um comportamento estável que seja para o grupo, cuja capacidade de decidir se notabilize pela isenção – e nunca por impulsos passionais. Já foi extinta a era do temperamental e do ditador – comportamentos típicos do final do século IXI até meados do século XX. Nestes nossos tempos do ‘politicamente correto’, o regente moderno, sobretudo o brasileiro, não pode mais confundir autoridade com autoritarismo, rigor com rigidez seriedade com sisudez daí por diante. Não se ganha mais nada ‘no grito’, porém na tentativa de consenso através do esforço real de compreensão das partes envolvidas, sustentada na emanção do carisma e da autoridade pessoal.

Clareza de objetivos e de expressão do pensamento

O regente precisa saber o que quer e como quer, o que, antes o obriga a saber aonde quer chegar. Sua fala, jamais prolixa, deve ter concisão e assertividade, sendo capaz de comunicar e transmitir uma mensagem de forma clara, sintética e verdadeira, portadora de seus sentimentos e pensamentos, com linguagem adequada ao ouvinte.

Capacidade de planejamento

Se souber aonde quer chegar, caberá ao líder estabelecer metas e criar as estratégias e táticas eficazes que lhe possibilitem ir vencendo as etapas necessárias para a consecução dos objetivos. Para usar o jargão administrativo, também entendemos ‘estratégia’, neste caso, como a maneira como se alcança uma meta, identificando as coisas certas a serem feitas, enquanto que a ‘tática’ seria o plano específico de ação dentro da estratégia para fazer as coisas da maneira certa.

Empatia e capacidade de mobilização

Aqui estamos às voltas com mais um aspecto do carisma. O regente, através do processo empático, deve inspirar:

- confiança: sinceridade e coerência entre fala e ação;
- respeito: tratamento respeitoso e amigável ao músico;
- autoridade: além do já exposto, boa biografia e reputação; e deve produzir:
- mobilização construtiva: procurando a resposta do grupo, em função do grau de empatia;
- sonoridade: o ‘fruto sagrado’ de regente. Através do carisma, do tom de voz e da linguagem gestual, o líder tira o som do grupo. Ao mobilizar sensibilidades, abre como que o ‘santuário do espírito’ de cada um, então lhe oferta o melhor do que cultivou ao longo de toda sua vida musical.

Este é, definitivamente, um dos maiores mistérios da arte da regência pode-se colocar uma orquestra (ou um coro) num palco executando uma peça de confronto a dois, três, dez, vinte regentes diferentes e desconhecidos dos músicos e o que ouviremos será não só uma obra distinta a cada vez que o regente for trocado, mas também uma sonoridade bem diferente da mesma orquestra, na mesma obra executada há pouco sob outra direção. Tal fenômeno pode ser observado com facilidade nos – raros – concursos internacionais de regência, quando, em alguns casos, é inclusive proibido ao candidato falar ou mesmo cumprimentar a orquestra.

Poder de argumentação

Para levar adiante seus planos, tornando-os projeto comum e compartilhado, o regente precisa saber defender idéias e posições, conhecendo no momento certo de interferência eficaz na interlocução a favor de sua idéia. Ele precisa saber convencer sem impor, demover idéias contrárias sem contrariar, para tanto, assim como na direção musical, tem de estar convicto do que diz e dizê-lo com igual convicção.

Sentido de reconhecimento

O ser humano – mamífero de grande inteligência emocional – é movido por afeições. Urge que o regente reconheça e prestigie os que se destacam no trabalho, seja por empenho, pela qualidade do que produzem ou por pura lealdade. Claro que não se deve confundir esforço com resultado, mas as iniciativas exitosas e o bom desempenho têm de ser percebidos pelo regente e reconhecidos como tais, pois que todos nós, uns mais outros menos, esperamos reconhecimento naquilo que fazemos e que sabemos ser uma contribuição. Assim, cabe ao regente recompensar efetivamente o músico, de alguma forma, como sinal deste reconhecimento. Isso poderá ser feito com um gesto, uma palavra elogiosa, em particular ou em público, um prêmio simbólico ou mesmo financeiro, ou qualquer outra forma de distinção. O efeito não se fará esperar, pois que a ação gerará estímulo nos companheiros, melhorará o ambiente de trabalho, a qualidade o volume de produção. Já a percepção de uma situação de não reconhecimento por reais contribuições prestadas poderá provocar desânimo naquele que se empenhou em dar a colaboração.

Fator 2 – A forma de condução do grupo na implementação dos planos

Na abordagem deste fator, falaremos basicamente sobre o regente como líder empreendedor, ou seja, daquele capaz de, do nada, criar e conduzir grupos como um coro, uma orquestra, um centro cultural, uma empresa ou tudo isso junto. É importante que o projeto deste líder para o grupo seja percebido e abraçado por todos os envolvidos como um projeto do grupo. Não se trata de enganar ou seduzir quem quer que seja, mas de oferecer ao grupo o que nem todos possuem: idéias, perspectivas, visões e iniciativas, além de energia empreendedora e

capacidade de realização. Para muitos, é tudo do que necessitam para dar vazão à suas inclinações e chamados mais profundos. É tudo o que esperavam para simplesmente serem felizes.

As pessoas precisam de direção, pois como diz o ditado, ‘para quem não tem direção, todos os ventos são contrários’. E em toda e qualquer realização efetiva, faz-se necessária a compreensão, a visualização pura e simples do que se pretende fazer. Uma vez entendido o que está proposto, cabe ao líder estabelecer um Plano de Metas, delegar responsabilidades e, por fim, fazer rufar os tambores tribais, que não é outra coisa senão dar o start da mobilização total de todos para o trabalho. Este processo poderia ser resumido na seguinte fórmula:

Comunicação + Responsabilidade = Entusiasmo

A confiança do líder em cada um, individualmente, e no grupo como um todo é fundamental no sucesso de qualquer empreitada. Dar a alguém liberdade para assumir responsabilidades libera recursos – forças, idéias e possibilidades – até então ocultos e não experimentados. A circulação gera motivação, pois:

-sem informações não se assume responsabilidade.

-com informações não se pode deixar de assumi-la.

Neste momento, a integração terá se efetuado pela descentralização e a máquina operacional está azeitada.

Todos produzem mais e melhor quando têm claro o que fazem, o que devem fazer e para que estão fazendo.

No entanto, a construção do projeto comum deverá ser conduzida com muita disciplina e sob controle regular do líder, que dividirá com o grupo a sua avaliação das etapas vencidas. A experiência pessoal do autor deste livro tem sido sempre a de, nesses momentos, convocar uma reunião geral de balanço cujo planejamento obedeça sistematicamente à configuração, antes- durante- depois, expressa na fórmula ternária de onde viemos, onde estamos e para onde vamos:

-de onde viemos: análise e balanço do já realizado

-onde estamos: localização e definição da atual situação.

-para onde vamos: identificação do que se quer e do que se deve fazer para isso, assim como a definição de quando isto ocorrerá.

Tais momentos de ‘respiração’ e avaliação crítica servem como instâncias de revigoração, restabelecendo a motivação e renovando o interesse.

O investimento nas virtudes da luta contra as fraquezas

Cabe citar que o exercício da liderança deve ser sempre calcado no investimento e na valorização dos pontos fortes e isso tanto no que diz respeito ao próprio líder como também na sua relação com os liderados. Cada um de nós tem virtudes e fraquezas, habilidades e inabilidades naturais, pontos fortes e fracos. Passar a vida investindo na habilitação dos pontos fracos significa não apenas alcançar, no máximo, a mediocridade como resultado do esforço empenhado, como também perder o precioso tempo de que dispomos para desenvolvimento e o alcance da excelência nos pontos fortes que possuímos.

A própria chance de felicidade ao longo e ao final da vida está na efetuação daquilo que trazemos como potência, expressa nas fortes inclinações que percebemos em nós mesmos e nos indicam a nossa vocação. Por isso, importa conhecermos a nós mesmos e, a partir daí, investirmos intensamente em nossas próprias qualidades e habilidades naturais, até para não dar espaço para a manifestação e o exercício de nossas fraquezas.

Devemos procurar crescer e nos desenvolver naquilo em que somos bons, até nos tornarmos o que somos, ou seja, o que sempre fomos em potencial, ao invés de gastarmos tempo querendo consertar, melhorar ou aperfeiçoar aquilo em que não somos bons. É suficiente manter nossas fraquezas e más inclinações sob controle. Empenhar-se em modificá-las, ainda que com chance de sucesso, pode custar o preço da não-realização das próprias potências. É, portanto, função do líder perceber e localizar as aptidões de cada um – seus sonhos, habilidades e projetos – buscando canalizá-las e efetuar-las em harmonia com a atividade do grupo. O que importa é o exercício do foco nas competências específicas e não o adestramento das inabilidades.

Fator 3 – A administração de conflitos

A palavra crise, na cultura chinesa, está representada no mesmo ideograma que oportunidade e ambas estão igualmente presentes em tudo que vive. Assim, crises são também naturais em qualquer agrupamento humano e, para superá-las, é importante estar sempre preparado para elas, ainda que nunca venham a acontecer.

Esta superação se dá através de sua administração, que podemos dividir em três momentos:

- 1) o reconhecimento do conflito e a localização de suas fontes;
- 2) a reflexão, a definição e a utilização das soluções e antídotos mais indicados;
- 3) o empreendimento de uma ação preventiva.

Primeiro momento: as crises e suas fontes

Se as crises são inevitáveis, suas fontes são sempre semelhantes. Normalmente, se dão:

- pelo inchamento de egos
- por diferenças de qualidade e quantidade na produção
- por boatos e fofocas.

Segundo momento: soluções e antídotos

- Contra o inchamento de egos, o melhor antídoto costuma ser tentar nivelar as individualidades, exaltando quem se anula e repreendendo quem se mostra arrogante;
- Contra as diferenças de qualidade na produção, a melhor solução é passar a exigir muito do talentoso relapso e menos do medíocre aplicado;
- Contra o mal dos boatos e das fofocas, o que se precisa empreender é a circulação imediata de informações completas, esclarecendo e dissolvendo dúvidas e desconfianças que sempre possuem alta carga tóxica nas relações. Como mencionado, importa que as informações circulem completas – as incompletas só agravam o clima de incerteza. E atenção: para o sucesso

da ação são decisivas a velocidade, a transparência e a clareza com que se promove o esclarecimento!

Terceiro momento: ação preventiva

Melhor do que saber reconhecer um estado de crise é aprender a identificar o nascimento do que decerto evoluirá para um conflito. Esta identificação se dará na leitura de sinais de informações, sejam eles diretos, indiretos ou truncados, que o líder perceberá em determinados integrantes do grupo que funcionam como ‘antenas receptoras de conflitos subterrâneos’. Não significa concluir que estes estarão fornecendo intencional e propositadamente tais informações ao líder, mas sim que este líder aprendeu, de modo instintivo e empírico a perceber tais sinais, desenvolvendo, a partir daí, uma especial habilidade na extração das informações de que necessita para compreensão do processo. Ou seja, dessa maneira, ele vai montando seu mosaico com as informações recolhidas, até obter a clara configuração do que está realmente acontecendo.

Uma outra medida preventiva é a aferição do grau de satisfação dos integrantes através de reuniões periódicas (bimestrais, semestrais, anuais, etc.) Tal levantamento poderá ser feito através de uma pesquisa interna com perguntas-chave, podendo ser as respostas apócrifas ou não. Esta pesquisa deverá abrir espaço, também, para críticas e propostas, igualmente anônimas ou não. A satisfação individual e coletiva, tanto no ambiente de trabalho como em relação ao projeto em que se está engajado, é fundamental para o êxito de todo e qualquer empreendimento.

Publicação realizada no âmbito dos Convênios ATN/SF-5714-BR, entre o BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento e o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e do Convênio 01/2006, firmado entre o BNDES e o MTE – Ministério do Trabalho e Emprego, fazendo parte de um conjunto de estudos e documentos desenvolvidos através do PDI - Programa de Desenvolvimento Institucional. A coordenação técnica do trabalho foi realizada pela equipe da GESTO – Microfinanças e Desenvolvimento Local.