



Instituto para o Desenvolvimento
do Investimento Social

A formação do Conselho de uma Organização *

O mundo vem testemunhando o fortalecimento da sociedade civil, por meio de sua atuação organizada. O Brasil é um dos países que se destaca nesse processo. A constituição de um terceiro setor maduro não se deve apenas ao número de organizações sociais constituídas, mas, principalmente, pela qualidade que demonstram.

Embora a existência das instituições sociais seja antiga - no Brasil, data de 1943, quando foi fundada a Irmandade de Santa Casa de Misericórdia de São Vicente, em São Vicente (SP), o contexto atual exige que elas se renovassem e que as organizações recém-criadas conquistem a maturidade rapidamente.

Ao final da primeira década do século XXI, a sociedade global enfrenta o grande desafio de superar uma crise que evidencia a fragilidade dos modelos econômico e social vigentes. Nesse momento, o papel das organizações sociais torna-se ainda mais relevante. Porém, também se revela a necessidade dessas instituições repensarem a sua sustentabilidade, assim como os processos e estruturas que propiciam o pleno desenvolvimento institucional. Nesse contexto, a formação e a atuação dos conselhos é primordial.

Respeitadas as exigências legais e as disposições estatutárias de cada organização, os conselhos possuem três principais propósitos:

- **Conselho Deliberativo:** compete discorrer sobre a política de gestão, o orçamento anual e as decisões estratégicas da organização

* Elaborado por Mirza Laranja, gerente de Projetos, e Helena Monteiro, diretora de Conhecimento e Educação, com base em documentos e artigos produzidos pelo IDIS. Publicada em setembro de 2009.

- **Conselho Fiscal:** examina os atos administrativos da organização, verifica o cumprimento de deveres legais e estatutários, e emite pareceres sobre relatórios financeiros e contábeis. Vale lembrar que quando a instituição quer se qualificar como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), é obrigatório conter no estatuto da organização, entre outros pré-requisitos, a constituição do conselho fiscal ou órgão equivalente
- **Conselho Consultivo:** atua como uma comissão externa de aconselhamento, orientando líderes e gestores e recomendando ao Conselho Deliberativo as medidas a serem tomadas para o desenvolvimento da organização.

Um conselho – ou conselhos – forte e participativo é um dos fatores para o sucesso de uma organização social. Trata-se de um grupo de pessoas que expressará os valores, a visão e o compromisso social da instituição e proporcionará a energia suficiente para que, de fato, ela faça diferença na sociedade. A participação efetiva exerce liderança e garante a boa governança itens indispensáveis à sustentabilidade.

Composto por membros voluntários, os conselhos possuem algumas responsabilidades básicas, destacando-se:

- zelar pela integridade moral e ética da organização.
- elaborar o planejamento estratégico.
- cuidar da saúde financeira, sendo corresponsável pela captação dos recursos necessários.
- assegurar pelo uso eficiente e eficaz dos recursos¹.

Dada a relevância da sua função, as organizações sociais devem estar atentas e refletir bastante a todas as etapas que envolvem os conselhos: desde o processo de seleção dos membros participantes até a avaliação da atuação. As questões que se apresentam são muitas:

- *Como selecionar as pessoas certas para a composição?*
- *Como manter os membros motivados e engajados?*
- *Como tornar o conselho efetivo?*

A seguir, confira alguns aspectos importantes para possibilitar a boa atuação dos conselhos.

¹ Ten basic responsibilities for nonprofit Boards, Richard T. Ingram, 2003

1) Diretrizes gerais para a formação:

- No Estatuto da organização social, esclareça o papel, as responsabilidades e a política para constituição e participação do conselho. No documento, deve estar descrito o processo de nomeação, o número de participantes, a periodicidade dos encontros, a frequência mínima esperada, a duração do mandato, a renovação e o perfil dos membros. Ou seja, todo aspecto relevante para que o conselho reflita os valores da organização e tenha as competências necessárias a seu direcionamento estratégico.
- Para manter a viabilidade e a saúde da organização, é importante haver um planejamento para a renovação periódica do conselho, assim como uma política para recrutamento e seleção.
- Deixe claro para todos os envolvidos o que se espera da participação de cada um. Um conselho pode se dedicar exclusivamente a questões de governança, criando políticas e diretrizes e orientando o planejamento estratégico. Ou ainda pode ser demandado um papel administrativo, tornando-o responsável por realizar parte, ou a totalidade, das ações da organização.
- Crie um código de conduta e descreva a função de cada membro. Isso garante que todos compreendam as obrigações a serem assumidas e oferece ao diretor da instituição uma ferramenta para gestão do conselho.
- Comunique como se dá o processo de avaliação, cuja referência é o descritivo da função anteriormente citado.

Defina uma política quanto a conflitos de interesse, para que conselheiros, profissionais ou voluntários tenham poderes de decisão quanto aos recursos da organização. Todas essas diretrizes ajudam a tomar decisão em momentos de impasse.

2) Processo de nomeação:

- É comum recorrer a um comitê externo para que indique pessoas cujos perfis se adéquem à composição do conselho. Outra estratégia é a criação de um comitê interno para essa tarefa. A combinação dos dois também é uma alternativa
- É fundamental que o conselho tenha representantes de diferentes setores (empresa, sociedade e causa), alinhados com a cultura da organização, com conhecimentos e competências relevantes para a gestão da organização e para a causa. A composição também deve espelhar a diversidade do contexto social.

- Observe as características pessoais e as habilidades que cada membro possui, para que contribuam para a diversidade e agreguem valor ao grupo. É desejável uma composição em que cada um traga diferentes características: boa comunicação, capacidade em resolução de conflitos, criatividade, liderança, capacidade de análise, ampla rede de relacionamento, entre outras.
- Cuidado: os conselheiros podem se mostrar desapontados ou não se considerar aptos ou disponíveis para exercer suas funções. É frequente escutar que isso ocorre por que não sabia ao certo quais seriam suas atividades ao assumir o cargo. Por essa razão, na discussão inicial é fundamental detalhar tudo. Se houver declínio na participação, embora o candidato sinta-se honrado pelo convite, é necessário saber aceitar a recusa.
- Lembre-se que todo o processo de seleção deve ser formalizado, disponibilizando os documentos para que as pessoas tenham informações necessárias tomar sua decisão.

3) Trabalho do conselheiro:

- Representa a instituição tanto na interação com atores diretamente envolvidos nos trabalhos da organização quanto em algumas situações com a sociedade em geral.
- Exerce liderança e promove inovação, estabelecendo uma visão de longo prazo e norteando caminhos e estratégias a serem seguidos.
- Orienta políticas da organização e zela para que sejam implementadas.
- Monitora metas e resultados.
- Gere a atuação do próprio conselho, assumindo suas responsabilidades legais e fiscais.
- Assegura a boa gestão executiva da organização.

4) Competências e atitudes esperadas de um bom conselheiro:

- Ter afinidade com a causa.
- Saber ouvir, analisar, ser criativo, possuir bom senso e trabalhar bem em equipe.
- Estar comprometido com a organização. Isso significa ter:
 - Conhecimento e habilidades em mais de uma área relevante para a boa governança e gestão, como planejamento, finanças, recursos humanos, investimento, captação, comunicação, entre outros.
 - Boa reputação em sua atuação profissional e na comunidade em que a organização atua;
 - Honestidade e integridade.

- Demonstrar solidariedade e sensibilidade com causas sociais.

5) Responsabilidades da organização social para com os conselheiros:

- Provê-los com informações sobre seu papel e mantê-los atualizados sobre as ações e as realizações (a atuação da instituição).
- Criar canal de comunicação frequente para manter a integração e o alinhamento.
- Acioná-los tanto nos momentos críticos quanto nos bons.
- Reconhecer as contribuições do grupo e dos indivíduos.
- Orientar o processo de auto-avaliação.

Nos momentos de incerteza ou de crise, o conselho é capaz de proporcionar à organização as condições necessárias para que os desafios sejam superados. Por quê? É a instância que oferece segurança, pela experiência em boa governança; conhecimentos para a construção de soluções inovadoras e perspectivas de novos caminhos, gerados a partir de sua rede de relacionamentos.

Referências:

- INGRAM, Richard T. *Ten basic responsibilities for nonprofit Boards*. 2003.
- CFC Bulletin - Tips and Tools - Volume 16 - Oct 2000.
- *Governance & Management for Canadian Community Foundations*. 1998.
- *Building On Strength: Improving Governance and Accountability in Canada's Voluntary Sector*. February 1999.
- *Six Key to Recruiting, Orienting, and Involving Nonprofit Board Members*. National Center for Nonprofit Boards, 1995.