

MANUAL SOBRE ASSOCIATIVISMO COMUNITARIO



Elaborado por Jose Luis Gundana – Consultoria em mudanças organizacionais

INTRODUÇÃO

As presentes Orientações sobre Associativismo e liderança comunitária para o desenvolvimento foram elaboradas como um guião de referência, pois constituem um conjunto de recomendações para considerar enquanto cidadãos empenhados no desenvolvimento local, quiserem se organizar e criar grupos sociais ou associações.

A ideia principal é de providenciar as lideranças e activistas comunitários, de informações básicas e úteis no processo de constituição de Associações e técnicas de consulta e interacção comunitárias para o desenvolvimento das comunidades de base. As Orientações incluem indicações sobre os conteúdos fundamentais de criação de associações, técnicas do Diagnostico Rápido e Participativo e liderança comunitária e servem para reflectir as questões básicas para responder a dinâmica de desenvolvimento e participação comunitária na agenda Nacional de luta contra pobreza. O presente produto não tem a pretensão de ser inclusivo e abranger todos os aspectos possíveis e requerimentos dos diferentes actores, mas sim de servir como um dos documentos que pode ser útil para actores comunitários no processo de libertação de iniciativas e conjugação de sinergias ao nível local.

Esperamos que estas Orientações contribuam para as organizações da sociedade civil e os cidadãos nas comunidades constituírem organizações credíveis, responsáveis de modo a elaborarem mais e melhores propostas de iniciativas e projectos locais e se façam sentir nas comunidades e respondam as suas prioridades.

LIDERANCA

A condução de um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados é chamada de liderança. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objectivos da equipe e da organização. Segundo Chiavenato a Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Existem três principais tipos de liderança:

- **Traços da personalidade.** O líder possui características marcantes de personalidade que o qualificam para a função.
- **Estilos de liderança.** Aponta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.
- **Liderança Situacional** (teoria Contingencial:). O líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação

Em suma, os líderes influenciam as pessoas graças ao seu poder, que pode ser o *poder legítimo*, obtido com o exercício de um cargo, *poder de referência*, em função das qualidades e do carisma do líder e *poder do saber*, exercido graças a conhecimentos que o líder detém.

CARACTERISTICAS DE UMA BOA LIDERANCA

Os líderes devem possuir características próprias, que contribuem para um melhor trabalho em equipa, para o alcance dos resultados e desenvolvimento profissional de todos seus colaboradores.

Veja algumas dicas para identificar se você tem o perfil de um bom líder. Um líder exemplar deve:

1. **Respeitar e confiar em sua equipe:** um bom líder deve sempre manter o respeito, ética e reconhecimento junto a sua equipe. Sua equipe é sua “cara”.
2. **Saber ouvir e orientar:** deve ouvir atentamente as sugestões e questionamentos de sua equipe para poder analisar as informações e transmitir de forma transparente as melhores orientações em busca dos resultados desejados não deixando dúvidas sobre os objectivos traçados.
3. **Ter empatia:** deve entender sua equipe, seus valores pessoais, dificuldades e trunfos existentes e contribuir para o crescimento de todos.
4. **Ser motivado:** deve ser resistente a frustração, saber persistir nos objectivos e ideais traçados.
5. **Saber dar e receber feedback:** um bom líder precisa ter discernimento ao dar feed back de forma a contribuir para o desenvolvimento de sua equipe e também deve ser tolerante e humilde para ouvir o feed back o qual poderá conter comentários que nem sempre são agradáveis, porém necessários para o próprio crescimento profissional.

6. **Saber motivar a atingir os resultados:** um bom líder deve estar ciente que os objectivos muitas vezes são muito desafiadores e desta forma deve ter o dom da comunicação para motivar sua equipe e dar o exemplo em busca das metas.
7. **Ser inovador:** deve buscar constantemente novas formas de realizar as tarefas existentes para que permaneçam atractivas e proporcionem maior satisfação durante o trabalho de todos os envolvidos.
8. **Ser flexível:** um bom líder precisa saber quando deve “apertar” e “soltar” o “nó”. Precisa ser respeitado e não temido. Deve saber lidar com a autoridade que possui, porém, mantendo seu respeito com a equipe. Deve persistir em suas opiniões e estratégias, mas ceder quando perceber que obteve contribuições positivas de seus liderados.
9. **Ser um bom planeador e estratégico:** deve planejar as acções do dia, semana e do mês. Identificar dificuldades encontradas por sua equipe, acções realizadas e alternativas para obter maior resultado em menor espaço de tempo e com maior qualidade.
10. **Saber delegar:** um bom líder precisa distribuir as tarefas de forma consistente e segura. Deve saber delegar e confiar em sua equipe e naquele a quem ele delega.

CARACTERÍSTICAS E PAPEL DAS ASSOCIAÇÕES

Associação/Organização da Sociedade Civil (OSC) ou ONG (Organização Não Governamental) são organizações sem fins lucrativos que operam independentemente dos governos. Em muitos casos, as actividades das Associações são o resultado do esforço de voluntários (isto é, sem haver alguma forma de pagamento) e dependem de contribuições voluntárias, tanto em mão-de-obra como em material e apoio financeiro.

As associações abrangem um leque grande de agrupamentos de tamanhos diferentes e uma variedade de áreas de trabalho. Geralmente, as associações orientam-se para a prestação de serviços numa base não lucrativa.

CARACTERÍSTICAS DAS ASSOCIAÇÕES

As características essenciais para uma organização se “qualificar” como uma associação poderão ser as seguintes:

- ❑ Não ter fins lucrativos (mesmo quando a associação produza rendimentos, estes não podem ser distribuídos pelos membros)
- ❑ Dependem de contribuições voluntárias
- ❑ Ser independente do governo
- ❑ Ser orientada para a prestação de serviços
- ❑ Não ter interesses partidários (de partidos políticos)

TIPOS DE ASSOCIAÇÕES

Existem muitos tipos de associações, cada uma das quais poderá ter uma variedade de papéis. Os agrupamentos que se seguem reflectem os objectivos ou funções principais dessas organizações. As organizações podem ser locais, nacionais ou internacionais. Algumas associações poderão obedecer a mais que um agrupamento. Esta lista não é exaustiva e pode haver outras formas de classificar as associações.

Emergência: associações que dão assistência humanitária às vítimas de fome e de outras calamidades naturais, bem como de guerras e de outros conflitos. Exemplos: A Cruz Vermelha de Moçambique (CVM), CARE International, CARITAS, etc.

Bem-Estar Social: associações que providenciam serviços básicos (saúde, educação, habitação, etc.) para indivíduos e/ou comunidades carentes. Exemplo da Kubessa (Associação de Prevenção às Toxicomanias), Kumussana – Associação das Mulheres para o desenvolvimento Comunitário.

Prestação de Serviços: associações que são criadas para providenciar formação e assistência técnica a outras associações ou organizações comunitárias. Exemplo: JOINT – Liga das ONGs em Moçambique.

Comunitárias Tradicionais: associações comunitárias (OCB) que são formadas por indivíduos de comunidade para, em conjunto, oferecerem serviços específicos à comunidade através da mobilização de recursos dessa mesma comunidade. Estas ONGs são consideradas tradicionais, porque estes mecanismos existem há muitos anos, como parte da cultura da comunidade e não foram introduzidos por agentes externos. Por exemplo, sociedades funerárias que angariam fundos para cobrir os custos de funerais, quando um dos seus membros o necessitar, XITIKUES - grupos de poupanças (fundos de empréstimo rotativos), que recolhem fundos dos membros e pagam aos membros de acordo com as regras estabelecidas pelo grupo, etc.

Cooperativas e outras que **não geram lucro mas produzem rendimentos:** são constituídas a nível local para recolher recursos dos membros do grupo para investir conjuntamente numa actividade económica específica; os membros têm benefícios – salários ou subsídios – através da organização, mas os lucros são reinvestidos na organização e/ou na actividade. Exemplos: União Geral das Cooperativas, Megamédia.

Religiosas: associações criadas por organizações religiosas, tanto a nível local, como de natureza nacional ou internacional; normalmente com o fim de providenciar serviços de bem-estar social, por vezes em combinação com sermões religiosos; algumas prestem serviços apenas a membros da organização religiosa e outras dirigem-se a toda a comunidade. Exemplo: Caritas, CCM – Conselho Cristão de Moçambique, CISLAMO- Conselho Islâmico de Moçambique, etc.

Associações de interesse económico: ONGs que abrangem pessoas com interesses económicos semelhantes, como é o caso das associações de contribuintes ou associações profissionais, tais como de camponeses, empreiteiros, comerciantes. Exemplos: Associação Comercial da Beira, CTA- Confederação dos Empresários de Moçambique, Associação de Empreiteiros do Maputo.

Direitos humanos: associações constituídas para monitorar violações dos direitos humanos, para fazer propaganda contra esses abusos e para proteger e apoiar as vítimas desses abusos. Exemplo: Liga Moçambicana dos Direitos Humanos, Amnistia Internacional.

Educação Cívica: associações que concentram a sua actividade na formação da opinião pública acerca dos direitos e responsabilidades cívicas, especialmente em países de democracia recente e na participação democrática. Várias ONGs realizam educação cívica em Moçambique: Associação Moçambicana da Mulher e Educação (AMME), Movimento Cívico da Zambézia (MOCIZA), Associação Moçambicana para o Desenvolvimento e Democracia - AMODE.

Advocacia; associações que muitas vezes não têm projectos no terreno mas que se associam a outras ONGs para educação e mobilizar a opinião pública a favor de questões relacionadas com políticas específicas. Exemplo: Ordem dos Advogados de Moçambique, MULEID - Mulher, Lei e Desenvolvimento, ORAM, etc.

Rede de Associações: um grupo de ONG que se reúne formalmente ou informalmente para atingir objectivos identificados conjuntamente, aumentando desta forma ao máximo, o impacto dos seus recursos.

Elaborado por Jose Luis Gundana – Consultoria em mudanças organizacionais

As Associações individuais que se tornam membros da rede não perdem a sua identidade. Estes serviços poderão incluir, entre outros: a publicação de um jornal comum, “workshops“ de formação, seminários sobre assuntos de interesse específico, etc. Exemplos: Fórum Mulher, FOCAMA Provincial de OSC de Manica, JOINT – Liga das ONGs em Moçambique.

IMPORTANCIA DAS ASSOCIAÇÕES

A longo dos últimos anos tem ficado evidente que os governos não têm capacidade de realizar todas as tarefas necessárias para promover o desenvolvimento. Uma vez que as Associações são consideradas mais aptas para implementar certos tipos de actividades de desenvolvimento, elas estão sendo solicitadas para se envolverem em novas áreas de trabalho, algumas das quais fora do seu campo de experiência e especialidade. Muitas ONGs novas estão a ser criadas em resposta a estas solicitações. Existe algum perigo das Associações aceitarem responsabilidades a mais, ou variadas demais, e de não conseguirem corresponder às expectativas.

ALGUMAS VANTAGENS DAS ASSOCIAÇÕES

Os principais aspectos característicos que constituem uma vantagem para as Associações são:

1. Frequentemente têm constituintes ou uma clientela bem definida, aos quais prestam contas.
2. Frequentemente visam apoiar os mais pobres dos pobres, ou pelo menos aquelas comunidades que tiveram pouco acesso a recursos de desenvolvimento.
3. Fazem uso de uma abordagem participativa, envolvendo os beneficiários na elaboração e na implementação de projectos.
4. A sua abordagem de desenvolvimento assenta em valores fortes orientados para a comunidade.
5. Têm pessoal altamente dedicado e motivado por uma cultura de servir a comunidade.
6. Consideram a pobreza e o subdesenvolvimento como sendo problemas estruturais e políticos e lutam contra a injustiça.
7. Concentram-se em desenvolvimento a nível micro ou local.

QUEM DEVE DECIDIR O QUE É UMA ASSOCIAÇÃO E MONITORAR A QUALIDADE DO SEU TRABALHO?

Dada a diversidade de comunidades de Associações que existem na maioria dos países hoje em dia, é importante existir alguns mecanismos que garantam a qualidade e credibilidade do seu papel.

Auto monitoria é sem dúvida preferível que à monitoria pelo Estado, uma vez que permite que as ONGs definam indicadores de qualidade baseados nos seus próprios valores e prioridades.

PRINCIPIOS – CHAVES DAS ASSOCIAÇÕES

1. **Identidade.** As ONGs têm uma identidade própria. Ela é definida através da declaração da **missão** da Associação (razão da sua existência, o que ela pretende alcançar), através da sua **visão** (com a missão cumprida, qual o seu sonho a ser realizado) e através dos seus **objectivos** (os passos ou etapas para realizar a sua missão).
2. **Autonomia.** As Associações estão esforçando-se constantemente para manter a sua autonomia e o controlo sobre os seus objectivos e programas, enquanto ao mesmo tempo tentam gerir as pressões dos doadores, do governo e de outros parceiros. A existência dos três factores seguintes fará com que uma Associação tenha mais possibilidade de continuar a ser autónoma;
 - a) Uma definição clara da missão à qual a Associação adere
 - b) Governação interna transparente e efectiva
 - c) Fundos provenientes de diversas fontes.
3. **Prestação de contas (Accountability).** Este aspecto está intimamente ligado à questão da autonomia, uma vez que, se a Associação cumpre a sua responsabilidade de prestação de contas aos diferentes parceiros, será mais provável que os mesmos respeitem a sua autonomia. Uma adequada prestação de contas gera credibilidade e a credibilidade reduz a necessidade de fiscalização. A prestação de conta pode dizer respeito a questões relacionadas com finanças, programa, gestão ou outras. Existem várias relações-chave na prestação de contas de uma Associação:
 - a) Prestação de contas pelo Conselho de Direcção aos membros ou constituintes da Associação.
 - b) Prestação de contas do pessoal ao Conselho de Direcção.
 - c) Prestação de contas da Associação como um todo aos seus doadores.
 - d) Prestação de contas da Associação ao governo em termos de adesão a regras e regulamentos.
4. **Sustentabilidade.** Cada vez mais ênfase é dada ao conceito de sustentabilidade que está, muitas vezes, ligada aos projectos e actividades. Contudo, este é de igual importância para as Associações, no que se refere à sua capacidade de crescer e desenvolver-se com os seus próprios recursos, sem necessitar constantemente de incentivos e apoio externos.
 - a) Sustentabilidade organizativa requer a existência de sistemas de gestão eficazes e actividades de programa bem sucedidas.
 - b) A liderança da organização deve ter visão, capacidade de resposta, ser aberta a mudanças e conseguir motivar o seu pessoal.
 - c) A necessidade de continuamente desenvolver a capacidade institucional, com oportunidades de aperfeiçoamento das habilidades do pessoal, carreiras profissionais que

incentivem o bom desempenho e uma consciência generalizada de profissionalismo resultarão num ambiente propício para a sustentabilidade organizativa.

- d) Avaliação honesta, ponderada e continua do desempenho da organização e flexibilidade de mudar sempre que as condições assim o ditarem.

6. **Advocacia.** Há cada vez maior reconhecimento do facto de as actividades de desenvolvimento a nível local terem um impacto limitado, se as políticas do governo e dos doadores, que determinam o contexto socioeconómico no geral forem inconsistentes ou inapropriadas para as reais prioridades de desenvolvimento. Por isso, as Associações estão envolvendo-se mais activamente na advocacia pelas políticas relacionadas com questões que afectam directamente os seus constituintes e comunidades. Isto é visto como um aspecto-chave no fortalecimento da sociedade civil e na promoção da democracia.

SUMARIO

Associações, são um grupo variado de organizações cada vez mais importante, que visam alcançar um grande leque de objectivos e actividades, de modo a promover desenvolvimento nas comunidades em que se propõem trabalhar e/ou onde estão inseridas.

Cinco termos-chaves caracterizam as Associações: sem fins lucrativos, voluntárias, independentes, orientadas para a prestação de serviços e apartidárias.

Como um grupo, as Associações deveriam estabelecer indicadores de qualidade, criar os seus próprios mecanismos de monitoria para assegurar a observância desses indicadores. Isto dará confiança ao governo para que o mesmo não sinta a necessidade de regular a actividade das ONGs através de legislação ou de obrigação de prestação de contas complexas.

As Associações enfrentam vários desafios importantes no processo do seu desenvolvimento. Estes incluem: a procura da autonomia, a prestação de contas, a sustentabilidade, a eficácia, o impacto e a advocacia.

PERGUNTAS

1. A sua organização possui todas as características para poder ser considerada uma Associação?
2. Que categoria de classificação de Associação se aplicam à sua própria organização? Porque?
3. Como é assegurada a prestação de contas na sua Associação?
4. O que poderia fazer a sua Associação para assegurar a sua sustentabilidade?
5. Para o que a sua Associação advogaria na sua comunidade?

QUADRO LEGAL APLICAVÉL ÀS ASSOCIAÇÕES COM FINS NÃO LUCRATIVOS EM MOÇAMBIQUE

SOBRE A EXISTÊNCIA	Constituição da República Lei 8/91 de 18 de Julho Código Civil de 1966
SOBRE O RECONHECIMENTO E REGISTO	Lei 8/91 de 18 de Julho Decreto 21/91 Decreto 2/2006 do MINAG Diploma Ministerial 31/92
SOBRE OS ESTATUTOS	Lei 8/91 de 18 de Julho Diploma Ministerial 31/92 Código Civil de 1966 – artigos 157 a 201 Lei em geral
SOBRE O FUNCIONAMENTO	Código Civil de 1966
SOBRE OBRIGAÇÕES FÍSICAS E ADUANEIRAS	Decreto 3/87 de 30 de Janeiro Código do Imposto de Circulação Decreto 17/91
SOBRE OBRIGAÇÕES LABORAIS	Lei 23/2007 de 01 de Agosto Diploma Legislativo nº1:706 de 19/10/57 Portaria nº21769 de 03/10/66
SOBRE A EXTINÇÃO	Lei 8/91 de 18 de Julho Decreto 21/91

PORQUE É IMPORTANTE CONHECER A LEGISLAÇÃO?

O conhecimento da legislação que rege o funcionamento das associações com fins não lucrativos (onde se enquadram as chamadas Organizações Não Governamentais) é fundamental para que as mesmas não funcionem de uma forma ilegal e fiquem, deste modo, sujeitas a uma intervenção dos órgãos da justiça.

Por outro lado, é importante o conhecimento da legislação para que as mesmas possam funcionar harmoniosamente, na medida em que a legislação estabelece algumas regras que garantem os princípios da transparência e de prestação de contas.

Neste capítulo que, sempre que o achar necessário, a associação ou organização obtenha conselhos de pessoas conhecedoras das leis, de modo a evitar cometer ilegalidades e, até, injustiças.

SOBRE A EXISTÊNCIA

O direito à livre associação é consagrado na Constituição da República. Esta preceitua que “todos os cidadãos gozam da liberdade de associação” Garante ainda o direito de existência da associação, de esta prosseguir os fins para que foi fundada, de criar instituições destinadas a alcançar os seus objectivos específicos e de possuir património para a realização das suas actividades, nos termos da lei vigente.

A lei 8/91 legisla sobre as Associações de carácter não lucrativo. Ela estabelece no seu Principio Geral que: “Na constituição das associações de natureza não lucrativa, os objectivos que se prosseguirem deverão estar conforme com os princípios constitucionais em que assenta a ordem moral, económica do país e não ofendam os direitos de terceiros ou do bem público”

A mesma lei proíbe a existência de associações de carácter secreta. Estabelece ainda que as associações têm que ser constituídas, no mínimo, por dez cidadãos maiores de 18 anos de idade que estejam em pleno gozo dos direitos civis.

SOBRE O SEU RECONHECIMENTO E REGISTO

Para o registo das associações de carácter não lucrativo, aplica-se o preceituado Lei 8/91 estabelece que: A associação tem que ser constituída por, pelo menos, dez cidadãos maiores de 18 anos de idade e em pleno gozo dos seus direitos civis; Os estatutos da associação deverão observar o disposto na Constituição da República, na lei 8/91, nos artigos 157 a 201 do Código Civil e na Lei em geral.

A lei 8/91 atribui competência de reconhecimento das associações ao governo e, ao seu representante legal ao nível da Província, quando a actividade da associação se confina ao território de uma Província.

O Decreto 21/91, delega a competência de reconhecimento das associações ao Ministério da justiça para as organizações de âmbito nacional, ao Governador da Província, para as organizações de âmbito provincial.

Ainda para facilitar o processo de criação de Associações agrícolas ao nível local, através do Decreto 2/2006 do MINAG decidiu atribuir competências de reconhecimento das Associações distritais, de Postos administrativos e locais aos representantes do estado no território de sua jurisdição.

O Diploma Ministerial 31/92, atribui competência à Conservatória do Registos Comercial ou quando esta não existe, na sede da Administração do Estado do território de criação e funcionamento das associações sem fins lucrativos.

Procedimentos para Registo

1. Em primeiro lugar é preciso requerer o reconhecimento oficial da associação. Para o efeito é necessário:

- ❑ Fazer um requerimento dirigido ao Ministério da justiça/Governador da Província/Administrador do Distrito, assinado pelos dez (ou mais) membros fundadores da associação. As assinaturas devem ser reconhecidas em notário.
- ❑ Anexar ao requerimento os seguintes documentos:
 - ✓ Cópia dos Estatutos da Associação
 - ✓ Cópias autenticadas dos Bilhetes de Identidades dos membros fundadores

- ✓ Certificados de registos criminal dos membros fundadores, que servem para comprovar o pleno gozo dos seus direitos civis.
 - ✓ Certidão negativa de registo comercial, comprovando que não se encontra inscrita qualquer outra associação com a mesa denominação.
2. Em segundo lugar, após o despacho favorável do Ministro da justiça/Governador da Província/Administrador, deverá ser lavrada uma escritura pública pelos membros fundadores, na Conservatória dos registos Notariais.
 3. Em terceiro lugar, assegurar a publicação no Boletim da República, da escritura pública.
 4. Em quarto lugar, no prazo máximo de 60 dias após a publicação da escritura no Boletim da República, é necessário proceder-se ao registo da associação, na Conservatória do Registo Comercial. Este registo é feito no livro Modelo Q, devendo constar dele os seguintes elementos.
 - ✓ Dominação da Associação
 - ✓ Data do reconhecimento oficial da Associação
 - ✓ Sede da Associação
 - ✓ Nome dos membros fundadores (dez ou mais)
 - ✓ Nome do Presidente da Associação
 - ✓ Vogais da Associação
 - ✓ Menções especiais que os membros fundadores pretendam fazer
 - ✓ Assinatura do Conservador

Após o registo, a Conservatória emitirá uma certidão de registo ou um alvará, que conferirá o estatuto legal à Associação para o seu funcionamento.

SOBRE OS ESTATUTOS

Para a elaboração dos seus Estatutos, as Associações deverão ter em conta o disposto na seguinte legislação:

Constituição da República

- ✓ Lei 8/91 de 18 de Julho
- ✓ Diploma Ministerial 31/92
- ✓ Código Civil de 1966 artigos 157 a 201
- ✓ Restante legislação

Alguns aspectos importantes do disposto nesta legislação, referem-se;

Formas de Estatutos

Os estatutos deverão apresentar uma forma única. Isto é o texto tem que ser dividido de uma forma estabelecida, válida para todo o documento – não se devem misturar diferentes formas de arrumação do documento.

Elaborado por Jose Luis Gundana – Consultoria em mudanças organizacionais

A organização terá de escolher, entre estas, uma das formas que achar mais conveniente para os seus Estatutos e mantê-la ao longo de todo o documento.

Os Estatutos deverão estar repartidos em capítulos e/ou secções.

CAPÍTULO 1 DENOMINAÇÃO, SEDE E DURAÇÃO Alínea a) DENOMINAÇÃO ou Artigo Segundo SEDE Ou Numero Três DURAÇÃO CAPITULO II FIM E OBJECTIVOS
--

SECÇÃO I Denominacao, sede e duracao Alínea a) Denominacao OU Artigo segundo SEDE Ou Numero três DURAÇÃO SECÇÃO II FIM E OBJECTIVOS
--

Os artigos 157 a 201 do Código Civil estabelecem requisitos de conteúdo específicos para os Estatutos das Associações com fins não lucrativos. Por exemplo;

- ❑ “Os estatutos da Associação deverão especificar a Sede, Denominação, Património Social, Duração e forma do seu funcionamento”.
- ❑ “A Assembleia Geral deve sempre ser convocada uma vez por ano para balanço”

Muitos outros requisitos estabelecidos na legislação acima devem ser observados na elaboração dos estatutos. É importante e indispensável verificar se os estatutos não violam a lei fundamental do País – Constituição. Por exemplo, se está garantido o princípio da não discriminação (das mulheres, racial, tribal, religiosa).

É, por isso, aconselhável que a organização procure obter uma opinião ou um parecer jurídico sobre a sua proposta de estatutos, ou que procure conhecer profundamente as disposições da legislação em vigor sobre o assunto.

SOBRE O SEU FUNCIONAMENTO

Para além dos aspectos que devem ser obrigatoriamente incluídos nos estatutos sobre o funcionamento da organização, pensamos ser importante salientar um aspecto em particular, que é a “incompatibilidade no exercício de cargos de administração na associação.

Isto significa que há funções que são incompatíveis, por exemplo um membro da Direcção Executiva ou da (Direcção) Mesa da Assembleia Geral, não deve ser membro do órgão fiscal da associação e elaborar um parecer sobre as mesmas.

O mesmo acontece com os membros da (Direcção) Mesa da Assembleia Geral e da Direcção Executiva. O membro da Direcção da Assembleia Geral não deve ser membro da Direcção Executiva, porque compete à primeira, a fiscalização das actividades da Direcção Executiva.

Deste modo, evita-se que uma pessoa tenha de prestar contas a si própria sendo ela membro dos diferentes órgãos da associação o que tornaria a gestão da associação pouco transparente.

SOBRE OBRIGAÇÕES FISCAIS

As associações não estão isentas de todas as obrigações fiscais. É importante conhecer o disposto na diversa legislação sobre o assunto – Decreto 3/87, Código do Imposto de Circulação e Decreto 17/91.

Por exemplo, o Decreto 3/87, de 30 de Janeiro, estabelece que qualquer trabalhador que preste serviços a uma pessoa colectiva (que é o caso de uma associação), estará sujeita ao imposto sobre o Rendimento do Trabalho e ao Imposto Complementar. Portanto, este aspecto tem que ser considerado quando se definem os salários dos trabalhadores.

SOBRE OBRIGAÇÕES LABORAIS.

As associações têm que, também, observar o que está disposto na lei sobre o regime de trabalho dos seus funcionários. Para isso, devem consultar a Lei 23/2007 de 01 de Agosto. Esta legislação estabelece as obrigações contratuais e a relação laboral a vigorar entre a entidade patronal e o trabalhador. As associações não estão isentas dessas obrigações.

SOBRE A SUA EXTINÇÃO

Apesar de ser um aspecto que deverá constar nos estatutos, pensamos ser importante alertar que a legislação estabelece diversos parâmetros, dentro dos quais poderá acontecer a extinção de uma associação.

Por exemplo, a extinção só pode ser deliberada por $\frac{3}{4}$ dos seus membros, reunidos em Assembleia convocada para o efeito. Ou, se se comprovar que a associação tinha menos que dez membros por um período superior a um ano (um ano + um dia), ela será extinta pelos órgãos judiciais competentes.

È, por isso, importante que a associação conheça bem a legislação sobre este assunto.

DISPOSIÇÕES GERAIS NA LEI

Alguns aspectos, que não foram aqui abordados constituem matéria de portarias municipais – por exemplo, a taxa sobre letreiros públicos, ou aspectos tais como a obrigatoriedade da afixação do horário de trabalho e da relação nominal de trabalhadores, que constituem matéria de legislação específica.

Há também legislação específica para muitas outras áreas. Por exemplo, há legislação sobre Saúde que obriga as pessoas que manipulam alimentos a fazerem exames médicos regulares e a disporem de uma caderneta da saúde. Não é possível aqui referir-se a toda a legislação que poderá regular e / ou afectar o funcionamento das associações ou dos seus projectos.

Um último aspecto importante é que: A associação reconhecida juridicamente responde civilmente pelos actos ou omissões dos seus representantes ou agentes. Isto é, a associação poderá responder em tribunal pelos actos ou omissões dos seus representantes ou agentes, à margem da lei, ou lesivos a direitos de terceiros.

No caso das associações não reconhecidas juridicamente, as suas obrigações são assumidas individualmente ou solidariamente pelos seus membros – isto é, são os membros que respondem pelos seus actos ou omissões. Esta é uma razão importante para legalizar e registar a associação.

SUMÁRIO

O quadro legal aplicável às Organizações Não-Governamentais em Moçambique é vasto e abrangente. Por isso, é aconselhável que os membros conheçam os aspectos mais importantes da legislação que se aplica às suas organizações.

Procura-se neste capítulo informar sobre legislação, em vários domínios tais estatutos, registos, obrigações fiscais e aduaneiras, obrigações laborais e as disposições gerais na lei.

PERGUNTAS

- 1. Em que aspectos abordados neste capítulo a sua organização não observou o disposto na legislação?*
- 2. O que acha que pode ser feito para corrigir as irregularidades cometidas?*

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: O QUE É UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL?

Uma organização é um grupo de pessoas trabalhando em conjunto, dentro dum sistema estruturado, para alcançar uma determinada missão.

A estrutura organizacional é deste modo, a maneira como uma determinada organização é constituída para realizar sua missão.

ESTRUTURA	TIPOS DE DECISÃO
Conselho de Direcção	Sobre políticas
Direcção Executiva	Interpreta e coordena a execução de políticas
Trabalhadores de campo	Implementam políticas
Pessoal administrativa	Rotina

As Associações, tanto as grandes como as pequenas, as simples ou as complexas, devem preocupar-se em como coordenar da melhor forma o trabalho de todo o pessoal, utilizando uma relação de autoridade estruturada.

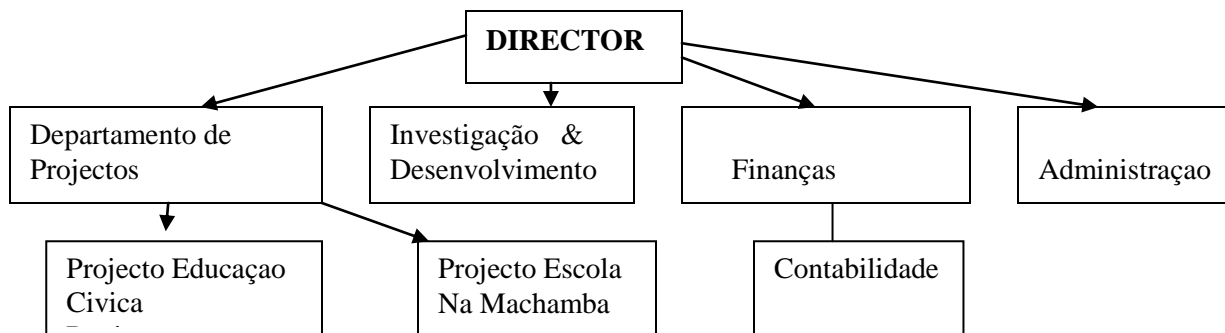
A Estrutura Organizacional diz respeito à maneira como as actividades em curso são divididas, organizadas ou coordenadas.

Divisão de trabalho é a desagregação duma tarefa complexa em componentes, de modo que os indivíduos são responsáveis por um número específico mas limitado de actividades, que são parte das metas ou da missão da organização. É, por isso, fácil dividir uma organização em diferentes sectores, para que as actividades que são semelhantes e logicamente relacionadas, sejam agrupadas de modo a alcançar os objectivos daquele sector, Exemplo: Sector Financeiro, Sector de Programas. A divisão do trabalho duma organização em diferentes sectores requer que haja uma coordenação entre os sectores. Coordenação é a integração de actividade e objectivos da organização.

O **âmbito de gestão** é o número de **sectores** que respondem a um determinado gestor. Este conceito vem sempre reflectido no desenho da estrutura organizacional (**organigrama**), mostrando as funções, os sectores e os níveis de hierarquia ou posições dentro da organização, para mostrar como estes se relacionam.

Por outro lado, **âmbito de controlo** refere-se ao número de **subordinados** individuais que respondem directamente a uma pessoa hierarquicamente superior.

Organigrama de uma organização



SUMÁRIO

As organizações estruturam-se de modo a alcançar os seus objectivos. Uma mistura adequada de recursos resultará numa organização eficaz. Esta mistura significa utilizar as pessoas, a tecnologia e os recursos disponíveis num relacionamento produtivo.

Todas as estruturas organizacionais têm determinadas vantagens e desvantagens. As estruturas mudam com o tempo e à medida que as necessidades da organização no seu meio ambiente mudam.

PERGUNTAS

1. A sua ONG tem uma estrutura?
2. Porque razões a estrutura é assim?
3. Apresente o organograma da sua Associação.

PROCEDIMENTOS PARA REUNIÕES: O QUE SÃO REUNIÕES?

As reuniões são ocasiões formais ou informais, em que pessoas se juntam e discutem assuntos de interesse comuns e tomam decisões.

PORQUÊ AS REUNIÕES SÃO NECESSARIAS?

As reuniões tornam-se necessárias para a verificação sistemáticas dos diferentes pontos de vista e para a resolução de assuntos. As reuniões poderão resultar em consenso ou opinião da maioria. As reuniões também são em espelho do grau de democracia praticado tanto dentro como fora da organização. Reuniões e registo de reuniões podem ser indicadores úteis de eficácia na tomada de decisões, bem como da abrangência e profundidade das práticas democráticas.

TIPOS DE REUNIÕES

Cada organização terá a sua hierarquia de reuniões, que variam entre reuniões informais e formais, dependendo do tipo de decisões a tomar.

As reuniões internas duma organização podem ser classificadas da seguinte maneira:

TIPO DE REUNIÃO	QUEM PARTICIPA	OBJECTIVO DA REUNIÃO
Reunião informal	Entre funcionários	Para clarificar ou explicar assuntos
Equipas de trabalho ou de projectos	Todos os membros dum projecto	Discutir assuntos operacionais
Subcomités	Os que foram nomeados ou eleitos	Sobre assuntos ou tarefas específicas
Gestão sénior interna	Pessoal sénior	Planificação e preparação do cronograma de actividades Operacionais controlo de actividades
Comité Executivo	Membros eleitos e pessoal sénior	Para examinar questões de prestação de contas rotineiras e controlo decisões
Reuniões gerais	Todos os membros e pessoal	Para decidir sobre politica
Reuniões Gerais do Pessoal	Todo pessoal	Assuntos de interesse geral, Principalmente para fazer anúncios ou obter feedback

ASPECTOS PRÁTICOS RELACIONADOS COM AS REUNIÕES

É importante considerar alguns aspectos práticos na organização de uma reunião.

Estes incluem:

- ❖ A decisão sobre o local e a hora e a sua divulgação aos participantes

- ❖ A decisão sobre a agenda e a possibilidade dos participantes proporem aspectos que julguem importantes serem abordados na reunião em causa.
- ❖ A resposta dos participantes sobre a sua disponibilidade ou não
- ❖ E de grande importância informar atempada e rapidamente todos os participantes sobre quaisquer alterações em relação à hora, local ou agenda da reunião.

REGISTOS DE REUNIÕES

O registo duma reunião por escrito chama-se acta da reunião. A acta poderá descrever apenas as decisões tomadas ou poderá retratar tudo o que foi dito por todos os participantes.

Uma acta irá reflectir

- A data hora e local do encontro
- Lista de pessoas que estiveram presentes
- A lista de pessoas que avisaram que não poderiam estar ou que não apareceriam
- A aprovação da acta da reunião anterior após o registo de eventuais correcções
- Discussão à volta de assuntos relacionados com a reunião anterior
- Discussão sobre assuntos novos
- Correspondência importante
- Decisões alcançadas sobre os assuntos chave de política ou operacionais
- Encerramento da reunião
- Marcação da data e hora da reunião seguinte

A CONDUÇÃO DE REUNIÕES

A condução de reuniões poder ser muito formal ou muito informal e dependerá do seu contexto. Um encontro entre membros da mesma equipa será informal e repleta de conversas informais. Uma reunião entre parceiros contratuais poderá ser muito formal, cerimoniosa, lenta e cheia de linguagem cautelosa.

PESSOAS – CHAVE NUMA REUNIÃO

Segue uma descrição das pessoas chaves numa reunião bem sucedida.

A pessoa que orienta

Esta é a pessoa que lidera a reunião, ele/ela assegura a disciplina mas também o progresso do encontro.

A pessoa que regista

É a pessoa responsável pelo registo da reunião, pelo envio de aviso/convocatórias e agendas aos participantes, pela preparação e divulgação de relatórios. O Secretário assegura a preparação efectiva de todos os que podem contribuir para a reunião.

A pessoa da área financeira

Esta é a pessoa responsável por dar o relatório financeiro dos assuntos da organização e das suas receitas e gastos.

Membros/participantes

Estes são chaves para uma reunião bem sucedida e democrática. Eles asseguram que a reunião tenha quórum (isto é, que a sua realização e as deliberações sejam legais). Os membros/participantes podem expressar as suas opiniões e aprovar resoluções.

SUMÁRIO

Qualquer organização que quer conduzir as suas actividades dum forma eficaz terá que se envolver em reuniões. As reuniões poderão ser formais ou informais. Para as reuniões poderem ser eficazes, a pessoa que dirige o encontro, deve assegurar que a reunião debata adequadamente todos os assuntos. A pessoa que regista deve preparar a documentação apresenta-la à reunião e fazer um registo completo dos eventos.

A pessoa da área de finanças deve dar o relatório sobre as questões financeiras para assegurar o controlo financeiro, a regulamentação, a prestação de contas e a transparência. Os membros/participantes devem estar presentes nas reuniões, considerar as diferentes opiniões e chegar a acordos sobre como avançar.

PERGUNTAS

1. *Que tipo de reuniões são realizadas na sua organização e com que frequência?*
2. *As reuniões na sua organização são bem sucedidas?*
3. *Caso não, por que não são bem sucedidas?*

RELAÇÕES ENTRE ASSOCIAÇÕES E COMUNIDADES: O QUE ENTENDEMOS POR UMA COMUNIDADE?

A definição de comunidade no dicionário é: “um conjunto de pessoas, formando uma unidade política ou social” ou um conjunto de pessoas que tem em comum a sua raça, religião, profissão, etc.

Desta forma, e para efeitos de trabalho numa associação, uma comunidade pode significar uma aldeia ou um subúrbio de cidade, ou pode fazer referência a um grupo de pessoas particularmente desfavorecidas, tais como mulheres, crianças, deficientes, vendedores de rua, camponeses, ou a um grupo específico da comunidade tais como os jovens, os idosos, os chefes tradicionais, etc.

PORQUE AS ASSOCIAÇÕES DEVEM TRABALHAR COM A COMUNIDADE?

As associações, porque são orientadas para a prestação de serviços e preocupam-se com o desenvolvimento social, geralmente trabalham com uma determinada comunidade ou “grupo de constituintes”. De facto, algumas associações surgem porque a comunidade ela própria quer melhorar a sua situação. Algumas associações são constituídas por indivíduos que reconheceram um problema social e querem fazer uma contribuição para a sua solução. Estes indivíduos formam uma organização que procura identificar comunidades afectadas por esse problema social. Em ambos casos, as associações devem trabalhar com uma determinada comunidade de modo a dar direcção ao trabalho e identificar os seus potenciais beneficiários.

COMO IDENTIFICAR AS NECESSIDADES NA COMUNIDADE - DRP

O Diagnóstico Rápido e Participativo que pode ser no meio rural como no urbano, é uma ferramenta de pesquisa usada para colecta de dados e informações sobre grupos com vista a reforçar a compreensão, analisar e examinar as manifestações, causas e efeitos dos factos sociais para desenhar uma estratégia de intervenção.

Alguns instrumentos do DRP

Instrumento 1: Discussões com grupos focais

As discussões com grupos focais para o levantamento das dificuldades são debates meio estruturadas que usando a Arvore de Problemas ajudam a identificar as causas fundamentais (raízes) e seus efeitos.

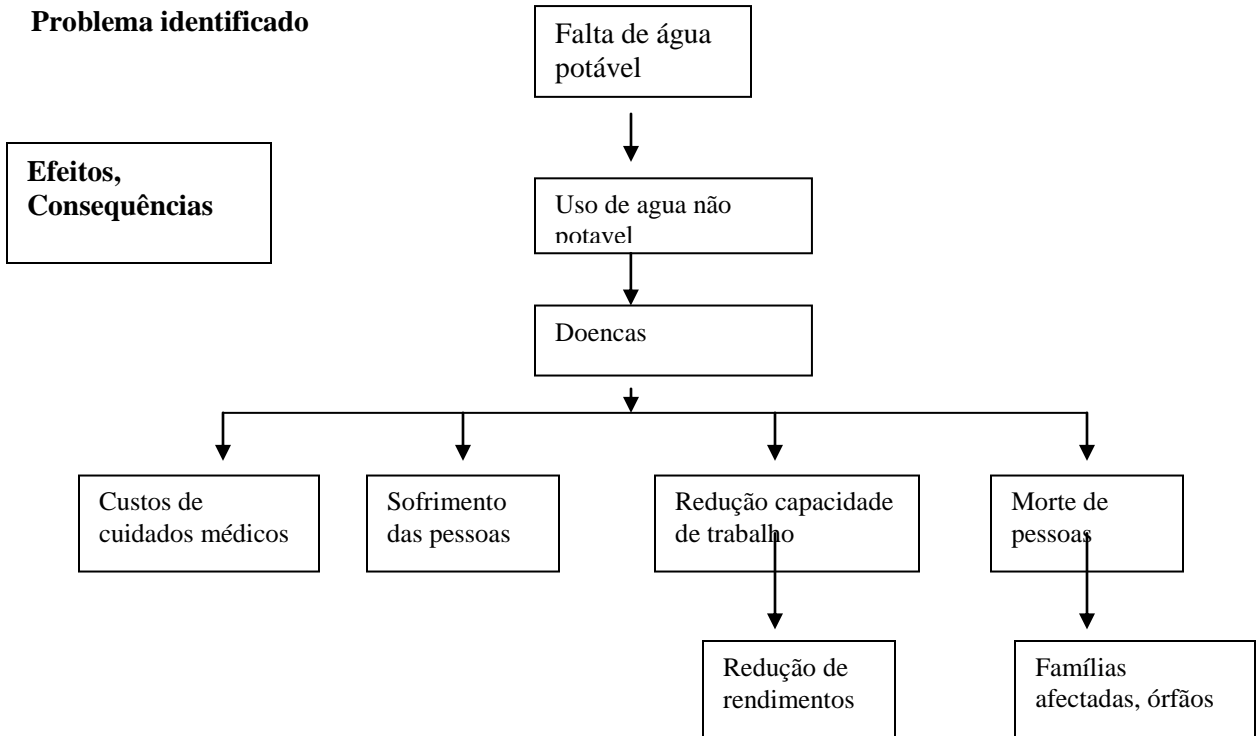
Com o mesmo instrumento e usando a ferramenta de priorização, pode se chegar a uma lista mais reduzida dos problemas que a comunidade considera de prioridade das prioridades.

Ferramenta 1- Arvore de Problemas

Objectivos

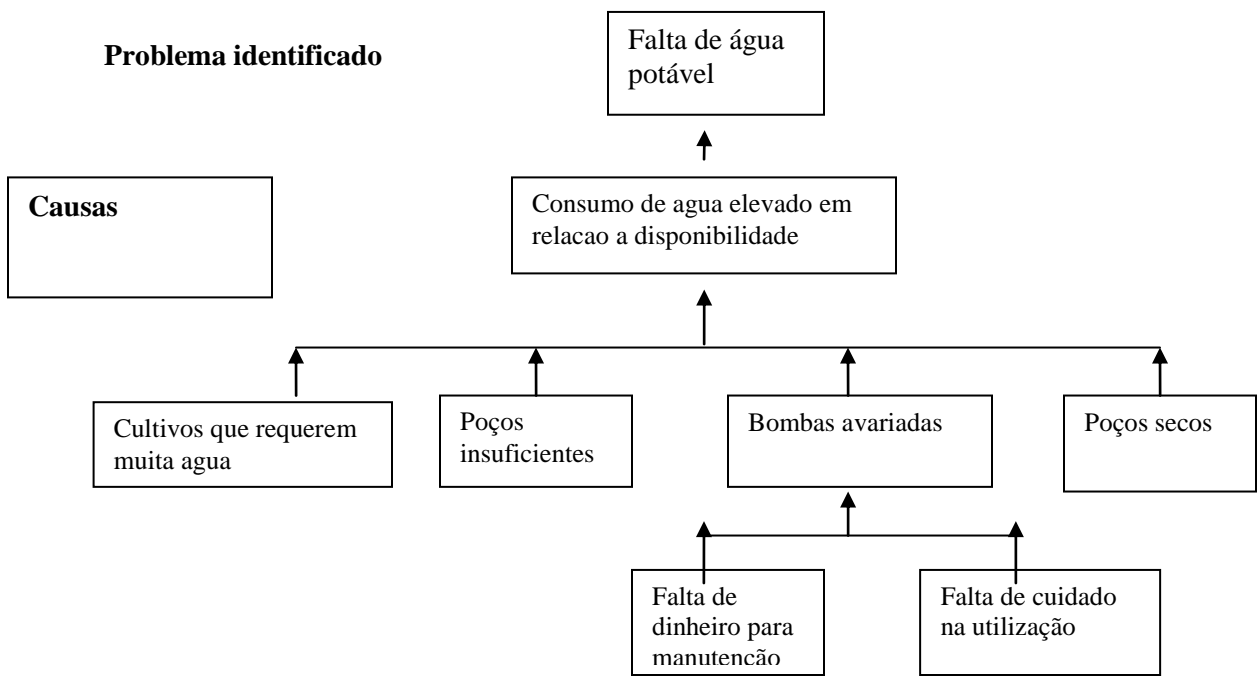
- Reforçar o entendimento da comunidade sobre o problema;
- Examinar as causas fundamentais (raízes) e vulnerabilidades;
- Demonstrar as ligações entre as diferentes e efeitos do problema (relação causas e efeitos).

Exemplo:



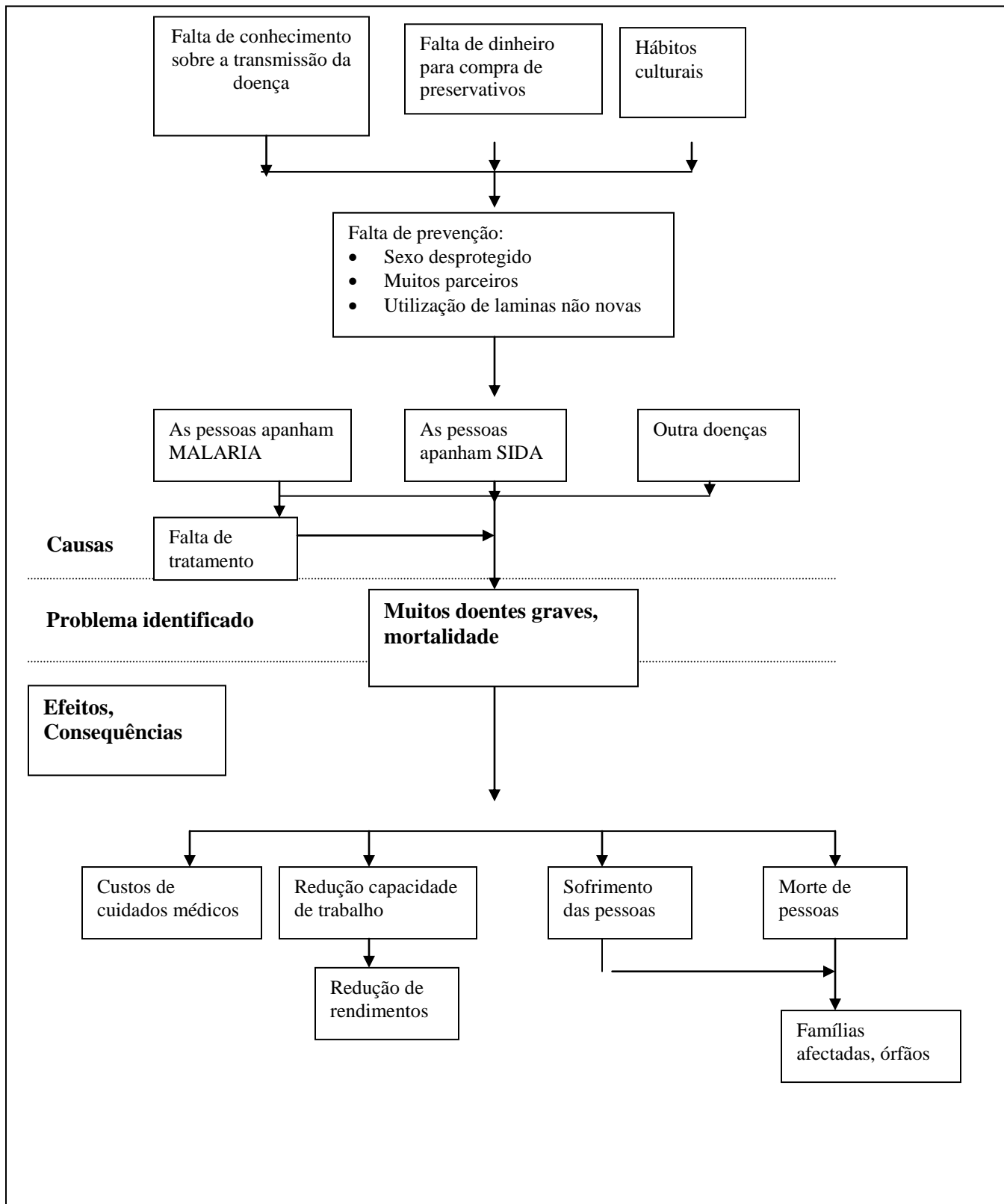
IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS

Identifique as causas perguntando: **PORQUÉ ACONTECE O PROBLEMA?**



Elaborado por Jose Luis Gundana – Consultoria em mudanças organizacionais

EXEMPLO DUMA ÁRVORE DE PROBLEMA COMPLETA



OU AINDA

Ponto de situação indesejável — MUITAS PESSOAS SÃO POBRES

Folhas da Arvore — **Efeitos**

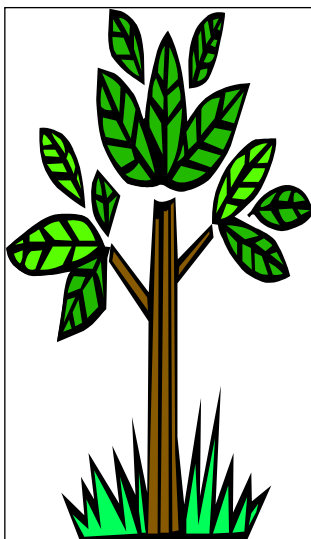
**1-Fome
2- Desemprego**

Troco da arvore – **Problema**

**1-Seca
2-Não há Fabricas**

Raiz da Arvore — **Causas**

**1- Não Chove
2-Falta de investimentos**



Ferramenta 2 - Priorização

O objectivo da priorização é de chegar, através de debates na comunidade, a um consenso sobre as necessidades prioritárias a serem encaminhadas para as Autoridades Locais do Estado ou a outras instituições de apoio.

De forma separada escreve no chão ou no quadro (desenhar) os problemas. Entrega-se a cada pessoa seis (6) pedrinhas ou grãos de sementes, e cada um coloca as pedrinhas no desenho da árvore de problemas, conforme as suas prioridades. Três para o problema mais prioritário, dois para o segundo e um para o terceiro.

Depois da contagem é anunciado o resultado. Os problemas ficam graduados segundo os resultados da contagem.

Instrumento 2: Linha de Tendência

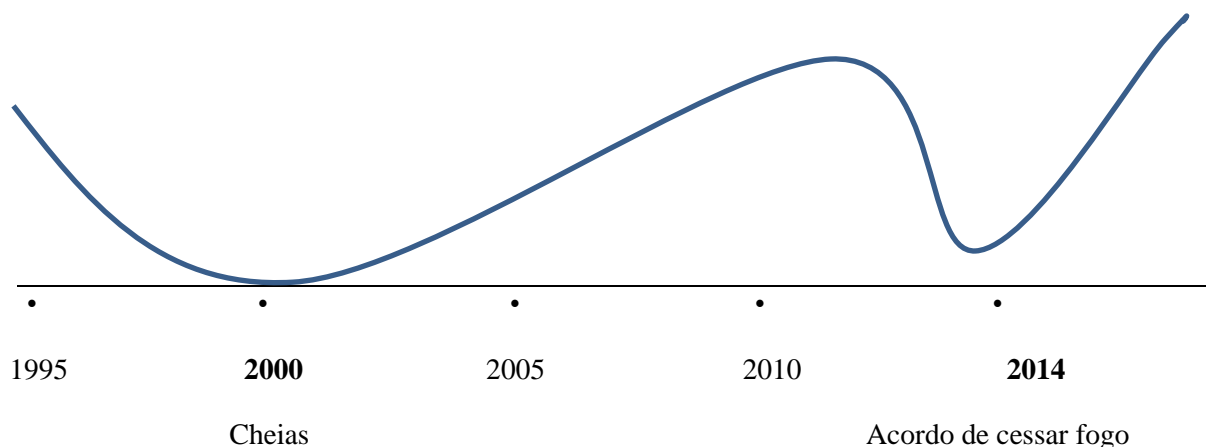
A Linha de tendência é um instrumento que nos permite verificar as mudanças efectuadas numa comunidade ou num local, sejam elas económicas, sociais e institucionais. É um instrumento que visa explorar o que está a melhorar e o que está a piorar.

Uma linha de tendência é um gráfico que descreve as mudanças verificadas durante um período determinado.

Objectivos

- Registrar se os níveis do objecto/assunto de análise sobem ou baixam;
- Registrar e aprofundar o conhecimento dos factores que influenciam positiva e negativamente o facto em análise e o desenvolvimento na comunidade durante um período determinado;
- Identificar experiencia e opiniões diferentes numa perspectiva do género e da idade

Exemplo de uma linha de tendência durante um período determinado



Instrumento 3: Diagrama de Venn

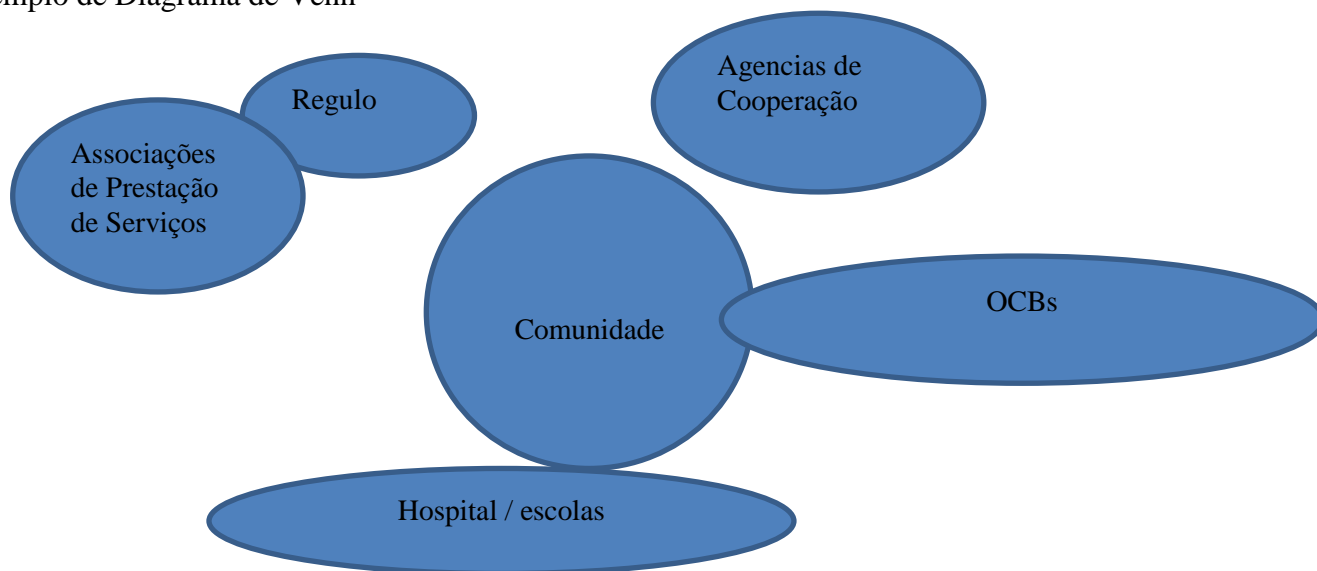
O Diagrama de Venn é um instrumento propício para avaliar a importância das instituições, ONGs e comités numa determinada área e igualmente para reconhecer os seus serviços e actividades. O diagrama pode ser usado para estabelecer a distância entre a instituição e a comunidade, bem como ajuda a identificar as relações entre as instituições ao nível macro e médio. O instrumento também serve para clarificar os processos de decisão e cooperação. Assim sendo, os Diagramas de Venn servem de ponto de partida para investigar as percepções locais sobre os papéis e prestações das actividades realizadas pelas instituições.

Objectivos

- Identificar as Instituições que são importantes na vida das pessoas na comunidade;
- Se as pessoas têm acesso aos serviços e actividades dessas instituições;
- Quais são os papéis dos membros das comunidades nos processos de tomada de decisões nestas instituições;
- Quais são as relações entre as instituições locais e das instituições de nível do distrito e da província;

- Quais e que são as instituições que suportam os diferentes grupos socio- económicos locais como os mais carentes e outros nos momentos de grandes crises.

Exemplo de Diagrama de Venn



Instrumento 4: Ultrapassar o problema

O instrumento ultrapassar o problema, centra-se numa discussão semiestruturada acompanhada com a elaboração de uma matriz. Baseando-se nos problemas principais, identificados como raiz do problema na Arvore do Problema (instrumento 1) – ultrapassar o problema ajuda a identificar o que a comunidade pode fazer para enfrentar o problema e o que precisa em termos de apoio do governo e de outras instituições de apoio com ONG.

Objectivos

O objectivo deste instrumento e de identificar as recomendações e estratégias para a comunidade e instituições que operam na área, para contribuir na redução dos efeitos do problema.

Instrumento 5: Analise SWOT

O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats).

A **Análise SWOT** ou **Análise FOFA** ou **FFOA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)** (em português) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada

como base para gestão e planeamento estratégico de uma corporação ou associação podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário.

Objectivo

- Efectuar uma síntese das análises internas e externas;
- Identificar elementos chaves para a gestão da associação, o que implica estabelecer prioridades de actuação;
- Preparar opções estratégicas: Riscos/Problemas a resolver.
- É ele quem faz o diagnóstico da associação. Fortalece os pontos positivos, indica quais os pontos que devem melhorar, mostra as chances de crescimento, aumentando as oportunidades e deixa em alerta diante de riscos.

Estas análises de cenário se dividem em:

- **ambiente interno** (Forças e Fraquezas) - Integração dos Processos de Padronização, dos Processos Eliminação de redundância e Foco na actividade principal
- **ambiente externo** (Oportunidades e Ameaças) - Fiabilidade e Confiança nos dados e Informação imediata de apoio à Gestão, Decisão estratégica e Redução de erros

As forças e fraquezas são determinadas pela posição actual da associação e relacionam-se, quase sempre, a factores internos. Estas são particularmente importantes para que a associação rentabilize o que tem de positivo e reduza, através da aplicação de um plano de melhoria, os seus pontos fracos.

Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a factores externos, que permitem a identificação de aspectos que podem constituir constrangimentos (ameaças) à implementação de determinadas estratégias, e de outros que podem constituir-se como apoios (oportunidades) para alcançar os objectivos delineados para a organização.

Ambiente Interno

- *Strengths* - Vantagens internas da associação em relação às outras organizações concorrentes.
- *Weaknesses* - Desvantagens internas da associação em relação às outras concorrentes.

Ambiente Externo

- *Opportunities* - Aspectos positivos da envolvente com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da associação.
- *Threats* - Aspectos negativos da envolvente com potencial de comprometer a vantagem competitiva da associação.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da associação, uma vez que ele é resultado das estratégias de actuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planeamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis, Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças, irá facilitar a análise e a procura para tomada de decisões na definição das estratégias da organização.

Forças e Oportunidades - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.

Forças e Ameaças - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.

Fraquezas e Oportunidades - Desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades detectadas.

Fraquezas e Ameaças - As estratégias a adoptar devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Como podemos verificar a matriz SWOT ajuda a associação na tomada de decisão ao nível de poder maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes da associação e minimizar os pontos fracos e redução dos efeitos dos pontos fracos das ameaças.

Devendo esta análise ser complementada com um quadro que ajude a identificar qual o **impacto** (elevado, médio e fraco) que os factores podem ter nas actividades e qual a **tendência** (melhorar, manter e piorar) futura que estes factores têm nas acções.

A Matriz SWOT deve ser utilizada entre o diagnóstico e a formulação estratégica propriamente dita.

A aplicação da Análise SWOT num processo de planeamento pode representar um impulso para a mudança cultural da organização.