



FÓRUM
NACIONAL DE
PROTEÇÃO E
DEFESA ANIMAL

■ ■

MANUAL IMPLEMENTAÇÃO DE CONSELHOS

2024

■ ■



O objetivo deste manual é fornecer orientações detalhadas para **organizações da sociedade civil (OSC)** que desejem estabelecer conselhos consultivo e deliberativo, os quais desempenham um papel crucial no fornecimento de orientação estratégica, apoio e supervisão para as OSC, contribuindo para o seu sucesso e impacto positivo na comunidade. Este manual aborda os passos necessários para criar e gerenciar efetivamente esses conselhos, destacando as melhores práticas e considerações importantes ao longo do processo.



DEFINIÇÕES E RESPONSABILIDADES DOS CONSELHOS

O conselho consultivo e o deliberativo desempenham papéis distintos, mas complementares, no apoio e orientação das OSC. Compreender as diferenças entre esses dois tipos de conselhos é fundamental para uma gestão eficaz e estratégica da governança da organização.

CONSELHO CONSULTIVO

O conselho consultivo desempenha o papel de uma comissão externa de aconselhamento, oferecendo valiosa orientação não vinculativa para a diretoria executiva da OSC. Seus membros são selecionados por sua experiência, conhecimento e rede de contatos relevantes para os objetivos da organização. As funções de um conselho consultivo incluem:



Fornecer análises críticas, visando facilitar a definição da direção estratégica e o estabelecimento de metas alinhadas aos objetivos organizacionais.



Examinar documentos, relatórios e planos estratégicos propostos e recomendados pela Diretoria Executiva.



Na qualidade de assessores técnicos, esclarecer dúvidas técnicas, apresentar soluções inovadoras e garantir a viabilidade técnica dos projetos em curso.

CONSELHO DELIBERATIVO (GOVERNANÇA OU ADMINISTRATIVO)

O Conselho Deliberativo é crucial na orientação estratégica e supervisão abrangente das atividades da OSC, oferecendo pareceres vinculativos a esta. Suas responsabilidades incluem:

Estabelecer a direção estratégica da OSC e seus demais órgãos (como o Conselho Consultivo e Fiscal), definindo missão, valores, princípios e objetivos para o futuro.

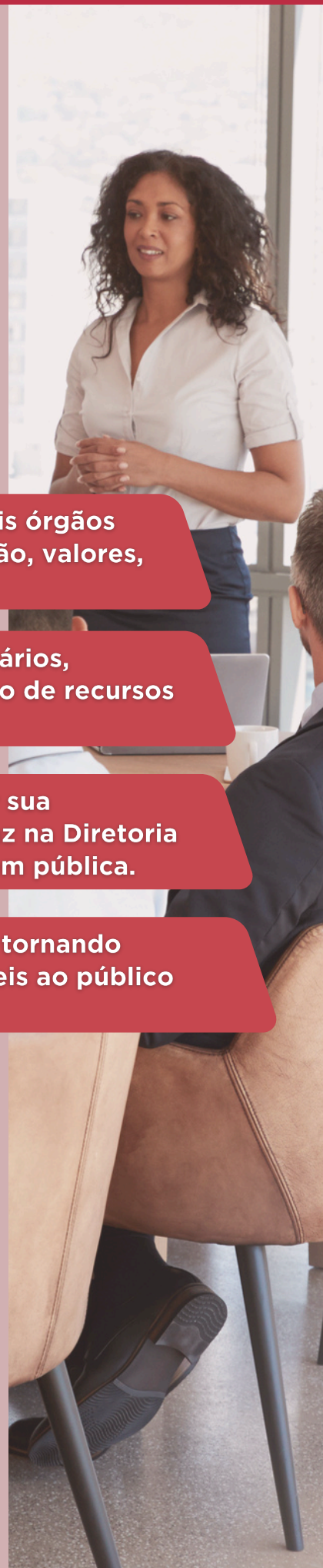
Assegurar que a organização tenha os recursos necessários, participando ativamente na captação de fundos, gestão de recursos financeiros, materiais e humanos.

Avaliar o desempenho do(a) Presidente e determinar sua remuneração, bem como garantir uma liderança eficaz na Diretoria Executiva, com a finalidade de manter sua boa imagem pública.

Garantir a responsabilidade e prestação de contas, tornando informações sobre as atividades e finanças acessíveis ao público por meio de relatórios anuais.

BENEFÍCIOS DOS CONSELHOS

Os Conselhos são essenciais para as OSC, trazendo diversos benefícios. Eles definem condutas, promovem transparência, padronizam processos, protegem a reputação e aumentam a confiança dos doadores no que se refere à responsabilidade e prestação de contas da organização. Outros benefícios incluem:





Acesso à expertise e recursos externos.

Orientação estratégica e supervisão eficaz.

Maior transparência na prestação de contas.

Melhoria da tomada de decisão e governança.

CRIAÇÃO DOS CONSELHOS

COMPOSIÇÃO

A diversidade na formação dos conselhos é fundamental, abrangendo aspectos como idade, gênero, raça/etnia, localidade e habilidades. Assim, é necessário que os membros tenham uma compreensão profunda da missão da organização e cultivem conexões significativas com a comunidade, contribuindo com experiências vividas que fortaleçam os vínculos entre essas.

O número de membros e tamanho ideal para qualquer conselho é aquele determinado após uma cuidadosa avaliação das necessidades organizacionais e dos recursos necessários para atendê-las, mas aconselhamos ter sempre um número ímpar, a fim de desempatar qualquer deliberação e/ou votação.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de Recrutamento e Seleção deve ser conduzido com cuidado, visando atrair candidatos qualificados e comprometidos com a missão da sua organização. A seguir descrevemos alguns métodos de recrutamento que podem ser utilizados.



MÉTODOS DE RECRUTAMENTO

Solicitação de recomendações

Membros da Diretoria Executiva são incentivados a indicar potenciais candidatos qualificados, sejam colegas, membros da comunidade, professores e doadores.



Exploração de novos espaços

Ampliar as opções de recrutamento explorando novos espaços, como associações profissionais locais, grupos de professores e/ou ex-alunos de faculdades ou universidades e parcerias corporativas, as quais também podem ser uma fonte valiosa para identificar profissionais comprometidos.



Publicação de vagas

Anunciar abertamente as oportunidades de participação nos conselhos por meio de plataformas de redes sociais e programas específicos de correspondência para conselhos. Isso amplia o alcance da divulgação, atraindo uma gama diversificada de candidatos interessados e qualificados.



Antes de convidar um candidato a se juntar aos conselhos, é importante fornecer informações claras e abrangentes referentes às suas responsabilidades como membro de algum órgão. Aqui estão alguns aspectos importantes a serem comunicados.

ASPECTOS A SEREM COMUNICADOS PARA CANDIDATOS AO CONSELHO

ARTICULE POR QUE O CANDIDATO FOI CONVIDADO

Articule de maneira clara por que o candidato está sendo convidado a fazer parte do conselho, destacando suas habilidades, experiências e perspectivas que complementam e enriquecem a composição do órgão.

ESCLAREÇA AS EXPECTATIVAS

Esclareça as expectativas de contribuição, delineando como o candidato pode agregar valor ao conselho, seja por meio de conhecimentos específicos, habilidades particulares ou redes de contatos.



DETALHE OS REQUISITOS

Detalhe os requisitos não apenas para transparência, mas para assegurar que o candidato compreenda plenamente o compromisso envolvido, incluindo tempo dedicado ao cargo, duração do mandato, recorrência das reuniões e potenciais responsabilidades relacionadas a doações ou arrecadação de fundos.

REVISE A DESCRIÇÃO DO CARGO

Proporcione uma versão revisada e abrangente da descrição do cargo, destacando as responsabilidades, as expectativas e os objetivos específicos que o conselho busca alcançar.



ESTIMULE UM DIÁLOGO INTERATIVO

Estimule um diálogo interativo, fazendo perguntas que despertem o interesse do candidato e avaliando se ele está preparado para comprometer-se e servir de maneira eficaz.

Na fase de seleção, é preciso considerar cuidadosamente os seguintes critérios para confirmar um novo membro aos conselhos.

CRITÉRIOS A SEREM CONSIDERADOS PARA NOVOS MEMBROS DOS CONSELHOS



MISSÃO E VALORES

Avaliar se o candidato demonstra uma compreensão profunda e alinhamento significativo com a missão e valores da organização.

EXPERIÊNCIA E HABILIDADES

Examinar a experiência e habilidades do candidato, assegurando que estejam alinhadas com as necessidades específicas dos conselhos e complementem as competências existentes.

TEMPO E DISPONIBILIDADE

Verificar o comprometimento do candidato com o tempo e a disponibilidade necessários para cumprimento de suas responsabilidades no conselho.

INTEGRIDADE E ÉTICA

Avaliar a integridade e ética do candidato, garantindo que suas práticas e valores estejam em consonância com os padrões éticos esperados.

PARTICIPAÇÃO E COLABORAÇÃO

Analisar a disposição do candidato para participar ativamente, contribuir de maneira construtiva e colaborar efetivamente com outros membros.



Ao aplicar esses critérios, busca-se garantir que a participação de novos membros aos conselhos fortaleça a governança e contribua para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com o propósito de assegurar o pleno funcionamento dos conselhos, bem como cumprir sua missão de tomar decisões estratégicas e fundamentais para o direcionamento e o desenvolvimento da organização, serão implementados mecanismos de avaliação tática.

Os membros serão encorajados a conduzir avaliações individuais, contemplando reflexões sobre seu desempenho, contribuições e áreas de desenvolvimento pessoal. Essas autoavaliações visam promover a autorreflexão e o crescimento contínuo dos membros, alinhando-se aos objetivos globais do conselho ao qual fazem parte.



Além disso, será conduzida uma revisão abrangente dos conselhos em conjunto com a Diretoria Executiva. Essa análise global examinará o desempenho coletivo, identificando pontos fortes, áreas de aprimoramento e oportunidades de crescimento estratégico.

Recomendamos que essas avaliações sejam realizadas anualmente, com o intuito de salientar o progresso dos conselhos ao longo do tempo, fortalecendo sua eficácia e promovendo seu contínuo desenvolvimento.

TERMO E DURAÇÃO DO MANDATO

Embora não exista um termo mínimo e máximo de mandato, aconselha-se que cada membro dos conselhos cumpra um mandato inicial de três anos, com a opção de renovação por um termo adicional de igual duração. A renovação fica sujeita à avaliação de desempenho, alinhamento contínuo com os objetivos da organização e ao consentimento mútuo entre o membro dos conselhos e a OSC.

Essa prática visa garantir uma gestão dinâmica e alinhada com as necessidades em constante evolução da organização, promovendo a continuidade e a renovação da liderança de maneira eficaz.

FUNCIONAMENTO DOS CONSELHOS

O bom funcionamento dos conselhos é essencial para garantir que suas decisões sejam informadas e implementadas de maneira eficiente. Para isso, é necessário definir antecipadamente o **agendamento de reuniões**, **papéis dos presidentes dos conselhos** e **processos de tomada de decisão**.



REUNIÕES REGULARES

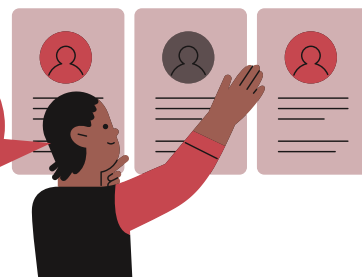
A fim de garantir uma frequência regular e previsível de reuniões dos conselhos, é preciso estabelecer um calendário anual o quanto antes e sempre preparar com antecedência uma agenda detalhada para cada reunião, destacando os principais tópicos de discussão e decisão, a qual será encaminhada aos membros dos conselhos no mínimo 48 horas antes da sessão.

PRESIDENTES E SUPERVISORES

Após a definição dos membros dos conselhos, realiza-se uma votação para eleger o presidente e outros representantes, como supervisores de grupos temáticos e membros do comitê fiscal, entre outros. A seguir, detalhamos as atividades relacionadas a esses cargos, que devem ser distribuídas conforme a disponibilidade de cada responsável:



Recomendar candidatos para vagas abertas em outros órgãos, como grupos temáticos e comitê fiscal.



Representar o conselho perante a Diretoria Executiva e outros grupos com os quais o conselho interage.

Garantir o cumprimento do Regimento e das normas vigentes na organização pelos seus membros.



COMPETÊNCIAS

O Conselho Consultivo pode ser formado por diversos Grupos Temáticos, como um Grupo Técnico, o qual desempenha um papel fundamental ao oferecer suporte e orientação especializada em uma variedade de assuntos técnicos, um Grupo Jurídico, que oferece aconselhamento jurídico dentro da estrutura da organização, e um Grupo Administrativo, o qual garante a integridade e o funcionamento fluido dos processos administrativos da mesma. Pode-se estabelecer tantos Grupos Temáticos quantos forem necessários para auxiliar a organização no cumprimento de suas demandas específicas, dessa forma, a estrutura destes é flexível e dinâmica, evoluindo conforme as necessidades e desafios enfrentados pela organização ao longo do tempo.

Já o Conselho Deliberativo pode ser formado por entidades específicas subjugadas a ele, como um Comitê Fiscal e um Comitê de Governança. Nesse sentido, enquanto o Comitê Fiscal concentra sua atenção em questões propriamente financeiras, o Comitê de Governança zela pela integridade e conformidade da organização, mantendo sua ética e transparência interna e externamente.

DEVERES

Os membros dos conselhos são responsáveis por manter a confidencialidade de todas as informações privilegiadas às quais tenham acesso em virtude de seus cargos. Por isso, devem ser proibidos de divulgar a terceiros documentos ou dados confidenciais relativos aos projetos e iniciativas da organização que representam, devendo adotar medidas para garantir que tais informações permaneçam inacessíveis a pessoas não autorizadas. Sendo assim, é imprescindível adverti-los sobre as seguintes ações:



Utilizar informações confidenciais da organização em benefício próprio ou de terceiros.



Aproveitar, em benefício próprio ou alheio, com ou sem prejuízo para a organização e suas associadas, as oportunidades comerciais às quais tenham acesso em virtude de sua posição nos órgãos, seja como membro, supervisor ou presidente.



Aceitar qualquer vantagem indevida ou desproporcional em decorrência do exercício de suas funções no conselho.

Com intuito de salvaguardar a OSC, recomendamos a criação de um Acordo de Confidencialidade, a ser assinado por todos os membros.

MECANISMOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Na existência de conflitos internos, os procedimentos para lidar com eles devem ser fundamentados na transparência, imparcialidade e respeito mútuo entre seus membros. Incentiva-se a comunicação aberta e a disposição para ouvir perspectivas diversas como princípios-chave na busca por soluções construtivas.



Cabe a todos os membros adotar uma abordagem proativa, em que a identificação precoce de conflitos permite uma intervenção oportuna, evitando a escalada de desafios potenciais. Caso não seja possível a identificação antecipada de tais conflitos, é fundamental informar aos representantes de cada órgão para que tomem as devidas providências.

REMUNERAÇÃO

Os membros dos conselhos, independentemente de serem diretores executivos, colaboradores internos da organização ou de suas associadas, não receberão remuneração pelas funções exercidas em quaisquer dos órgãos. Isso porque deve-se prezar pelo compromisso com a transparência e a imparcialidade, garantindo que decisões sejam tomadas com base no melhor interesse da organização a qual representam e de sua missão, em vez de motivações financeiras pessoais.

DISPOSIÇÕES GERAIS

Os membros do Conselho Consultivo e Deliberativo e os secretários que não são membros destes Conselhos também estão sujeitos às disposições de um Código de Conduta ou documento similar que a OSC deverá adotar. Recomendamos que todos os membros e secretários assinem esse documento, garantindo o cumprimento das responsabilidades e deveres do cargo, em conformidade com a legislação aplicável.



RECURSOS E REFERÊNCIAS

Esta seção fornece recursos adicionais para orientação na criação e gestão dos conselhos consultivo e deliberativo, bem como referências e exemplos de boas práticas de outras OSC.

POLÍTICAS FÓRUM ANIMAL - LINK



CÓDIGO DE CONDUITA



ANTIASSÉDIO E ANTIDISCRIMINAÇÃO



CONFLITO DE INTERESSES



POLÍTICA DE DENÚNCIAS



GERENCIAMENTO DE RISCOS



PREVENÇÃO A FRAUDE E CORRUPÇÃO