

## Título 4.2 Composição do conselho, processo democrático e eleições

### 1. Definição

A democracia é um sistema de governação que inclui todos os membros elegíveis da organização. Na prática, esta governação é normalmente implementada através de um conjunto de representantes eleitos (o Conselho) que recebem um mandato dos membros votantes da Assembleia Geral. As eleições são, por isso, parte integrante de um sistema democrático.

Uma organização desportiva democrática deve garantir que todos os intervenientes têm a oportunidade de contribuir para as atividades da organização e de participar nos processos políticos, no que diz respeito ao seu papel e ao seu estatuto na organização (membro/observador/parte interessada). Embora existam vários sistemas democráticos, podem ser determinados vários padrões mínimos, incluindo a necessidade de eleições livres, regulares, transparentes e justas, bem como a necessidade de funções, responsabilidades e competências claramente definidas dos diferentes órgãos da organização, bem como regras claras sobre a forma como as partes interessadas podem participar nestes organismos.

O processo democrático está intimamente ligado a aspetos de: “Responsabilidades e clareza de papel” (2.3) e “Processos de decisão” (4.3)

### 2. Cenário ideal

A organização estabeleceu e definiu uma composição clara e um conjunto de responsabilidades para o seu Conselho, incluindo membros eleitos do Conselho, bem como a possibilidade de especialistas nomeados ou cooptados. As funções, responsabilidades e competências de todos os membros do Conselho foram claramente definidas e descritas. Os membros do conselho são eleitos pelos membros votantes da organização durante a Assembleia Geral, através de um processo justo e democrático descrito nos estatutos ou na constituição. Os especialistas nomeados ou cooptados são escolhidos através de um processo de recrutamento aberto e transparente, são externos à organização e são selecionados com base nas suas competências. Uma comissão de nomeação pode apoiar estes processos como um comité consultivo independente para a organização. Além disso, a rotatividade regular dos membros do Conselho está prevista, por exemplo, através de uma limitação tanto da duração do mandato como da possível renovação de mandatos. O acesso de novos candidatos é encorajado e facilitado por programas de indução e formação.

### 3. Riscos

- Questões de integridade (por exemplo, conflito de interesses, corrupção...).
- As nomeações são baseadas em interesses privados/pessoais e não nos interesses da organização.
- Incidentes reputacionais/imagem pública negativa.
- Má gestão/ineficiência.
- Direção sem orientação estratégica/Direção incapaz/ausência de competências na Direção.
- O poder está nas mãos de uma ou de um número limitado de pessoas.
- Eleições falsas.

- Défice democrático.
- A falta de envolvimento das partes interessadas leva à falta de apoio dos membros.
- Incapacidade de encontrar candidatos novos e adequados para cargos no Conselho.
- Incerteza quanto às responsabilidades quando surge um problema.
- Direção não representa os associados/falta de diversidade.

#### 4. Instrumentos e elementos-chave

<i>Instrumentos</i>	<i>Elementos-chave</i>
<b>Estratégia do conselho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente ou Presidente com as competências necessárias para presidir ao Conselho.</li> <li>• Composição do Conselho (membros do Conselho eleitos versus nomeados) com uma descrição clara das funções, deveres e competências dos membros do Conselho (ver descrição das funções dos membros do Conselho em “Esclarecimento das funções”).</li> <li>• Clareza do papel e das responsabilidades do Conselho em relação a outros órgãos, como a administração e a Assembleia Geral.</li> <li>• Limites de mandato fixos e pré-determinados para os membros do Conselho (duração do mandato e número de possíveis reeleições).</li> <li>• Acordos relativos a remunerações ou reembolsos.</li> <li>• Planeamento da sucessão para incentivar novos candidatos, incluindo programas de integração e formação para novos membros do Conselho.</li> <li>• Aprovação pela Assembleia Geral.</li> <li>• Promoção da igualdade e diversidade dentro do Conselho e representatividade dos membros.</li> <li>• Salvaguarda dos princípios democráticos.</li> </ul>
<b>Nomeação/nomeação/comissão eleitoral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comissão independente que assessoria a Direção e/ou Assembleia Geral.</li> <li>• Descrição clara das tarefas e responsabilidades desta comissão (identificação das competências necessárias, conhecimentos especializados, etc.).</li> <li>• Regras claras sobre a composição desta comissão (com total respeito pela independência).</li> <li>• A comissão deverá permitir à Assembleia Geral ou ao Conselho tomar uma decisão informada e eleger/selecionar o candidato certo para o cargo. Não deve de forma alguma prejudicar o processo democrático de eleição.</li> </ul>
<b>Processo eleitoral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimentos claros para a nomeação de candidatos.</li> <li>• Comunicação atempada dos candidatos aos membros votantes (com informações importantes como CV,</li> </ul>

	<p>mandatos anteriores dentro da organização e outros mandatos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimento de votação justo, claro e democrático.</li> <li>• Envolvimento dos membros de pleno direito e descrição dos direitos eleitorais de cada membro.</li> <li>• Possível “seleção” de candidatos pela comissão eleitoral ou comissão de ética antes da eleição.</li> <li>• Possibilidade de recurso (por exemplo, para a comissão de ética) em caso de má conduta.</li> <li>• Princípios gerais a incluir na constituição/estatutos da organização.</li> <li>• Incentivar a igualdade e a diversidade em termos de promoção dos candidatos às eleições.</li> </ul>
--	--

## 5. Exemplos de boas práticas

### Exemplo “Estratégia do Conselho” e “Comissão de Nomeação”

**Organização:** Associação de Rugby da Nova Zelândia

**Descrição:** A federação nacional de rugby da Nova Zelândia implementou uma nova estratégia do Conselho, que inclui uma transição para uma estrutura com três membros eleitos do Conselho, três membros nomeados do Conselho e três membros nomeados do Conselho durante um período de três anos. Esta nova composição combina membros eleitos, nomeados e nomeados, sendo os membros nomeados do Conselho propostos pelas Uniões Provinciais ou pelo Conselho Māori Rugby da Nova Zelândia e depois nomeados pelo Comité de Nomeações e Remuneração, começando com a primeira nomeação em abril de 2018. A estratégia estabelece regras de representação claras, como obrigar a que um dos cargos de Membro Nomeado do Conselho seja ocupado por um representante Māori, que também atua automaticamente como Representante da NZR no Conselho de Rugby Māori da Nova Zelândia.

A Comissão de Nomeação e Remuneração é responsável por indicar os Administradores e recomendar o montante máximo anual de remuneração dos Administradores e dos Administradores para apreciação pela Assembleia Geral Ordinária. Os estatutos definem também claramente os procedimentos da comissão, bem como a sua formação e composição (ver «Anexo 6» dos estatutos). Estas disposições abrangem também a ligação com outros órgãos da organização, por exemplo, quando é necessário enviar uma notificação por escrito ao Diretor Executivo.

#### Mais informações:

[Conselho de Rugby da Nova Zelândia \(nzrugby.co.nz\)](http://nzrugby.co.nz)

[Constituição do Rugby da Nova Zelândia \(nzrugby.co.nz\)](http://nzrugby.co.nz)

### Exemplo “Estratégia do Conselho”, “Comissão de Nomeação” e “Processo Eleitoral”

**Organização:** Comité Olímpico Nacional da Austrália (AOC)

**Descrição:** A composição e o funcionamento do Conselho do Comité Olímpico Australiano (AOC) foram descritos na sua constituição. O Conselho é uma mistura de membros nomeados, ex officio (membros do COI) e eleitos. Um dos principais objectivos é representar os diferentes intervenientes do COA, incluindo os atletas, os membros do COI ou as federações nacionais que têm o direito de nomear uma pessoa para a eleição. Além disso, o processo de votação também está bem definido na constituição, com um conjunto de informações práticas sobre o funcionamento das eleições, incluindo o quórum, a maioria e o sistema de votação. As tarefas, poderes e responsabilidades do Conselho também foram descritos na constituição, em particular no que diz respeito à transparência da reunião, à confidencialidade da discussão e ao comportamento ético dos membros. Para além das disposições previstas nos estatutos, o CON dispõe ainda de uma “Comissão de Cultura, Remuneração e Nomeações”. Um estatuto específico define as tarefas e responsabilidades deste comité. Este comité é responsável, entre outras coisas, pelo planeamento e cultura da sucessão (artigo 2.º da Carta). A este respeito, afirma-se que a comissão irá analisar e aconselhar o Conselho da organização sobre os planos de sucessão do Presidente e do Conselho, mas também do CEO, da gestão de topo e dos colaboradores.

**Mais informações:**

[Governação | Comité Olímpico Australiano \(olympics.com.au\)](https://olympics.com.au)

[Carta do Comité de Nomeações e Remuneração Cultural AOC 2019.pdf \(olympics.com.au\)](https://olympics.com.au)

### Exemplo “Processo Eleitoral”

**Organização:** Federação Internacional de Voleibol (FIVB)

**Descrição:** A Federação Internacional de Voleibol (FIVB) estabeleceu um processo muito detalhado para as suas eleições internas. Em particular, a constituição da FIVB estabelece as regras gerais que regulam a eleição do Conselho de Administração, do Presidente e dos membros pertencentes a minorias de género no Conselho de Administração. De referir que a constituição prevê a data das eleições (durante o ano dos Jogos Olímpicos de Verão), a duração dos mandatos, bem como as pessoas elegíveis para o cargo. Para garantir a equidade da votação, as candidaturas devem ser enviadas com 6 meses de antecedência, de forma a serem validadas por um painel de ética, após uma verificação do cumprimento de todos os pré-requisitos, bem como uma verificação e escrutínio de integridade. Existem regras específicas para o cargo de Presidente. É também especificado qual será o acompanhamento caso o candidato não cumpra os pré-requisitos ou passe na verificação de integridade. Além disso, o documento detalha ainda o processo que leva à eleição do Conselho de Administração pelas Assembleias Gerais das diferentes Confederações. Para além da constituição, a FIVB adotou também o “Regulamento Interno do Congresso da FIVB”, no qual decorrem as eleições. Ligado à constituição, este documento especifica a organização prática da eleição, incluindo a ordem das eleições durante a reunião e o procedimento eleitoral (anúncio, distribuição dos boletins de voto, número de boletins de voto, etc.). Recorda ainda o sistema eleitoral: duas voltas, exceto se um candidato obtiver mais de 50% dos votos na primeira volta.

**Mais informações:** [Constituição e Regulamentos – FIVB](#)

## 6. Passos para o próximo nível

Para o nível 2 ★★ "Emergente"	Para o nível 3 ★★★ "Em desenvolvimento"	Para o nível 4 ★★★★ "Estabelecido"	Para o nível 5 ★★★★★ "Integrado"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considere durante uma reunião do Conselho o perfil dos candidatos que poderão fazer parte do seu Conselho. Discuta as possíveis funções e responsabilidades dos membros do Conselho.</li> <li>• Adotar regras básicas para regular a composição do Conselho, incluindo a limitação da duração do mandato do Conselho.</li> <li>• Incentive a organização de um procedimento eleitoral funcional para alguns dos seus cargos no Conselho. Considere quais as pessoas ou organizações elegíveis para votar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir funções e responsabilidades específicas para alguns dos membros do Conselho, incluindo, no mínimo, o Presidente, o Tesoureiro e o Secretário-Geral.</li> <li>• Aperfeiçoar ou adotar as regras que regulam a composição do Conselho, incluindo a duração do mandato e o número máximo de mandatos de um membro do Conselho.</li> <li>• Discuta os possíveis candidatos para cargos no Conselho quando os membros do Conselho se aproximarem do final do seu mandato.</li> <li>• Adotar regras formais para a eleição dos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir o papel e as responsabilidades específicas de cada um dos membros eleitos do Conselho. Forneça uma descrição clara da função para todos os membros.</li> <li>• Incluir a descrição, tarefas e responsabilidades dos principais cargos do Conselho, como Presidente, Tesoureiro e Secretário-Geral na constituição/estatutos.</li> <li>• Discutir e adotar a estratégia de planeamento da sucessão para o Presidente e para o Conselho, incluindo o incentivo de novos candidatos e a deteção de candidatos com determinadas competências e experiência. Garantir a rotatividade regular dos membros do Conselho, limitando o número e a duração dos mandatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir ou refinar o papel e as responsabilidades específicas de cada um dos membros eleitos do Conselho. Forneça uma descrição clara da função para todos os membros.</li> <li>• Incluir a descrição, as tarefas e as responsabilidades de todos os membros do Conselho nos estatutos/estatutos ou nas regras internas que regulam os procedimentos do Conselho.</li> <li>• Avalie regularmente o funcionamento do seu Conselho (por exemplo, auditoria de competências) e defina áreas em que faltam conhecimentos especializados. Após a avaliação, nomear ou cooptar peritos relevantes para o Conselho.</li> <li>• Discutir e adotar a estratégia de planeamento da sucessão para o Presidente e para o</li> </ul>

	<p>membros do Conselho. Assegurar que os membros do Conselho são eleitos, no mínimo, por um grupo selecionado de eleitores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adotar ou aperfeiçoar as regras formais para a eleição dos membros do Conselho, proporcionando o direito de voto a todos os membros elegíveis. Descrever a organização prática do processo eleitoral, salvaguardando um processo justo e democrático. Considerar a possibilidade de criar um comité de nomeação para apoiar este processo.</li> </ul>	<p>Conselho, incluindo o incentivo de novos candidatos e a deteção de candidatos com determinadas competências e experiência. Garantir a rotatividade regular dos membros do Conselho, limitando o número e a duração dos mandatos. Proporcionar programas de indução e formação para os novos membros do Conselho.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adotar ou aperfeiçoar as regras para os candidatos a cargos no Conselho, incluindo declarações de conflito de interesses, bem como regras sobre a nomeação de candidatos pelos membros.</li> <li>Considerar a possibilidade de criar uma comissão de nomeações para apoiar o processo de eleição e nomeação. Adotar procedimentos claros sobre a composição, o papel e as responsabilidades deste comité.</li> </ul>
--	---	--	---



			<ul style="list-style-type: none"> <li>Adotar ou aperfeiçoar as regras formais para a eleição dos membros do Conselho, proporcionando o direito de voto a todos os membros elegíveis durante a Assembleia Geral. Inclua estas regras na constituição/estatut os da sua organização. Descrever a organização prática do processo eleitoral, salvaguardando um processo justo e democrático. Garantir que os eleitores estão conscientes dos seus direitos e deveres. Avalie estes procedimentos regularmente.</li> </ul>
--	--	--	---