



DESENVOLVENDO UM CONSELHO DE DIRECÇÃO EXTREMAMENTE EFICAZ

USAID/Accelerating Support to Advanced Local Partners II (ASAP II)
WEBINAR SERIES

March 30, 2023

ASAP II

ACCELERATING SUPPORT TO ADVANCED LOCAL PARTNERS II

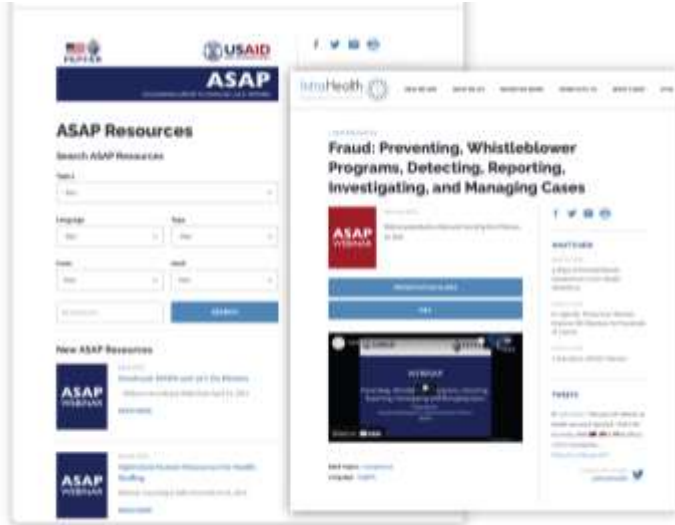
ALGUMAS NOTAS RÁPIDAS

1. Bem-vindo Parceiros Locais – **partilhe a sua proveniência no chat.**
2. Utilize a **caixa de perguntas e respostas para fazer quaisquer perguntas** e a caixa de chat para responder às perguntas feitas pelos apresentadores.
3. Temos **duas sondagens** durante o webinar de hoje.
4. A apresentação do webinar de hoje será salva no website da ASAP em **www.intrahealth.org/asap-resources**

WEBINARS A PEDIDO

A USAID/ASAP já transmitiu **87 webinars** para mais de **19,000+** participantes.

- Encontre webinars passados na página web da ASAP
www.intrahealth.org/asap-resources



DISPONÍVEL EM 3 LÍNGUAS

Escolha a sua língua
ou tópico.

Apresentando
webinars em **Francês,**
Inglês e Português.

Topics

- Any -

Language

- Any -

Type

- Any -

From

-Year

Until

-Year

By Keywords...

SEARCH

Baixe o pdf
da apresentação.

Assista a uma
gravação do webinar.

IntroHealth

WHO WE ARE WHAT WE DO WHERE WE WORK WORK WITH US WHAT'S NEW VITAL

Writing Abstracts

July 2021

Webinar recording and presentation notes from July 8, 2021.

ASAP
WEBINAR

PRESENTATION SLIDES

ASAP Webinar - Writing Abstracts

PEPFAR USAID

Accelerating Support to Advanced Local Partners (ASAP)
WEBINAR SERIES
Writing Abstracts

July 8, 2021

Watch on YouTube

WHAT'S NEW

July 16, 2021
What Does it Take to Keep HIV Services Available in Tanzania during COVID-19?

July 16, 2021
Quality Improvement: The Quiet Hero of Global Health Programs

July 12, 2021
New Regional Advisors Will Guide Frontline Health Workers Coalition's Policy and Advocacy Work

TWEETS

Safina meets w/ expectant mothers (who often walk 5+ kms to see her) during #COVID19. Our

A FACILITADORA DE HOJE

Iva Siteo

*ASAP II Financial Management
& Compliance Capacity Advisor*



Q&A Support

Petronella Mwasandube

ASAP II Leadership & Governance Capacity Advisor

Author of the USAID/ASAP Board Leadership & Governance Manual



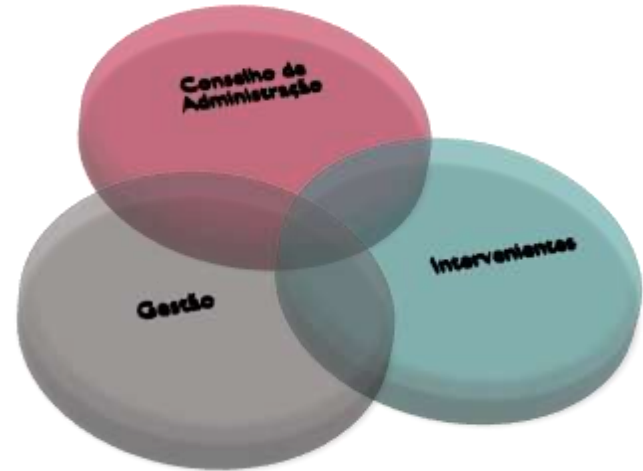
Objectivos do webinar

Para:

- Partilhar alguns grandes temas sobre factores que criam e sustentam a liderança de conselhos de administração de alto desempenho
- Criar um espaço seguro para reflectir sobre as nossas próprias práticas e perspectivas como líderes de equipas
- Adquirir algumas novas estruturas e ferramentas de liderança de direcção para utilizar
- Identificar acções de liderança pessoal e colectiva da direcção que possa querer levar a cabo

O que é o Conselho de Administração

- A liderança na tomada de decisões, **cultura**, controle e **responsabilidade** a partir da sala de administração e em toda a organização.... para alcançar consistentemente **grandes resultados**.
- Na realidade, a governação tem a ver com pessoas felizes, capazes de proporcionar grandes resultados e de tornar o mundo um lugar melhor.



Objectivo de um Conselho de Direcção

Proporcionar uma liderança estratégica **confiante** e **forte**, o que leva a uma forte responsabilização, supervisão e **garantia** de um excelente desempenho organizacional e financeiro.



9



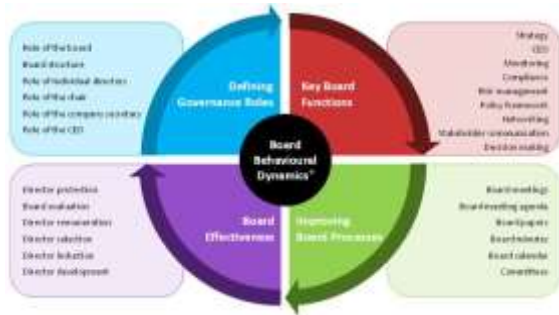
Há muitos modelos e abordagens para pensar e orientar o alto desempenho do Conselho



www2.deloitte.com

What is a governance framework: Diligent.com:

abf101@advisoryboardcentre.com



Agenda

Avaliações NUPAS

Desafios da Governação do Conselho

Construir equipas de direcção eficazes

- Construir um sentido de pertença
- Criar um propósito comum
- Possibilitando a segurança psicológica
- Acendendo a energia para mudança de placa
- Reflexão, compromissos e planeamento de acções

Perguntas & Respostas

Avaliações NUPAS Plus da ASAP para as áreas de governação dos Parceiros Locais

- Requisitos legais - cumprimento de requisitos legais, licenças, leis
- Estrutura Organizacional: Constituição, Organograma
- Governação - ênfase na governação
- Ambiente de controlo - salvaguardas adequadas
- Sustentabilidade Organizacional

Avaliações NUPAS Plus da ASAP para as áreas de governação dos Parceiros Locais

- Conselho de Direcção
- Constituição da Direcção
- Estrutura do conselho e comités
- Declaração de conflito de interesses dos membros do conselho
- Organograma
- Calendário/Minutas de reuniões do Conselho
- Plano estratégico com um roteiro claro
- Sistema de Gestão Financeira
- Gestão de Riscos: Sistemas de Controlo Interno
- Planeamento da sucessão da Direcção e gestão



BOARD LEADERSHIP & GOVERNANCE

TRAINING MANUAL

ASAP

ACCELERATING SUPPORT TO ADDRESS LOCAL NEEDS

Questão

Quais são as obstáculos/inquietações do conselho de direcção que encontra na sua organização sem fins lucrativos?

Por favor, responda na caixa de chat

Avaliações do NUPAS Plus

Destques chave sobre governação e liderança

- As pessoas que criaram a organização mantêm um poder e uma influência desproporcionados
- Conselho de Direcção estagnados
- Centralização do poder sem delegação e apoio à gestão
- A gestão superior luta para encontrar o equilíbrio certo e isto afecta o desempenho
- Participação de pessoas pobres por pessoas importantes
- Organizações que funcionam em modo de crise permanente, etc.

Questões do Conselho de Direcção que define o caminho

- O conselho não coloca o objectivo em primeiro lugar
- A direcção organizacional não é clara
- Conselho de Direcção e Director Executivo não alinhados
- O Director Executivo tem mais poder do que a direcção
- Um ou dois membros dominam a direcção
- Pessoas erradas na mesa de direcção
- Conselho não medindo o que faz
- As reuniões não acrescentam qualquer valor
- Nenhuma celebração do que está a funcionar

Problemas de cultura do Conselho

- Presidência demasiado dominante e demasiada influência nas decisões
- Contribuições asfixiadas
- A presidência/alguns membros têm demasiada influência nas decisões
- Membros do conselho
 - sentem-se rejeitados e abandonam as suas responsabilidades
 - falta de compromisso
 - não valorizados pela perícia que trazem para o conselho
- Sem partilha de informação
- Fundador/Director Executivo - base de poder

Características de um Conselho com Má Governança

- Uma presidência não independente
- A maioria dos membros do Conselho de Direcção **não são independentes**
- Presença de conflitos de interesse consideráveis
- A maioria dos membros são **todos amigos ou velhos amigos da escola**
- **Sem indicadores-chave de desempenho** ED
- **Nenhum processo formal de revisão anual** da ED
- A direcção gasta mais tempo **em operações** do que em **pensamento estratégico e desenvolvimento**
- **Nenhum acordo** entre a Direcção e a administração sobre a **apetência da organização pelo risco**

Existem dois tipos de equipas de Direcção

Conselho de Direcção de único pensamento

É envolvente e positivo.

Tem uma presença de liderança.

Ajuda a definir as expectativas e o roteiro de forma antecipada.

Tem um foco claro.

Valores de sucesso demonstráveis.

Fornece conselhos, energia, recursos e inspiração.

Conselho de Direcção de duas mentalidades

Desinteressado ou disfuncional

Dinâmica de poder distorcida - por exemplo, fundador e amigos estão no comando.

A direcção da organização é difusa.

Nem sempre de olho nos recursos: humanos, financeiros, etc.

As abordagens não reflectem plenamente as necessidades e soluções que a organização necessita.

Em que se baseia a nossa composição de Conselho de Direcção?

A Framework For Belonging



Belonging and Diversity in Work Groups:
A Review and Guide for Future Research, Lippincott

joshbersin

© 2018 JOSH BERSIN | ALL RIGHTS RESERVED | NOT FOR DISTRIBUTION, REPRODUCED MATERIAL

PAGE 36

Recrutar pessoas com as quais se sinta confortável cria uma cultura de "mesmice" sem se aperceber.

Q & A

Por favor, utilize a caixa de perguntas e respostas na parte inferior do seu ecrã ou levante a sua mão.



Questão

Quais são as características que constituem um grande Conselho?

Por favor, responda na caixa de chat

Eficácia do Conselho de Direcção é acrescentar valor

- Por ser sucinto, transparente e ético
- Focaliza-se em enfrentar os desafios operacionais para os completar
- Fá-lo de forma a complementar a visão de conjunto
- Procura sempre os melhores resultados para as partes interessadas

Começa por ter um excelente Conselho de Direcção

Define o tom da sala de reuniões....

- Integridade
- Capacidade de influenciar os outros, sem dominar
- Força pessoal
- Visão clara e paixão pelo trabalho do conselho
- Intelecto e experiência
- Decisividade
- Capacidade de presidir a reuniões
- Habilidades de *coaching*
- Inteligência Emocional

Presidência e liderança combinadas - ainda melhor!

Cria um sentido de **pertença** para que cada um seja visto e valorizado por si próprio, **único e autêntico**.

Quando **sentimos** que pertencemos, prosperamos, e o mesmo acontece com as pessoas à nossa volta.



Anita Sands <https://anitasands.medium.com/diversity-and-inclusion-arent-what-matter-belonging-is-what-counts-4a75bf6565b5>

Melhorando a sua governação

- Trazer membros do conselho de **qualidade**
- Ter as conversas **certas**
- Fazendo a coisa **correcta**
- Concentração nas **questões** certas
- Tomar decisões difíceis com base na **melhor informação**
- Desafiar e apoiar o director executivo da forma correcta
- Deixar ir os membros inactivos e inexperientes

Trata-se de ter as pessoas certas no autocarro e conseguir

“from Good to Great” by Jim Collins

Utilização de uma Matriz de Competências de Direcção

- Dá garantias de que os membros do conselho têm a composição mais qualificada e diversificada possível
- Os membros certos da direcção com as competências certas definem o tom e a cultura da organização

Technical skills/experience	Director A	Director B	Director C	Director D	Director E	Director F	Director G
Accounting skills							
Financial skills							
Legal skills							
Relevant industry experience							
Marketing experience							
Governance experience							
Human Resources							
Technology							
Service Operations							
Risk Management							
Director Capabilities	Director A	Director B	Director C	Director D	Director E	Director F	Director G
Ability to assimilate & synthesize complex information							
Capacity to develop and deliver a logical argument							
Innovative thinker							
Leadership ability							
Interpersonal and relationship management skills							
Time availability							
Gender Female							
Gender Male							
Personal Attributes	Director A	Director B	Director C	Director D	Director E	Director F	Director G
Honesty and integrity							
High ethical standards							
Network of relevant contacts							
Emotional Intelligence							

Recrutamento de membros do Conselho

Iniciação estruturada para novos membros

- Descrição das funções e contactos do Presidente do Conselho
- Cobrir quem é responsável pelo quê
- Carta do Conselho, Código de Conduta, Constituição a deve ser sobejamente sabido!
- Horário das reuniões do Conselho, especializado assuntos reservados ao Conselho
- Confidencialidade, Delegação de Autoridade e políticas-chave
- Discussão dos riscos que o parceiro local está a enfrentar
- Políticas, protocolos e procedimentos

Questão

1. O que é a cultura do Conselho?
2. Quais são as coisas que fazem uma grande cultura do Conselho?

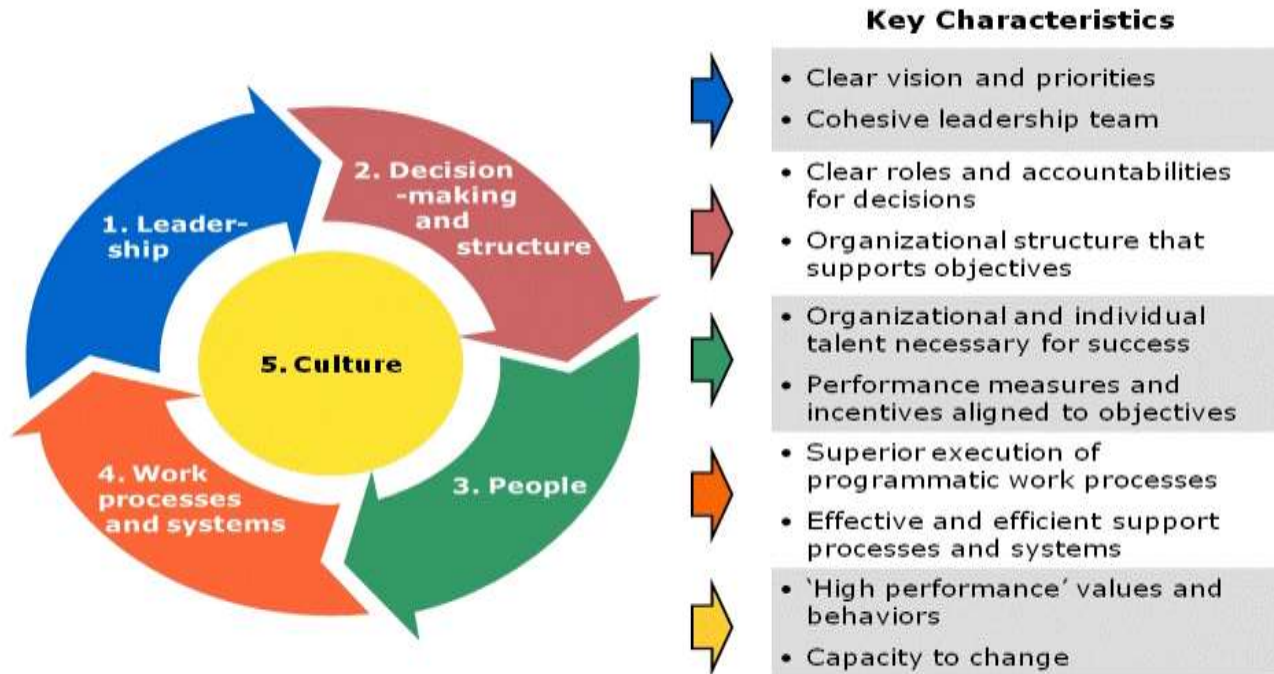
Presença de uma boa cultura de Conselho de Direcção na sala de reuniões

A presidência lidera em membros inspiradores do conselho

- Permite que os tópicos relevantes sejam discutidos pelo conselho
- Determina a agenda antes da reunião
- Abrange áreas de supervisão estratégica do conselho
- Assegura que as discussões produtivas são facilitadas
- Permite que os membros façam perguntas
- Os membros do Conselho de Direcção dispõem de tempo suficiente para contribuir
- A presidência permite ao Conselho de Direcção tomar decisões

Importância da cultura organizacional para uma governação e liderança eficazes

Exhibit 1: Strong organizations do five things well



Cultura do Conselho: começa por fazer perguntas difíceis ao Conselho

1. Será que temos as pessoas certas na sala de reuniões?
2. Estamos a estruturar as nossas discussões e tarefas para nos concentrarmos nas questões e actividades certas?
3. Os membros do comité do conselho e a liderança executiva modelam a cultura do conselho desejada?
4. Nós, como membros individuais do conselho, consideramos como estamos a contribuir para a cultura?



Cultura do Conselho : avaliar onde se encontra como conselho

- Avaliar as actuais capacidades de governação
- Avaliar a eficácia do conselho como um todo e dos comités individuais
- Identificar a eficácia do actual programa de governação LIP
- Identificar potenciais oportunidades de melhoria para cada programa de governação
- Facilitar conversas mais específicas com Conselhos de Direcção, comissões e executivos

Quando uma placa é capaz de diagnosticar a cultura, uma placa pode avaliar o papel que a cultura desempenha no desempenho da placa e considerar se existem elementos da cultura que precisam de mudar.

Cultura do Conselho : como é o seu conselho?

As culturas do Conselho tendem a ser mais pesadas num dos quatro principais estilos de cultura:

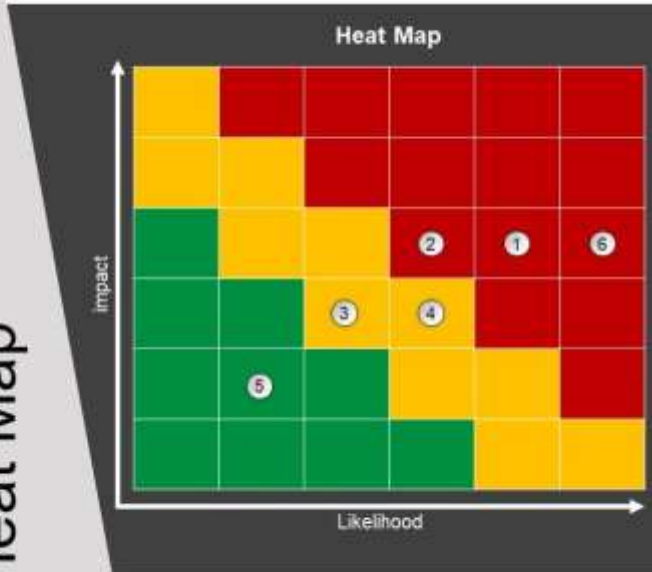
- **Inquisitivo:** o conselho valoriza a troca de ideias e a exploração de alternativas.
- **Decisivo:** o conselho concentra-se em resultados mensuráveis, conduzindo uma agenda focalizada e decisões orientadas para os resultado.
- **Colaborativo:** a direcção valoriza o consenso e tem um propósito maior.
- **Disciplinado:** o conselho enfatiza a coerência e prioriza a gestão de riscos, prioriza o planeamento e a adesão a protocolos.

Conselho de Direcção eficaz:

- Questiona continuamente a sua própria governação
- Tem uma ideia clara da sua finalidade e do seu papel
- Compreende que a boa governação é do interesse de todos
- É o dever dos membros da direcção:
 - ✓ permanecer concentrados em objectivos estratégicos e amplos
 - ✓ abordar questões do dia-a-dia
 - ✓ cumprir as suas responsabilidades

Conheça os riscos organizacionais

Risk Management Heat Map



Deloitte. Capability Maturity Stages



Representative Attributes Describing Each Maturity Level

Initial	Fragmented	Top Down	Integrated	Risk Intelligent
<ul style="list-style-type: none"> Ad hoc chaotic Depends primarily on individual heroes, capabilities, and verbal wisdom 	<ul style="list-style-type: none"> Independent EERM activities Limited focus on the linkage of third-party risks with the company's overall strategic risks Limited alignment of risks to strategies Separate monitoring & reporting functions 	<ul style="list-style-type: none"> Common framework, program statement, policy Routine risk assessments Communication of risks to the key stakeholders Awareness activities Dedicated team 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinated risk management activities across identified segments Risk appetite is fully defined Risk monitoring, measuring, and reporting to the board Contingency plans and escalation procedures in place 	<ul style="list-style-type: none"> EERM discussion is embedded in the company's strategic planning, capital allocation, product development, etc. Risk-sensing, early warning risk indicators used Risk modeling /scenarios applied Industry benchmarking used regularly

Copyright © 2010 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

www.nicsa.org

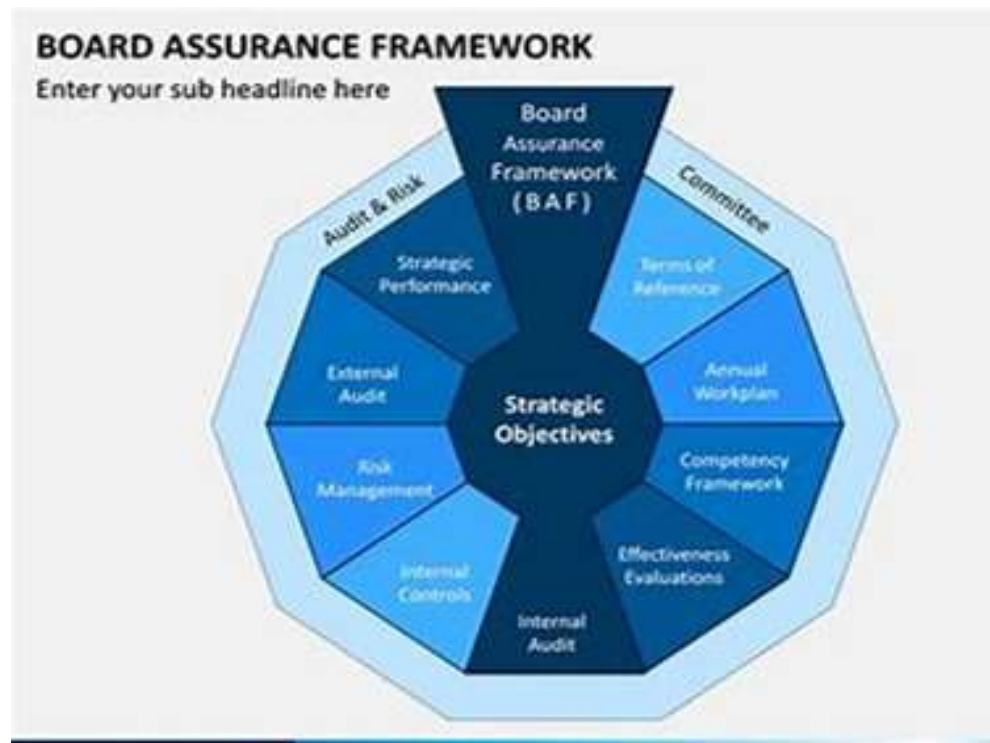
NICSA

Papel do Conselho na Gestão do Risco: assegurar a conformidade é sempre alcançado

1. O que poderia impedir-nos de alcançar as nossas prioridades?
2. O que poderia arruinar a nossa reputação?
3. O que poderia arruinar a nossa posição financeira?
4. O que poderia pôr-nos fora do negócio?
5. O que aconteceu noutros fracassos de governação, com os quais podemos aprender?

Garantia da Direcção: a garantia é melhor do que a tranquilidade

- **Garantia:** estabelece-se que tudo está bem
- **Reafirmação** - tendo reactivamente as preocupações dissipadas por outra pessoa
- **O desafio é positivo:** Os membros da direcção têm o dever de fazer as perguntas certas e de dar respostas construtivamente desafiadoras



Q & A

Por favor, utilize a caixa de perguntas e respostas na parte inferior do seu ecrã ou levante a sua mão.

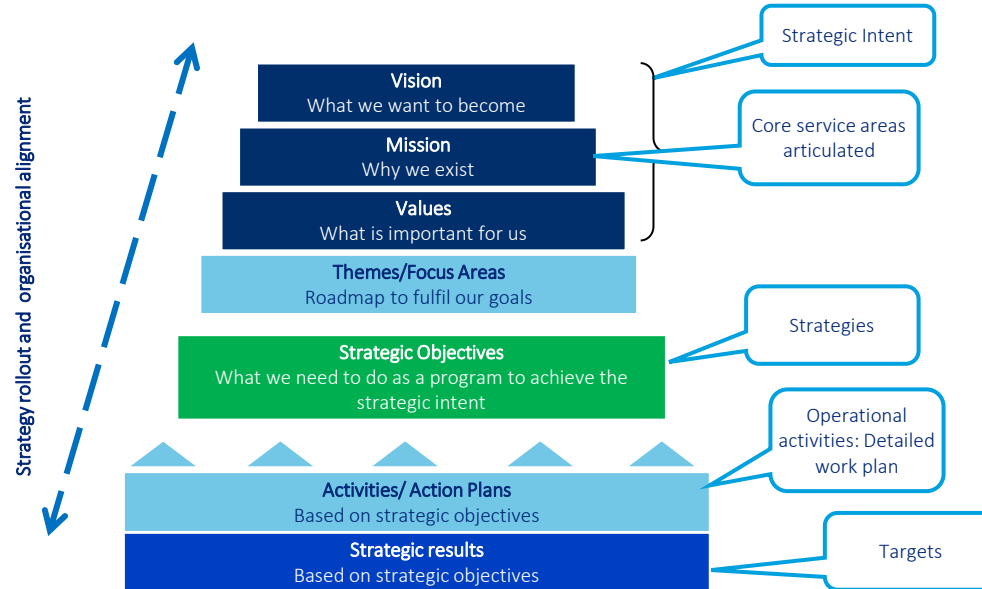


Efectua uma avaliação do estado actual

Organisation Sustainability Maturity Matrix

	Level 0: Oblivious	Level 1: Internally focused	Level 2: Impression management	Level 3: Holistic
A. Board agenda/strategy	Sustainability is not considered for inclusion in the board's agenda/strategy.	Primary board agenda/strategic focus is on short term financial gain with limited consideration of impact on key stakeholders.	Board agenda/strategy considers sustainability in order to "feel good", mitigating financial risks and managing external perceptions of the organisation.	Board agenda/strategy grounded in a "common good" purpose which is consistently integrated and lived through an aligned culture, policies, and practices to achieve sustainability.
B. Stakeholder relationships	Stakeholder engagement only occurs to procure a benefit for the organisation.	Stakeholder engagement only occurs where some form of benefit or payback is expected for the organisation.	Claims that sustainability programs benefit key stakeholders, but stakeholders and others perceive the primary purpose is to promote the organisation.	Authentic relationships developed and maintained with key stakeholders and aligned to the organisation's purpose and strategy.
C. Value add	Sustainability is considered irrelevant for adding value or improving performance.	Natural environment and human/social improvement programs are considered an unnecessary cost and are only done for expediency.	Sustainability programs are selected to mitigate financial risks and to promote the organisation's sustainability credentials.	Genuine conviction that benefiting stakeholders is in the long-term interests of the organisation.
D. Minimisation of harm caused	No concern for any negative consequences or harm caused to others by the organisation's activities.	Limited awareness, transparency or concern for harm caused by the organisation's activities while maximising the economic benefit to the organisation.	Sustainability programs are used to mitigate or compensate for the most visible harm caused by the organisation and for impression management.	Sustainability programs focused on holistic and transparent engagement with those impacted by the organisational harm caused.
E. Goals synthesis	Sustainability issues are not considered as short-term financial gain is the sole business focus.	Paradox/tension between goals is recognised but a siloed approach, which includes philanthropy, results in maximising the organisation's financial performance.	Recognises paradox/tension between goals with financial performance prioritised combined with sustainability programs designed to maximise positive and minimise negative PR.	Synthesises sustainability goals by accepting the ongoing tension/paradox between improving economic performance and simultaneously adding value and minimising harm.

O planeamento estratégico tem a ver com o estabelecimento de uma direcção para o futuro e está intimamente ligado à gestão do desempenho



Relações entre o Conselho de Direcção e o Director Executivo

Conselho dirigido pelo Presidente

Define as expectativas para a organização

- desenvolve a estratégia
- concede poder
- verifica o desempenho
- assegura a conformidade com o documento de governo (por exemplo, carta do Conselho de Direcção)
- assegura a responsabilização e o cumprimento das leis e regulamentos; e
- mantém um controlo fiscal adequado.

Gestão liderada pelo Director Executivo

Recebe directrizes da Direcção

- comunicar expectativas
- implementa estratégia e políticas (planos de curto prazo)
- gerir as operações do dia-a-dia e
- implementação do programa para satisfazer as expectativas
- comunicar os resultados ao Conselho de Direcção

Conselho de Direcção eficazes criando comissões

- Os comités são uma extensão do conselho
- Assistir nas responsabilidades de supervisão e preparar o conselho para a tomada de decisões
- Termos de referência claros
- Presidido por um membro da direcção com experiência
- Tratam de certas questões específicas que requerem áreas de especialização.
 - finanças
 - recursos humanos
 - angariação de fundos

O papel do comité é consultivo - não toma decisões

O que está a conduzir a sua Direcção? Por favor, use a caixa de chat

PERSONALIDADE

Características

- Impulsionado por resultados
- Forte liderança icónica
- Usar a paixão para exercer o poder
- Frequentemente forte, presidente e/ou director executivo

"Confie em mim"

Benefícios e desafios:

- Decisões ágeis e rápidas
- Correr riscos, inovador
- Líder pode alienar
- Sem empoderamento
- Sempre em mutação, pode alcançar em demasia

**O maior medo:
Partilha do poder**

PESSOAS

Características

- Impulsionado pelas relações
- Atmosfera familiar
- Usar relações para exercer o poder
- Frequentemente presidente e/ou director executivo altamente criativo e orientado para as pessoas

"Envolve-me"

Benefícios e desafios:

- Equipe, orientada pelo consenso
- Lealdade encorajada e recompensada Resiste a "forasteiros" (= não familiares)
- Resiste à mudança
- Dificuldade em estabelecer prioridades e assumir riscos

**O maior medo:
Divisão**

DESEMPENHO

Características

- Impulsionado pelas melhores práticas
- Replicação de tarefas
- Usar a razão e as medidas de desempenho para exercer o poder
- O presidente ou CEO é frequentemente um pacificador e construtor de consensos

"Mostra-me"

Benefícios e desafios:

- Factos, referências, resultados são fundamentais
- Sistemático
- Subavalia pessoas com opiniões divergentes
- Não tão inovador quanto poderia ser
- Benchmarking pode ser circular

**O maior medo:
Assumir riscos**

POLÍTICA

Características

- Impulsionado por regras e políticas
- Burocrático
- Utiliza regras para exercer o poder
- O presidente ou CEO é frequentemente muito analítico e preciso

"Diga-me"

Benefícios e desafios:

- Tomada de decisão cautelosa e lenta - abordagens tradicionais
- Clareza, rotina, foco
- Tradicional
- Resistentes à mudança, pessoas de fora

**O maior medo:
Mudança do sistema**

Modelo de Maturidade da Direcção: avaliar constantemente onde se encontra como administração

	1	2	3	4	5
	A formação: Ad hoc ou sem prática	Em desenvolvimento: Práticas informais	Progresso Boas práticas	Estabelecido/Avançado Fortes práticas	Inovando As melhores práticas
Constituição ou Organograma do Conselho de Administração	Sem constituição formal ou carta de administração	Documentação sobre governação informal	Documentação de governação estabelecida, exemplo, constituição, estatutos, políticas e procedimentos	Documentação de governação eficaz e completa	Criação abrangente no LIP, incluindo revisão em curso e auto-avaliação do conselho
Governança e responsabilidade	Sensibilização para as questões de governação e responsabilização; mas ainda não foram desenvolvidas abordagens para as abordar"	Presença de reconhecimento das questões-chave de governação e responsabilização; e algumas áreas foram identificadas para as abordar"	O LIP está a tomar medidas para abordar questões-chave de governação e responsabilidade; e está a mostrar sinais de aplicação prática	LIP tem planos bem desenvolvidos que abordam as principais questões de governação e responsabilidade; provas de processos de monitorização e melhoria contínua"	"- Evidência de liderança e prática de governação; - Há uma demonstração de um compromisso de melhoria sustentável a longo prazo"
Comité/estrutura de liderança ou de governação	Conselho não estabelecido estrutura de governação/comités	Alguns comités foram criados, mas não existem alguns comités fundamentais	Estabeleceu todos os comités relevantes do Conselho de Administração e processos de implementação	O LIP reviu os seus principais sistemas de governação e estruturas de comités para garantir que são adequados ao objectivo do LIP	As funções dos comités foram revistas e estão a funcionar eficazmente , presididos por um membro do Conselho de Administração devidamente qualificado
Participação de membros da Direcção	Sem participação de membros da Direcção	Participação limitada dos membros para além da liderança voluntária	Membros envolvidos na representação, com nomeação formal, renomeação e procedimentos eleitorais Os membros contribuem para o desenvolvimento estratégico	Estrutura extensiva de comissões com termos de referência formais	Estrutura de análise do desempenho do Conselho de Administração e do Comité em vigor

Por onde pode começar como Conselho? Quadro Operacional de Governança



Áreas de enfoque do desempenho da governação

Alto nível de atenção por parte do Conselho:

- Governação,
- Desempenho
- Estratégia
- Integridade
- Pessoas

Controlo do Conselho Operacional e prestação de serviços.

- Planeamento
- Operações
- Relatório
- Cultura



Modelo Operacional de Governação

- Permite que a direcção e a liderança executiva tenham um foco
- Permite-lhe desempenhar as suas funções
- Dá ao conselho a oportunidade de testar a eficácia da sua estrutura de governação e
- Apoia-o com os mecanismos através dos quais pode explorar a forma como a governação é implementada.
- Assegura os membros do conselho
 - Explorar quaisquer inconsistências,
 - Sobreposições, e
 - lacunas

Que pode levar à não adopção de políticas de governação que o conselho e a direcção tenham posto em prática.

Modelo Operacional de Governação

Trabalhar para baixo, a cada passo pergunte a si mesmo

- “Como podemos melhorar a partir de onde estamos?”
- “Está tudo com o aspecto que deveria?”
- “De quem é a responsabilidade?”
- “Quem precisa de ser informado e agir em conformidade?”

Trabalhar para cima, a cada passo pergunte a si mesmo

- “Porque é que estamos a fazer isto?”
- Isto ajudará a assegurar que todas as táticas conduzam a um melhor desempenho
- Fazer uma lista das principais áreas prioritárias de melhoria
- Outra áreas?

Examinar cada área

- Governação
- Estratégia
- Integridade
- Desempenho
- Talento

Examinar o seguinte a partir do fundo.

- Operações
- Planeamento
- Conformidade
- Reporte



Perguntas a considerar por um Conselho

- Onde devemos passar a maior parte do nosso tempo?
- Como posicionamos a Direcção como um parceiro estratégico com a gestão?
- O que devemos fazer exactamente nas áreas críticas de supervisão, tais como estratégia e risco?
- Como é que o trabalho dos comités se relaciona e difere do trabalho do Conselho de Direcção completo?

Sinais de uma Direcção e Liderança Executiva que trabalham bem em conjunto

- O **elenco** do Conselho de Direcção funciona
- Há **respeito** e **confiança** entre todos os membros da Direcção
- Existe **um forte espírito** de equipa
- A **inteligência emocional** existe entre os membros da Direcção
- O conselho passa o tempo a construir a **qualidade da relação** entre os membros individuais, o conselho e a liderança sénior
- A Direcção **está sempre a aplaudir o DE e o pessoal** quando se fazem progressos!
- Sendo a Direcção um aliado do DE, **uma caixa de ressonância** ou um **conselho de confiança**

Finalmente ...fantásticos Líderes de Direcção resultam em Equipas Fabulosas!!

- Criam uma visão partilhada
- Desafiam o *status quo* em conjunto
- Prontoseles estão presentes!
- Valorizam e abraçam a diferença
- Centrado no género
- Ajudar todos na equipa a sentir-se seguros e a inovar
- Comunicar - eles falam
- São gentis uns com os outros - conhecerem-se como pessoas, preocuparem-se também com as pequenas coisas
- Pensam o melhor um do outro - para que quando algo corre mal, não culpem a incompetência de outras pessoas
- Conseguem atingir o *win-win* para todos os membros da equipa
- São altamente produtivos - a soma é maior do que as suas partes.

Alguns pontos críticos para *takeaway*

- Um Conselho é uma **equipa** e requer que os **membros de equipa** trabalhem de forma mais eficaz.
- Todos os membros do conselho precisam de se sentir suficientemente confortáveis e confiantes para se envolverem, desafiarem e discordarem sem medo.
- Os membros devem compreender que uma direcção é para liderar, não para gerir.
- O apoio que prestam deve ser de alto nível e estratégico, e não operacional.
- Para permanecerem estratégicos num mundo em mudança, devem estar empenhados na aprendizagem contínua, independentemente do seu nível de realização.
- Todos devem estar dispostos a reflectir e avaliar a si próprios com total honestidade.

Q & A

Por favor, utilize a caixa de perguntas e respostas na parte inferior do seu ecrã ou levante a sua mão.



ASAPII

ACCELERATING SUPPORT TO ADVANCED LOCAL PARTNERS II

— Obrigada pelo tempo dispensado.



Esta publicação é possível graças ao apoio do povo americano através da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) e do Plano de Emergência do Presidente para o Alívio da SIDA (PEPFAR). O conteúdo é da exclusiva responsabilidade da IntraHealth International e não reflecte necessariamente a opinião da USAID ou do Governo dos Estados Unidos da América.

