**MANUAL DE ACE – MÓDULO 6**

**GESTÃO DE PROCESSOS INTERNOS**

****

ÍNDICE

1. SECRETARIADO ................................................................................

2. ROTEIRO DE REUNIÕES ....................................................................

3. PROTOCOLO PARA SOLENIDADES ..................................................

4. FINAL DO MANDATO ...........................................................................

5. AÇÕES REALIZADAS NO MANDATO .................................................

6. WORKSHOPS DE PLANEJAMENTO ..................................................

### 1. SECRETARIADO

Há uma série de rotinas administrativas relativas ao funcionamento da ACE que são compreendidas pela função de secretariado.

#### **Registro de Atas**

Um dos documentos legais e administrativos de maior importância no cotidiano da ACE é a ata de reuniões e de assembleias ordinárias e extraordinárias. Por meio desse documento são registrados formalmente o quorum, pautas e deliberações das diversas instâncias decisórias e consultivas da entidade. Além do registro das ações cotidianas da ACE, as atas subsidiam ações de divulgação e publicação dos atos da entidade.

#### **Protocolo de Correspondências**

O controle do recebimento de correspondências é essencial ao registro formal de comunicações emitidas e recebidas pela ACE. Trata-se de um rotina de simples implementação que deve ser apoiada acessoriamente pela utilização de um caderno ou protocolo de correspondências.

#### **Controle de Documentos**

É essencial que haja um consistente processo de arquivamento e registro dos diversos documentos legais e administrativos da ACE entre os quais podem ser citados: documentos constitutivos, atas de reuniões, editais, lista de controle patrimonial,

Também é necessário igual rigor com documentos trabalhistas e certidões negativas de débito de tributos e contribuições sem os quais a entidade pode se ver impedida de celebrar convênios com instituições públicas e privadas, além de possíveis consequências fiscais.

A detenção de título de utilidade pública nas instâncias municipal e estadual é uma prerrogativa da ACE que deve, por meio de sua diretoria, articular-se perante os órgãos competentes para usufruto dessa condição.

#### **Controle Patrimonial**

É presumível que ao longo de sua existência uma ACE assuma uma linha ascendente de consolidação institucional, o que geralmente é acompanhado de uma expansão de seu acervo patrimonial. Nessa trajetória é costumeiro que, além de aquisições e incorporações, haja doações de variada natureza que necessitam ser registrados formalmente. Uma providência a ser adotada pela diretoria da ACE a cada início de mandato é a realização do inventários de bens físicos e materiais, de modo a estabelecer transparência acerca da evolução patrimonial da entidade ao longo do período de análise. A adoção desse procedimento evita a dilapidação do patrimônio existente e atua como elemento de prestação de contas aos associados.

### Sistemas de informação

Tanto em decorrência da evolução tecnológica quanto por consequência do aumento da complexidade dos processos gerenciados numa ACE, as demandas por sistemas de gestão da informação tem sido ascendentes. Em geral essas necessidades podem ser supridas por softwares de gestão que integram funções como: finanças, cadastro de associados, gestão de recursos humanos, contabilidade, bem como outras funções gerenciais cotidianas na entidade.

Em associações cujo grau de complexidade dos processos é evidente, tem-se adotado a composição de uma área de específica de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC, com o propósito de oferecer maior especificidade e qualificação profissional no tratamento de rotinas vinculadas à Central de Relacionamento do Associados (CRA) e a gestão de bancos de dados, por exemplo, relativos a informações de proteção ao crédito.

2. ROTEIRO DE REUNIÕES

As ideias para iniciativas, campanhas e conquistas da ACE, em quase todos os campos, geralmente surgem nas reuniões. Pode-se afirmar que sem a promoção de reuniões regulares da sua diretoria, muito pouco se pode realizar, pois é através delas que diretores podem, mediante a troca de experiências, informações e necessidades, prestar sua colaboração para melhor proveito de todos.

A seguir, um roteiro básico para a organização das reuniões de diretoria:

* **Pauta -** A pauta da reunião deve ser comunicada aos diretores com certa antecedência, para garantir a presença dos diretores envolvidos e o preparo mental sobre os assuntos.
* **Abertura da sessão -** A reunião deverá ser aberta pelo presidente da entidade ou seu substituto.
* **A leitura da ata -** Será lida a ata da reunião anterior, sendo o documento submetido à discussão e votação.
* **Comunicações -** Serão levados ao conhecimento dos presentes o teor da correspondência recebida pela entidade e as comunicações que o presidente considerar necessárias, como: admissão de associados, justificativas de faltas, visitas realizadas, campanhas da FACIAP, etc.
* **Leitura do expediente -** Apresentação dos assuntos a serem examinados e debatidos.
* **Debate -** Serão colocados em debate os assuntos pela ordem constante na pauta. Depois, serão ouvidos os membros da entidade presentes à reunião, devendo ser limitado o tempo de exposição de cada um a, aproximadamente, cinco minutos, com uma tolerância máxima de mais três minutos.
* **Votação -** Após o debate, os assuntos discutidos serão colocados em votação, de forma a definir a posição da entidade a respeito deles.
* **Palavra franca -** Será franqueada a palavra para o debate de assuntos relevantes que porventura não constem da pauta.
* **Encerramento -** O presidente encerra a reunião, agradecendo a presença de todos.
* **Duração -** A reunião não deverá exceder o tempo de uma hora e trinta minutos. Experiências bem-sucedidas têm indicado que o melhor é que
* a reunião se realize pela manhã.

**Dicas importantes para os presidentes e diretores tornarem suas reuniões mais produtivas:**

* Tenha sempre claro o objetivo da reunião.
* Use um tom de voz e expressões faciais positivas.
* Respire fundo antes de começar a falar.
* Estimule a participação de todos, fazendo perguntas e observações aos participantes.
* Peça para os participantes para desligar o celular.
* Não assuma logo de cara uma posição de adversário se opondo ou contestando cada ideia, sugestão ou solução que for dada.
* Não entre em uma batalha pessoal com o resto dos participantes.
* Procure não deixar as pessoas embaraçadas com suas perguntas.
* Traga a discussão de volta aos trilhos, com gentileza, mas com firmeza, simplesmente lembrando a todos que eles estão se desviando um pouco do caminho.
* Termine no tempo previsto.

3. PROTOCOLO PARA SOLENIDADES

As ACE’s devem utilizar as mesmas regras do cerimonial público para as solenidades que organiza. A observância dessas regras evita deslizes, gafes e aborrecimentos para autoridades e para a ACE que organiza o evento.

O cerimonial público é regido por lei federal e é extremamente rigoroso, principalmente com os símbolos nacionais e a ordem de precedência, o chamado protocolo. Entretanto, há casos onde o bom senso deve prevalecer principalmente pelo fato do organizador do evento ser uma entidade privada.

Os eventos realizados por uma ACE que exigem protocolo podem ser:

* Assinaturas de convênios ou parcerias.
* Solenidade de posse ou transmissão de cargo.
* Solenidade de entrega de prêmios ou títulos.
* Visita de comitivas estaduais, nacionais ou estrangeiras.

**Símbolos nacionais**

A bandeira é um dos símbolos nacionais utilizados em cerimoniais. A bandeira do Estado e a do município também podem ser expostas em uma solenidade, junto com a do Brasil, porém, obedecendo alguns critérios:

* Quando forem colocadas três bandeiras (Brasil, Estado e Município) a do Brasil deve ficar no centro. A bandeira do Estado deve ser colocada à sua direita e a do município à sua esquerda.
* Se a ACE tiver uma bandeira esta deve ficar ao lado da bandeira do município.
* Bandeiras de clubes, organizações, entidades, etc., devem sempre ficar ao lado da bandeira do município, sucessivamente.
* Para solenidades com bandeiras de outros estados, deve-se verificar a ordem de criação de cada Estado. Elas ficarão imediatamente após a bandeira do Estado da ACE.
* Para solenidades com bandeiras de outros países (no caso de representantes de outras nações), a bandeira do Brasil deve ficar no centro. As demais bandeiras, sempre obedecendo a ordem esquerda/direita serão colocadas conforme a ordem de filiação à ONU.
* Outro símbolo nacional utilizado em solenidades é o Hino Nacional Brasileiro. A ACE deve conhecer a legislação que normatiza a execução do hino para evitar gafes. Deve-se evitar arranjos e apresentações individuais que valorizam mais o cantor do que a própria melodia. Nunca se deve aplaudir o hino após a sua execução.

**Ordem de precedência**

Um item fundamental no protocolo é a ordem de precedência. Essa ordem é utilizada tanto para compor a mesa principal quanto para nominar as autoridades presentes. No âmbito municipal existe uma regra básica a ser seguida, levando em conta que quem está organizando o evento é a ACE e que o presidente da ACE é o anfitrião.

A ordem de precedência deve ser observada da seguinte maneira:

* Presidente da ACE (deve ser citado como anfitrião do evento).
* Prefeito municipal.
* Presidente da câmara.
* Juiz diretor do Fórum da Comarca.
* Deputados federais.
* Deputados estaduais.
* Autoridades religiosas (bispos, padres e pastores).
* Vereadores.
* Secretários municipais.
* Comandante da Polícia Militar, Civil ou Corpo de Bombeiros.
* Presidentes de outras entidades ou associações de classe.
* Coordenadores ou gerentes regionais de autarquias e empresas privadas.
* Outras personalidades.
* Se o evento for de âmbito estadual ou nacional, deverá ser seguida ordem de precedência adotada pelo Estado ou pelo Itamaraty, se for o caso.

**Mesa principal**

É também chamada de mesa de honra ou mesa diretora dos trabalhos. Quando tiver que ser composta é razoável que tenha um número ímpar de cadeiras para que a cadeira central seja assumida pelo presidente da ACE. Os demais componentes deverão seguir a ordem de precedência, sentando-se sempre na esquerda e direita deste, sucessivamente. É contra o bom senso assentar uma mulher no final da mesa, mesmo que ela ocupe um cargo menos relevante.

**Ordem de discursos**

Quando a solenidade exigir mais de um discurso, é mister que os oradores sejam chamados na ordem do menor para o maior, isto é, a autoridade mais importante no evento sempre discursará por último. É bom senso que cada discurso não ultrapasse o limite de cinco minutos.

**Solenidade de posse**

É desejável que nas solenidades de possa da diretoria da ACE seja observado o seguinte protocolo:

* Formação da mesa diretoria.
* Execução do hino nacional.
* Palavra do presidente da ACE cujo mandato expirou.
* Leitura do termo de posse da nova diretoria, seguindo-se a nominação e assinatura dos empossados.
* Palavra do presidente empossado.
* Outros pronunciamentos.
* Encerramento do evento pela maior autoridade presente.
* Coquetel, almoço ou jantar de confraternização.

Se em qualquer evento ou solenidade promovida pela ACE estiver presente o presidente da FACIAP, esse será sempre a maior autoridade no evento. O mesmo acontecerá com o presidente da CACB.

A ACE pode treinar um colaborador para trabalhar como cerimonialista e ser o responsável pelo protocolo da entidade ou contratar os serviços de terceiros. Entretanto, a ACE deve assumir toda a responsabilidade por inconvenientes surgidos em um evento sob sua responsabilidade.

4. FINAL DO MANDATO

É importante que o final do mandato seja preparado com responsabilidade, pois, mesmo saindo de um cargo na associação, a diretoria deve facilitar o início do mandato dos sucessores.

Portanto, existem quatro pontos principais, que devem ser observados nesse contexto:

1. **A escolha de pessoas adequadas para a Diretoria:** A escolha de pessoas inadequadas para o exercício do relevante cargo pode comprometer até a sobrevivência da instituição. Desse modo, é válido ressaltar alguns pontos que devem ser levados em consideração na busca da nova diretoria.
2. **O perfil do futuro presidente e dos restantes diretores:** É importante lembrar que o perfil do futuro presidente e dos demais diretores é muito importante visando dar continuidade a um plano a longo prazo.
3. **Representatividade setorial:** é um outro ponto a ser considerado nesse contexto. Uma situação onde a maioria dos associados atua no ramo da Agricultura mas que, porém, não possui nenhum representante na diretoria, provavelmente criará descontentamento entre os membros, podendo colocar em risco a credibilidade da ACE.
4. **Representação de órgãos relevantes e candidatos na entidade:** como Câmaras, Núcleos e Conselhos. Todos eles devem ser representados, até pelo fato de já terem prestado serviço à entidade.

É de notar, ademais, que o processo de busca e escolha de candidatos para a diretoria tem que começar com antecedência de alguns meses, pois só assim poder-se-á encontrar pessoas com perfis desejados.

5. AÇÕES REALIZADAS NO MANDATO

Faz parte da entrega do cargo ao sucessor também a elaboração de um relatório documentando os resultados do trabalho da diretoria durante o seu mandato. Deverão fazer parte do Relatório as seguintes informações:

* O número atual de associados, estruturado por ramos econômicos, comparando com o número no início do mandato.
* As ações mais importantes, como treinamentos, participação em feiras, visitas de outras ACEs.
* As alterações institucionais assim como a introdução de novos serviços.
* As melhorias influentes na vida empresarial alcançadas no nível do município com apoio da ACE.

6. WORKSHOPS DE PLANEJAMENTO:

*Workshops* são instrumentos de gestão para fins específicos e podem ser promovidos com vistas a:

* Garantir a transferência de informações e conhecimento.
* Apoiar a gestão no planejamento e na avaliação.
* Melhorar as relações de trabalho dentro da equipe.

Complementam outras formas de trabalho como reuniões e discussões livres sobre temas de interesse da ACE. Deve-se recorrer a um experiente moderador para condução dos trabalhos e devem ser resguardadas as condições estruturais para a realização do evento. Os Workshops têm as seguintes características:

* Participação da diretoria, quadro funcional e quadro de associados.
* Duração de até um dia, de preferência fora da sede da entidade ou do horário comercial.
* Pauta sugerida:

a) Apresentação das atividades em andamento;

b) Apresentação dos levantamentos realizados;

c) Discussão da estratégia de direcionamento;

d) Definição de objetivos;

e) Elaboração de um plano de ação;

f) Distribuição de responsabilidades.