



Formando a Equipe da Fundação

Extraído do capítulo **Administração e Desenvolvimento Institucional**, do Livro **Criação de Fundações, Guia Prático – Um guia para profissionais com base em experiências na África, Ásia e América Latina**

A. Scott DuPree e David Winder, com a colaboração de Cristina Parnetti, Chandni Prasad e Shari Turitz

O Guia completo está disponível, em formato eletrônico, no endereço www.synergos.org/globalphilanthropy/

Os recursos para este Guia de referência foram fornecidos pela Charles Stewart Mott Foundation, com o apoio das organizações Aga Khan Foundation-Canada, Asia Pacific Philanthropy Consortium, Avina Inc., Fundação Ford e Open Society Institute.

Copyright © 2000 The Synergos Institute
9 East 69th Street, New York, NY 10021 USA
tel +1 (212) 517-4900, fax +1 (212) 517-4815
email: synergos@synergos.org

Seção 2 Formando a Equipe da Fundação

Esta seção examina como uma equipe profissional é contratada e desenvolvida para poder executar com eficiência as responsabilidades programáticas e administrativas da fundação. No primeiro caso, é examinada a função do Diretor Executivo. O segundo exemplo explora os sistemas de pessoal bem desenvolvidos da Foundation for the Philippine Environment (FPE).

Exemplo 1 *A função de um Diretor Executivo*
Fundación Esquel Ecuador

Exemplo 2 *Sistemas de pessoal*
Foundation for the Philippine Environment

É necessário ter uma equipe profissional?

É possível para os doadores financiar projetos sem investir recursos no recrutamento e treinamento de uma equipe profissional. Eles podem contratar consultores em meio expediente e/ou contar com o apoio de voluntários. Um argumento a favor dessa abordagem é que ela pode diminuir as despesas administrativas.

As fundações que examinamos nesta seção, no entanto, decidiram recrutar e treinar uma equipe profissional por acreditarem que com isso são capazes de administrar melhor os recursos e aumentar seu impacto. Essas fundações acreditam que os benefícios à sua capacidade de identificar e oferecer apoio a programas fortes e causar impacto a longo prazo superam uma possível economia em despesas administrativas.

Quais são os funcionários necessários a uma fundação?

Em muitas organizações, o conselho (muitas vezes trabalhando junto com um chefe de equipe) decide que funcionários serão necessários à fundação. Depois do diretor da fundação ter sido designado, muitos conselhos transferem a contratação da equipe para essa pessoa. Embora continuem envolvidos em questões de contratação mais amplas (políticas e relativas ao crescimento da organização), eles raramente assumem uma função no processo de contratação. Ainda que as funções específicas e os títulos dos membros da equipe possam variar significativamente, todas as fundações abordadas neste capítulo preencheram os seguintes cargos:

- **Diretor da fundação:** várias fundações concentram a função de comando em uma só pessoa, mas esse papel também pode ser dividido entre dois indivíduos. As três fundações deste capítulo empregam também um "diretor executivo".
- **Equipe dos programas:** dependendo da estratégia de concessão de financiamento de uma fundação, a equipe dos programas contribuirá com uma série de habilidades, incluindo familiaridade com as áreas geográficas em que a fundação trabalha e conhecimento profissional das áreas temáticas relevantes para a fundação.
- **Equipe financeira:** geralmente inclui um contador

- Equipe de comunicações: às vezes combinada a uma pessoa da área de captação de recursos
- Equipe de captação de recursos: as funções são geralmente compartilhadas com a equipe do programa
- Equipe administrativa

Essa equipe cuida dos problemas diários de uma fundação e assegura que as intenções do conselho sejam realizadas. Ela também oferece assistência contínua ao conselho e aos comitês do conselho. Os candidatos a cada cargo são selecionados com base nas necessidades da fundação.

Resumo

Um fundador que deseje desempenhar esse papel, que tenha capacidade comprovada para isso e que tenha conquistado a confiança do conselho pode ocupar com eficiência um cargo na equipe executiva. No caso da Fundación Esquel Ecuador (FEE), o Conselho decidiu indicar o líder do principal grupo de fundadores da FEE como Diretor Executivo. Seu empenho, energia e visão foram demonstrados em trabalhos anteriores e durante a formação da FEE. Eles acharam desnecessário procurar um Diretor Executivo que ainda não estivesse familiarizado com a visão da FEE.

Um sistema de pessoal bem desenvolvido pode facilitar o processo de contratação de funcionários a longo prazo. As descrições detalhadas de cargos usadas pela FPE ajudam a definir com clareza a função de cada membro da equipe e suas responsabilidades. Isso facilita o processo de substituição quando há saída de membros da equipe.

Os planos de desenvolvimento da equipe podem ajudar a levantar o moral da equipe e a aumentar sua qualificação em áreas onde há carência de conhecimento especializado. Um sistema de desenvolvimento da equipe como o da FPE permite que os funcionários adquiram novas qualificações em áreas carentes de conhecimento especializado e aprimorem as habilidades já existentes. Isso pode ajudar a fortalecer os membros da equipe e proporcionar o seu crescimento profissional dentro da FPE, reduzindo a taxa de rotatividade de funcionários.

Um sistema de avaliação da equipe pode ajudar a melhorar as relações entre os supervisores e os funcionários. O sistema de avaliação da equipe da FPE possibilita que os funcionários reflitam constantemente sobre seu desempenho e suas relações com colegas, supervisores e subordinados, o que contribui para melhorar as condições de trabalho e levantar o moral da equipe.

Exemplo 1

A função do Diretor Executivo Fundación Esquel Ecuador

A Fundación Esquel Ecuador (FEE) foi registrada legalmente como fundação em 1990, apesar dos membros fundadores (todos profissionais de desenvolvimento social e econômico) terem formado uma força-tarefa no final da década de 70 para cuidar de necessidades sociais do país através da pesquisa e do diálogo. Quando a fundação foi formada, os membros dessa força-tarefa recrutaram os membros do conselho, que

se tornou o órgão diretor da FEE. Foi esse grupo que nomeou o líder da força-tarefa como Diretor Executivo da FEE (esse título foi modificado para Presidente Executivo em 1993). O Conselho optou por escolher, por meio de um processo transparente, um líder comprovado que pudesse comunicar a missão e a visão da organização de forma eficaz através de sua energia e empenho.

O Presidente Executivo é membro do Comitê Executivo, que é composto também pelo Presidente e pelo Vice-Presidente do Conselho. Esse grupo se reúne mensalmente ou quando convocado por um dos membros. A descrição do cargo de Presidente Executivo, encontrada no Artigo 22 dos Estatutos da FEE, diz que o Presidente Executivo exerce as funções de captador de recursos, chefe da equipe, elemento de ligação com o Conselho, representante e administrador-chefe da Esquel. Um líder eficiente deve assegurar a atuação eficaz da fundação nos níveis administrativo, programático e de políticas.

O Artigo 20 dos estatutos descreve as funções do Comitê Executivo e as responsabilidades do Diretor Executivo para com o Comitê, e o Artigo 21 especifica a duração do mandato do Diretor Executivo:

Artigo 20. As funções do Comitê Executivo serão:

- Assegurar e colaborar com o cumprimento dos estatutos e regulamentos da Fundação
- Interpretar os estatutos e regulamentos da Fundação
- Aprovar as políticas financeiras apresentadas pelo Diretor Executivo
- Ser informado dos relatórios técnicos e demonstrativos financeiros apresentados periodicamente pelo Diretor Executivo

Artigo 21. O Diretor Executivo será o Administrador da Fundação. Ele ou ela será designado pelo Conselho Diretor para um período de três anos, podendo ser renomeado por dois períodos adicionais consecutivos...

Artigo 22. As funções do Diretor Executivo são:

- Dirigir e ser responsável pelo funcionamento da Fundação
- Assegurar e colaborar com o cumprimento dos estatutos e regulamentos da Fundação
- Representar a Fundação legalmente, judicialmente e extrajudicialmente
- Preparar o Plano Anual de Trabalho e o Relatório Anual e submetê-los ao Conselho Diretor para avaliação
- Apresentar ao Comitê Executivo relatórios técnicos, demonstrativos financeiros e relatórios periódicos, seguindo os Regulamentos Gerais
- Obter os recursos técnicos e financeiros necessários para o funcionamento adequado da Fundação
- Propor diretrizes para o investimento dos recursos financeiros da Fundação e apresentá-las ao Comitê Executivo para aprovação
- Contratar a equipe operacional da Fundação⁸

Exemplo 2

Sistemas de pessoal

Foundation for the Philippine Environment

A Foundation for the Philippine Environment (FPE) é um bom exemplo de uma fundação com um sistema altamente desenvolvido e padronizado para a contratação de funcionários. Esse sistema não só facilita o processo de substituição de funcionários como também ajuda a definir claramente as funções e responsabilidades específicas de cada membro da equipe.

Cada descrição de cargo inclui as relações de supervisão desse membro da equipe. Abaixo estão dois exemplos de descrições de cargos incluindo o Diretor Executivo e cargos nos setores de finanças, programas, comunicações e recursos humanos.

Cada função é descrita detalhadamente e recebe um "nível de cargo". A equipe é dividida em quatro grupos: Equipe do Programa, responsável pela implementação do Programa de Financiamentos, Unidade de Administração e Recursos Humanos, Unidade de Finanças e Gabinete do Diretor Executivo. Em 1995, a FPE passou por um exercício de "correspondência de cargos" e por um plano de racionalização de salários executados por uma firma de auditoria e administração, com o objetivo de criar um sistema de distribuição de benefícios e responsabilidades mais equilibrado. As descrições de cargos apresentadas abaixo refletem o novo sistema, que está sendo usado atualmente.

O documento interno fornecendo a descrição de cargo do Diretor Executivo contém as seguintes informações sobre funções e responsabilidades:

Função principal

- Seguindo as metas e objetivos da FPE e uma estratégia aprovada a longo prazo, [o Diretor Executivo] planeja, desenvolve, implementa e administra todas as atividades do programa para a Fundação, orienta o Conselho de Curadores em questões pertinentes e oferece informações essenciais para análise e avaliação de programas.

Principais deveres e responsabilidades

- Implementa políticas estabelecidas pela FPE e administra as operações rotineiras... Supervisiona a equipe da FPE e presta contas regularmente ao Conselho da FPE... Desenvolve e aperfeiçoa ainda mais os procedimentos de escritório, de administração, de contabilidade e de pessoal...
- Planeja, desenvolve, implementa e administra o programa da FPE, o que pode incluir realizar inspeções in loco para avaliar projetos específicos e o andamento geral do programa, interagir com organizações regionais, nacionais e internacionais, organizar e participar de reuniões para ajudar a determinar prioridades de preservação, trabalhar com consultores para definir atividades de preservação apropriadas, preparar estratégias por escrito e manter o Conselho informado sobre os programas e os projetos.
- Inicia, investiga, avalia e desenvolve projetos em colaboração com outras organizações e doadores, conforme necessário, com o objetivo de formular novos projetos e estratégias, assim como modificações nos programas já existentes, e recomenda sua adoção.
- Realiza inspeções in loco...
- Desenvolve, conforme solicitado, relatórios, documentos e apresentações de slides sobre atividades relacionadas à preservação ambiental para os projetos da FPE. Trabalha com a equipe na preparação de material para captação de recursos, eventos promocionais, conscientização do público e atividades educacionais.
- Monitora novas informações técnicas, o desenvolvimento das políticas, questões e tendências relativas à preservação ambiental nas Filipinas e orienta o Conselho.

- Como representante da FPE, se comunica com eficiência e mantém relacionamentos com colegas de trabalho, beneficiários, autoridades do governo local, etc.
- Gerencia e supervisiona os funcionários apropriados.
- Desempenha outras tarefas conforme designação do Conselho.

Responsabilidade de supervisão

- Supervisiona a equipe da FPE, incluindo funcionários do programa, assistentes administrativos, secretárias e trabalhadores temporários, além de supervisionar indiretamente os consultores e os beneficiários.

Relações de trabalho

- Internas: Interage freqüentemente com a equipe e com o Conselho para orientar, planejar e facilitar o trabalho do programa da FPE.
- Externas: Interage freqüentemente com beneficiários, consultores, doadores, outras organizações de preservação, órgãos do governo, universidades, etc.

Qualificações mínimas

- Conhecimentos: Ph.D. em administração de recursos naturais, estudos ambientais ou áreas relacionadas ou mestrado com experiência de trabalho equivalente.
- Experiência: Pelo menos cinco anos de experiência de campo nas Filipinas em preservação, administração de recursos naturais ou desenvolvimento internacional, com sucesso comprovado na administração de programas de preservação complexos.
- Habilidades: Excelente capacidade de comunicação oral e escrita, tanto em inglês como em Tagalo. Experiência administrativa e de gerenciamento é essencial.⁹

O Gerente de Finanças e Administração da FPE é subordinado ao Diretor Executivo e é o líder da Unidade de Finanças. As funções básicas do Gerente de Finanças e Administração são: responsabilizar-se pelo planejamento, direção, coordenação e supervisão da administração das finanças, incluindo a contabilidade geral, o monitoramento dos custos dos projetos e as operações orçamentárias da Fundação no contexto de apresentação e interpretação de relatórios, preparar relatórios para o governo, realizar avaliações e consultoria, incluindo auditorias internas, administrar os impostos, proteger o patrimônio, planejar o controle das relações entre investimentos/doadores/bancos e fazer avaliações econômicas. Veja a seguir a descrição do cargo da FPE:

Título do cargo:	GERENTE DE FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO
Unidade organizacional:	Finanças e Administração
Nível do cargo:	8

Função básica

Gerenciar transações e processar sistemas que gerem informações para o controle das atividades e operações planejadas com recursos do Fundo Patrimonial; fazer relatórios e interpretações dos resultados das operações expressos em termos financeiros, tanto para uso interno como externo, incluindo a administração dos impostos; avaliar o impacto financeiro das decisões da administração e as recomendações anteriores e posteriores à sua implementação; garantir fluxos de caixa adequados para sustentar as atividades e operações planejadas; proteger os recursos através dos controles adequados; consolidar os dados de receita e custo relativos a projetos, programas e eventos especiais; fornecer um panorama financeiro para o planejamento de atividades e operações.

Deveres e responsabilidades específicos

1. Administração financeira

- a. Obedecendo a princípios e métodos de contabilidade de aceitação geral, estabelecer/manter sistemas e procedimentos de controle interno para os recursos recebidos pela FPE, suas propriedades e outros bens adquiridos.
 - Conferir a validade/autenticidade dos desembolsos de dinheiro, recibos e outras transações relacionadas.
 - Aprovar todos os vouchers, pedidos de pagamentos em cheque e outros desembolsos.
 - Conferir a exatidão dos registros de prestação de contas de todos os recursos/financiamentos recebidos pela FPE.
 - Monitorar regularmente o desempenho dos administradores do fundo.
 - Monitorar os gastos operacionais em comparação com o orçamento, a posição de caixa/saldos do fundo e as contas de investimento.
- b. Fornecer à AID ou a outros doadores relatórios por escrito sobre os recursos/financiamentos recebidos, apresentando uma descrição de todos os desembolsos, bens adquiridos e outras transações.
 - Analisar e aprovar os relatórios financeiros preparados pelo Analista Financeiro e pelo Contador Geral sobre todos os recursos recebidos.
 - Assegurar que todos os relatórios escritos estejam de acordo com as diretrizes.

2. Planejar o controle

- a. Estabelecer, coordenar e administrar um plano adequado para o controle de operações como geração de receita (maximização dos rendimentos obtidos a partir de fundos aplicáveis), orçamentos das despesas e controles de monitoração adequados para assegurar o cumprimento do conjunto de padrões.
- b. Assegurar que medidas adequadas de controle interno sejam implantadas para proteger os bens da Fundação.
 - Adquirir cobertura de seguro adequada para os bens e mercadorias que possam ser segurados.
 - Garantir que todos os equipamentos sejam mantidos em boas condições providenciando um sistema para monitorar seu desempenho regularmente.

3. Avaliar e consultar/Auditoria interna

- a. Contratar uma empresa de contabilidade ou um contador para fazer uma auditoria financeira e fiscal dos livros e registros da Fundação relativos aos projetos, incluindo todas as fontes de recursos.
- b. Realizar análises de fechamento, com ou sem a ajuda de uma empresa pública de contabilidade, nos projetos já concluídos.
- c. Realizar auditorias internas periódicas das transações financeiras, incluindo os resultados operacionais, através da avaliação e apreciação da solidez e da adequação e aplicação de controles operacionais financeiros, de contabilidade e outros. Promover/iniciar procedimentos de controle interno para garantir o cumprimento dos objetivos e a eficácia das políticas, da estrutura da organização e dos procedimentos a custos razoáveis.

4. Serviços de administração do escritório

- a. Coordenar com todos os chefes das unidades o desenvolvimento e a implementação de todas as políticas, diretrizes, formulários e procedimentos de administração nas seguintes áreas:
 - Compra e liberação de suprimentos, materiais e equipamentos
 - Utilização e manutenção de veículos de serviço
- b. Identificar e recomendar para aprovação desembolsos prioritários de capital.
- c. Supervisionar a instalação do sistema de manutenção para as máquinas e os equipamentos do escritório.
- d. Supervisionar os funcionários escalados para dar assistência às reuniões de comitê do Conselho e do Conselho de Curadores.

5. Participação em comitês

- a. Comitê de Administração
- b. Comitê de Aposentadoria
- c. Comitê de Benefícios
- d. Comitê de Investimentos

6. Desempenhar outras tarefas que podem ser ocasionalmente atribuídas

Guia de qualificação

1. Nível superior com formação em contabilidade, preferencialmente com graduação em Administração de Empresas ou Finanças.
2. Contador.
3. Cinco anos de experiência em contabilidade geral, orçamentos, relatórios financeiros, custódia e administração de fundos de doadores com pelo menos três anos em um cargo de supervisão.
4. Conhecimento prático adequado de aplicativos de contabilidade integrados (ACCPAC, PLATINUM, GREAT PLAINS, por exemplo).

A função do Gerente de Finanças e Administração é crucial, pois ele e a Unidade de Finanças são responsáveis não apenas por manter registros claros dos fundos recebidos, mas também por administrar os financiamentos concedidos. Dentro da estrutura de direção da FPE, que requer ligações com a US Agency for International Development, o World Wildlife Fund, o governo das Filipinas e outros doadores, o Gerente de Finanças e Administração também deve estar qualificado para prestar contas e se comunicar eficientemente com esses públicos.

A seguir, apresentamos as descrições de outros três cargos da FPE: Supervisor do Programa, Gerente sênior do Programa para Comunicações de Desenvolvimento e Gerente de Desenvolvimento Humano:

Supervisor do Programa

Nome do cargo:	SUPERVISOR DO PROGRAMA
Unidade organizacional:	Unidade de Desenvolvimento do Programa
Nível do cargo:	7

Relações organizacionais

Reporta-se diretamente ao Diretor de Desenvolvimento do Programa; fornece orientação técnica e supervisiona os gerentes de projeto designados para todos os projetos regulares da FPE e outros funcionários do Programa. Na ausência do Diretor de Desenvolvimento do Programa, comparece a reuniões do Comitê de Administração.

Função básica

Facilita o desenvolvimento, o monitoramento e a avaliação dos projetos regulares, incluindo financiamentos concentrados em uma área, responsivos, CFP-MacArthur, Keidanren NCF, proativos e de ação; estabelece e amplia os vínculos com outros grupos, instituições e indivíduos para fortalecer a implementação do programa; supervisiona o trabalho dos gerentes de projeto designados para esses projetos e também dos assistentes do programa da Unidade de Desenvolvimento do Programa.

Deveres e responsabilidades específicos

1. Desenvolvimento, monitoramento e avaliação de projetos

- a. Prepara relatórios de consolidação de todos os projetos regulares da FPE.
- b. Assegura que acordos específicos e aperfeiçoamentos ou condições acertados pelo Comitê de Desenvolvimento de Programa/Conselho de Curadores para projetos aprovados para financiamento sejam incorporados ao Contrato de Parceria pertinente.
- c. Aprova as solicitações de liberação de fundos para projetos feitos por gerentes do programa ou assistentes do programa.
- d. Designa gerentes de projeto específicos para avaliarem as propostas de projetos encaminhadas pelo Diretor Executivo.
- e. Assegura a realização da grade mensal de avaliações de propostas.
- f. Apresenta ao Comitê de Administração o status de todas as propostas de projetos recebidas, tanto o das aprovadas como o das rejeitadas ou adiadas.
- g. Supervisiona os preparativos para a realização de todas as atividades da Unidade de Desenvolvimento do Programa, especialmente para a reunião anual dos parceiros.
- h. Monitora as ações adotadas pela equipe da Unidade de Desenvolvimento do Programa em relação à modificação/alinhamento de projetos e qualquer outra solicitação específica feita pelos parceiros relativa à implementação de projetos.

2. Orientação técnica

- a. Facilita a avaliação das estratégias de projeto para ajudar o Diretor de Desenvolvimento do Programa e toda a unidade no desenvolvimento de estratégias e abordagens para a implementação eficaz de projetos da FPE.
- b. Facilita a coleta/consolidação de informações para os projetos da FPE desenvolvidos e monitorados por gerentes de projeto ou assistentes do programa, especialmente em termos de repercussão, sustentabilidade técnica e financeira e estratégias de solução de problemas.
- c. Analisa os resultados (apresentações, visitas de campo e relatórios de monitoramento) de toda a equipe da Unidade de Desenvolvimento do Programa e oferece orientações para o seu aperfeiçoamento.

3. Supervisão da equipe da Unidade de Desenvolvimento do Programa

- a. Analisa o relatório de avaliação de desempenho dos assistentes do programa e recomenda ações apropriadas.
- b. Estuda e aprova solicitações de adiantamento de dinheiro, relatórios de liquidação, reembolsos, licenças e registros de horário diários de todos os assistentes do programa.
- c. Em conjunto com a Unidade de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Administração, recomenda cursos de treinamento para a equipe da Unidade de Desenvolvimento do Programa.
- d. Aprova requisições de liberação ou compra de materiais com base no item de despesa aprovado e no orçamento.
- e. Trabalha em sintonia com outras unidades em questões relativas ao programa.

4. Comunicação externa e contatos

- a. Estabelece e amplia os contatos e mantém comunicações com redes de ONGs, organizações populares, órgãos governamentais e outras instituições e indivíduos para fortalecer a implementação do programa.

5. Atribuições especiais

- a. Como integrante do alto escalão da fundação, participa do processo de elaboração de políticas e diretrizes para o processo de aprovação do programa e de projetos.
- b. Desempenha outras funções que podem ser ocasionalmente atribuídas.

Guia de qualificação

1. Nível superior em Administração Florestal, Biologia, Estudos Ambientais, Ecologia e outros cursos relacionados; disciplinas de curso de graduação ou disciplinas nessas áreas são altamente desejáveis.
2. Três a cinco anos de experiência em atividades de gerenciamento de projetos, preferivelmente com exposição a projetos relacionados ao meio ambiente.
3. É desejável experiência anterior em supervisão ou gerenciamento.

Gerente-sênior do Programa

Nome do cargo:	GERENTE-SÊNIOR DE PROGRAMA PARA COMUNICAÇÕES DE DESENVOLVIMENTO
Unidade organizacional:	Unidade de Comunicações de Desenvolvimento
Nível do cargo:	7

Relações organizacionais

Reporta-se diretamente ao Diretor de Desenvolvimento Institucional; exerce a supervisão geral da equipe da Unidade de Comunicações de Desenvolvimento; trabalha em sintonia com a Unidade de Desenvolvimento do Programa no suporte necessário às comunicações, com a Unidade de Finanças nos requisitos financeiros da unidade e de seus projetos e com a Unidade de Desenvolvimento Humano e Administração em assuntos administrativos. É membro do Comitê de Administração.

Função básica

É responsável pelo desenvolvimento dos programas de comunicação da Fundação em conjunto com a Administração e outras unidades.

Deveres e responsabilidades específicos

1. Desenvolvimento do programa de comunicações institucionais

- a. Facilita o desenvolvimento e supervisiona a implementação do plano de comunicação da FPE.
- b. Lida com programas proativos específicos da FPE.
- c. Facilita o desenvolvimento do plano de trabalho anual das unidades.
- d. Estabelece padrões para materiais, publicações e produtos de comunicação interna e externa.

2. Coordenação e contatos

- a. Supervisiona o fornecimento de serviços de apoio administrativo para os Comitês Consultivos Regionais e para o Painel Consultivo de Especialistas.
- b. Representa a FPE em atividades envolvendo a colaboração entre agências pertinente ao mandato da unidade.

3. Supervisão da equipe de comunicação e outros assuntos administrativos

- a. Avalia o desempenho da equipe da unidade na implementação do plano de trabalho individual e na obediência às políticas financeiras e administrativas.
- b. Revisa documentos e materiais de apresentação antes que sejam submetidos ao Diretor de Desenvolvimento Institucional.
- c. Aprova as solicitações de liberação de fundos, adiantamentos de dinheiro, relatórios de liquidação, reembolsos, licenças e registros diários de horário da equipe da unidade.
- d. Coordena as questões administrativas, orçamentárias e financeiras da unidade.

Guia de qualificação

1. Nível superior com formação em Comunicações de Desenvolvimento, Comunicação de Massa, Jornalismo e outros cursos relacionados.
2. Três anos de experiência em projetos de comunicação, de preferência com exposição a programas de proteção ambiental ou de conservação.
3. É desejável experiência anterior em supervisão ou gerência.

Gerente de Desenvolvimento Humano

Nome do cargo:	GERENTE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO
Unidade organizacional:	Unidade de Desenvolvimento Humano e Administração
Nível do cargo:	6

Relações organizacionais

Reporta-se diretamente ao Diretor de Desenvolvimento Institucional; supervisiona o trabalho dos motoristas e dos funcionários do escritório. É o vice-presidente do Comitê de Benefícios; supervisiona o trabalho do Comitê Administrativo Inter-Unidades.

Função básica

Sob a supervisão do Diretor de Desenvolvimento Institucional, cuida da implementação do Plano de Desenvolvimento de Funcionários e Capacitação da FPE, da contratação, recrutamento, orientação, avaliação de desempenho e planejamento de carreira dos funcionários; administra o pagamento e os benefícios dos funcionários.

Deveres e responsabilidades específicos

1. Desenvolvimento e capacitação da equipe

- a. Cuida dos preparativos para a realização das sessões mensais de desenvolvimento dos funcionários.
- b. Administra a avaliação das necessidades de treinamento e valida os resultados junto com os funcionários e seus supervisores.
- c. Ajuda a criar um plano mestre de desenvolvimento dos funcionários com base nos resultados das avaliações das necessidades de treinamento e de desempenho.
- d. Identifica cursos de treinamento para os funcionários com base no plano mestre.
- e. Toma as providências necessárias para que os funcionários compareçam a vários programas de treinamento.
- f. Administra a avaliação dos treinamentos e o feedback nas sessões de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

2. Administração da remuneração e dos benefícios

- a. Administra a estrutura de remuneração e benefícios através da preparação de contratos de trabalho ou de ajuste de salário, de documentos de movimentação de pessoal, ajuste de salário e promoção.
- b. Prepara a documentação para seguro em grupo, plano de saúde, plano de aposentadoria e seguro individual de viagem.
- c. Calcula as horas de trabalho dos funcionários com base nos registros diários de horário e controla a utilização de licenças.
- d. Registra e informa os órgãos fiscais sobre os funcionários recém-contratados.
- e. Processa e se certifica do preenchimento das notificações de licença-maternidade e licença médica, dos pedidos de empréstimos e outros benefícios junto aos órgãos governamentais adequados.
- f. Mantém e atualiza os registros dos funcionários da FPE com relação a alteração de status, dependentes adicionais e beneficiários.

3. Recrutamento e substituições

- a. Conduz seleções, entrevistas iniciais e testes dos candidatos.
- b. Prepara uma pequena lista dos candidatos mais qualificados e organiza entrevistas com o supervisor e/ou gerente adequado.
- c. Prepara os contratos de trabalho e faz os preparativos para a orientação da equipe recém-contratada.
- d. Monitora os contratos da equipe em experiência e contratada e informa a administração sobre as medidas a serem tomadas em relação à manutenção do vínculo empregatício.
- e. Prepara e distribui os formulários para a avaliação periódica do desempenho da equipe e faz um resumo dos resultados.
- f. Mantém um arquivo atualizado de candidatos qualificados.

4. Desenvolvimento da instituição

- a. Cuida dos preparativos para as avaliações de equipe de meio de ano e de final de ano e do planejamento dos workshops, assim como das atividades de integração dos funcionários e do dia da família.
- b. É responsável pelo Mural livre e pela Caixa de sugestões.
- c. É responsável pela documentação periódica das reuniões dos funcionários.

5. Suporte administrativo¹¹

- a. Cuida dos preparativos para as viagens aéreas de funcionários que se deslocam para visitas de campo ou conferências/reuniões na região.
- b. Certifica-se de que as tarefas de mensageiros e o despacho de motoristas e veículos sejam cumpridos com eficiência, através da monitoração do trabalho da equipe.
- c. Supervisiona a compra e a estocagem de suprimentos e materiais, além das ações a serem executadas em relação às ordens de serviço.
- d. Facilita a documentação para pagamentos e outras transações relacionadas aos serviços de comunicação (telefones fixos e celulares e pagers), aos serviços de segurança e a outras ordens de serviço.
- e. Coleta periodicamente nas mensagens para o Diretor Executivo instruções específicas relativas a reuniões e programação da FPE.

Guia de qualificação

1. Nível superior com formação em Administração/Desenvolvimento de Recursos Humanos, Psicologia, Ciências Comportamentais, Sociologia ou Antropologia.
2. Experiência de um ano em funções de Desenvolvimento Humano envolvendo treinamento, administração de remuneração e benefícios, recrutamento e colocação.

Desenvolvimento dos funcionários

A FPE deseja aplicar ao desenvolvimento da sua própria equipe os mesmos padrões aplicados aos seus parceiros. A Unidade de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Administração prepara um plano anual de trabalho para o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários. Esse plano inclui cursos rápidos em instituições especializadas como o Asian Institute of Management, estudos profissionais e de graduação em tempo parcial e sessões de treinamento sobre tópicos relacionados principalmente a estudos ambientais criadas especialmente para a fundação.

As iniciativas de desenvolvimento de funcionários podem ser expressas em atividades como treinamento em qualificações adicionais, participação em workshops e seminários, experiência de campo e exposição a outras organizações. Esses incentivos são importantes para a saúde da fundação, assim como para a produtividade e o entusiasmo dos membros da equipe.

Existem cinco componentes no desenvolvimento dos funcionários da FPE: avaliação de desempenho, workshops mensais de capacitação, exposição a campo para funcionários que não pertençam ao programa, treinamento individual de funcionários e experiência de liderança para os membros da equipe que passaram por treinamento.

Esses mecanismos de treinamento e desenvolvimento de funcionários se aplicam aos membros da equipe, incluindo os funcionários administrativos e do programa. A FPE elabora todos os anos uma programação para o treinamento dos funcionários. O plano de trabalho para 1998 é mostrado a seguir:

Unidade de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Administração			
Área-chave/Objetivo	Atividades	Período	Suporte entre unidades
Treinamento da equipe			
Plano mestre	• Identificar áreas de especialização por equipe	1º trimestre	Todas as unidades
Treinamento individual	• Apoiar estudos profissionais, de graduação e pós-graduação (com diploma) dos funcionários • Formular, validar, finalizar a política revista de treinamento local • Organizar o treinamento individual de funcionários em cursos rápidos	A partir do 1º trimestre 1º trimestre	Todas as unidades Dezembro de 1997, Reunião da equipe Todas as unidades
Sessão de treinamento e desenvolvimento dos funcionários	• Questões de gênero • Fenômeno El Niño • Workshop de redação • Agenda 21, Convenção da ONU • Diversidade biológica • Ecossistemas terrestres • Ecossistemas aquáticos • Cultura e meio ambiente • Sistema de conhecimento nativo • Responsabilidade sobre recursos naturais	Jan Fev Mar Abr Jan Mai Jun Jul Ago Set a Nov Dez	Todas as unidades UDP
Viagens de exposição	Avaliação trimestral em • Abra • Malindang • Matutum • Samar (Cataman) Relações interpessoais • Integração dos funcionários • Dia da família • Atividades esportivas; aeróbica; boliche	2º trimestre 3º trimestre Abril Maio Toda sexta-feira	UDP, todas as unidades Todas as unidades
Avaliação e planejamento	Meio do ano Final do ano	Julho Dezembro	Todas as unidades, especialmente a UCD
Orientação	• Kit de aperfeiçoamento: plano estratégico, biodiversidade • Conduta para diferentes funcionários	Janeiro Conforme necessário	UCD, GE
Administração de pessoal			
Complementação adequada da equipe	• Recrutar assistente da equipe para a UCD • Contratar especialista em MIS		UCD
Rever as descrições de cargo	• Sup. para Comunicações proativas • Unidade de Finanças, DRHA	1º trimestre	Todas as unidades

Avaliação do desempenho	<ul style="list-style-type: none"> •Subordinados aos superiores •Análise dos pares, avaliação de parceiros 2º trim 	Dezembro Todas as unidades
Remuneração e benefícios	<ul style="list-style-type: none"> •Reunião do Comitê de Benefícios para discutir ajuda de custo para uniformes e transporte •Administrar avaliação do desempenho e bônus •Ajuste de salários devido à inflação (pela reunião do Conselho setembro de 1997: 7%) •SSS/plano de saúde/Pag-BIG •Aposentadoria •Hora extra •Seguro de vida e benefícios médicos •Subsídio ao arroz •Bônus de Natal •Décimo-terceiro* •Conversão de SL* <p>*Observação: valores baseados nos salários de 97</p>	1º trimestre Todas as unidades 2º trimestre
Administração do escritório		
Sistemas de escritório	<ul style="list-style-type: none"> •Limpeza nos arquivos •Reimprimir as políticas do escritório •Revisar o manual do funcionário •Rever as políticas <ul style="list-style-type: none"> 1. Uso e controle da utilização dos veículos 2. Liberação e contabilização de equipamentos •Criar/rever formulários de escritório <ul style="list-style-type: none"> 1. Serviços de cópia (reprodução) 2. Triagem, ordens de serviço 3. Solicitação de veículo •Fornecer a matriz do serviço de courier de viagens •Acompanhamento de documentos despachados •Fornecer relatório mensal de consumo de gasolina •Atualizar a lista de suprimentos •Fornecer relatório mensal das contas de telefone •Diretrizes para uso de equipamentos •Garantir que as comunicações sejam transmitidas conforme solicitado •Garantir que o DE e a equipe sejam transportados em segurança e a tempo 	Dez de 97 UCD 1º trimestre 2º trimestre, Todas unids 1º trimestre 1º trimestre, Todas unids 1º trimestre e agências Contínuo Contínuo Contínuo Contínuo
Compras		
Comprar suprimentos e equipamento necessários	<ul style="list-style-type: none"> •Finalizar a lista de suprimentos e equipamento •Comprar equipamentos •Comprar brindes institucionais 	Dez de 97 Todas as unidades Conf. agendado, jul/98
Administração do estoque	<ul style="list-style-type: none"> •Manter e atualizar o estoque sistema de administração e controle 	Contínuo
Reparos e manutenção		
Manutenção de veículo, registro e seguro	<ul style="list-style-type: none"> •Certificar-se da manutenção e das boas condições de funcionamento do veículo 	Janeiro
Reparo de equipamentos e manutenção	<ul style="list-style-type: none"> Equipamento: atualização, reparo 	Conforme necessário Todas as unidades Finanças (fundos)
Manutenção, consertos e fabricação para o escritório	<ul style="list-style-type: none"> Instalações: restaurar gruta, pintar cerca Instalar o portão (cozinha) Consertar telhado, caixa d'água Instalação: bomba para poço profundo = 120.000 Fabricação: armários para arquivos antigos 	Jan. Finanças (fundos) 1º trimestre 2º trimestre 2º trimestre Janeiro

Sistema de administração do desempenho

A avaliação do desempenho descrita na programação inclui não apenas a avaliação feita pelos supervisores dos membros da equipe, mas também as feitas pelos subordinados, pelos pares e pelos beneficiários. Além disso, são realizados workshops mensais de capacitação na FPE. Os tópicos desses workshops incluem:

- Administração do lixo tóxico
- Avaliação do impacto ambiental
- Estrutura de cooperação econômica Ásia-Pacífico para projetos de desenvolvimento em regiões montanhosas
- A mulher, o ambiente e o desenvolvimento sustentável
- Leitura de mapas

Essas sessões mensais também servem para desenvolver o espírito de equipe, pois os funcionários às vezes preparam as refeições servidas no evento, que dura o dia todo. Elas também ajudam a pavimentar a melhoria das relações entre a equipe e os membros do Conselho, já que estes às vezes trabalham como facilitadores dessas sessões.¹²

Formação de equipe

A FPE utiliza seis mecanismos para ajudar a equipe a ficar coesa e unida:

- *Workshop de Integração dos Funcionários*, realizado uma vez por ano, com a participação de todos os funcionários. As forças e fraquezas de cada funcionário são identificadas
- *Dia da Família*, realizado uma vez por ano, normalmente no verão. Todos os funcionários e suas famílias fazem um passeio a um clube fora da cidade. A equipe da FPE prepara a comida
- *Celebração de aniversário*, realizada em janeiro. Os membros da equipe são responsáveis pelo evento e participam de apresentações
- *Atividades esportivas entre unidades*. Os esportes incluem boliche e tênis de mesa, com equipes formadas por funcionários de várias unidades
- *Comitês mistos*, criados para organizar atividades como os Workshops de Avaliação e Planejamento, a celebração de aniversário da FPE e a festa de Natal
- *Mural livre e Caixa de sugestões*, onde os membros da equipe podem expressar seus sentimentos, opiniões e sugestões

Auditoria de desempenho de diretores e gerentes

Dependendo da estrutura de pessoal de uma organização, pode ser importante para os empregados de nível hierárquico inferior ter a possibilidade de avaliar as habilidades administrativas de seus supervisores. O relatório do Conselho da reunião de dezembro de 1997 inclui um modelo para a avaliação de um gerente/diretor por um subordinado. A FPE usa um sistema de pontuação, mas existem várias outras possibilidades. Pode ser necessário fazer uma pesquisa/experimentação antes de se tomar a decisão final.

Apresentamos a seguir sugestões de critérios usados nesse modelo para áreas nas quais o desempenho dos gerentes pode ser avaliado por um subordinado. Essas áreas podem ser usadas para avaliação por superiores, pares ou parceiros em projetos.

CRITÉRIOS SUGERIDOS PARA AVALIAÇÃO: GERENTE/DIRETOR POR SUBORDINADO

Gerenciamento do trabalho

- Planeja e prioriza com eficiência as atividades atuais e futuras da unidade
- Vincula essas atividades à visão, missão, metas e estratégias gerais da Fundação
- Distribui o trabalho de forma clara e adequada
- Define padrões apropriados de trabalho e prazos realistas
- Implanta sistemas de monitoramento e racionaliza as operações de escritório
- Toma decisões rápidas e embasadas

Gerenciamento dos funcionários

- Delega autoridade e responsabilidade de forma justa e adequada
- Após delegar responsabilidades, acompanha as ações decorrentes
- Encoraja e estimula idéias úteis e originais
- Motiva os subordinados a cumprirem suas metas
- Promove a carreira e o crescimento profissional dos subordinados
- Assegura o crescimento e o desenvolvimento contínuos de si mesmo e de seus subordinados
- Avalia e orienta os subordinados com eficiência e sem demonstrar preferências
- Procura agir de forma justa e imparcial e manter a disciplina

Gerenciamento de recursos

- Elabora orçamentos para recursos materiais e humanos, suprimentos, tempo, dinheiro, equipamentos e veículos
- Cuida para que os fundos sejam desembolsados apropriadamente
- Assegura o uso correto e a manutenção dos equipamentos de escritório, dos veículos e de outros recursos

Gerenciamento de obstáculos

- Identifica e supera dificuldades ou problemas no escritório
- Responsabiliza-se por suas ações

Inovação

- Inicia e implementa políticas/programas/projetos/outras atividades novas ou aprimoradas
- Assume riscos na implementação de programas ou projetos

Avaliações de desempenho dos funcionários

A FPE também desenvolveu sugestões de critérios para avaliar o desempenho dos funcionários, com o propósito de definir prêmios como promoções e aumentos. Cada critério recebe uma sugestão de pontuação, para que o avaliador possa atribuir uma nota e um nível ao desempenho do funcionário avaliado. As áreas sob avaliação são quantidade e qualidade técnica do trabalho, comportamento e atitude no trabalho e capacidade administrativa [resumidas]:

Quantidade técnica de trabalho (produto ou desempenho real)

Qualidade técnica do trabalho (qualidade do trabalho realizado em relação às habilidades e capacidades)

- Administração do trabalho
- Conteúdo, precisão e organização do trabalho

- Administração dos obstáculos
- Atuação oportuna e atenção
- Comunicabilidade
- Comportamento e atitude no trabalho
- Espírito de equipe
- Confiabilidade e adaptabilidade
- Motivação e entusiasmo pelo trabalho
- Iniciativa e engenhosidade
- Estabilidade
- Companheirismo e gentileza

Qualidades administrativas

- Observância das políticas, dos procedimentos, das normas e dos regulamentos da FPE
- Assiduidade
- Apresentação pessoal

Trabalho adicional (também chamado de "fatores de interferência")

- Se o trabalho adicional for realizado além e acima das atribuições usuais, ele receberá pontos de crédito que dependem da importância/impacto/dificuldade do trabalho realizado e do prazo necessário para sua conclusão.

A FPE usa um formulário que permite ao avaliador fazer observações sobre os dados coletados na avaliação de desempenho apresentada acima:

NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DE DESENVOLVIMENTO

Quais os potenciais do avaliado? Em que áreas ele deve melhorar? Quais são os seus problemas nessas áreas?

Ativ. de desenvolv. _____

Data de conclusão _____

Assinatura do avaliado _____

Assinatura do avaliador _____

Avaliação concluída e discutida com o avaliado em _____

Assinatura do revisor _____

Data _____

Referências

⁸ Fundación Esquel Ecuador, Estatutos.

⁹ Foundation for the Philippine Environment, Manual dos Funcionários.

¹⁰ Na ausência do Diretor de Desenvolvimento de Programa, o Supervisor de Programa se reportará diretamente ao Diretor Executivo ou à pessoa delegada para instâncias específicas.

¹¹ Incluindo reservas para o Conselho e outros gabinetes, na ausência dos funcionários do Gabinete Executivo.

¹² Foundation for the Philippine Environment, Manual dos Funcionários.