

## governança e gestão

Governança e gestão são agendas contínuas no processo de desenvolvimento e aprimoramento do setor.

Em relação à governança, de um lado surgem novos modelos e propostas, em um movimento de repensar e reinventar as estruturas de tomada de decisão; de outro lado, estão as questões colocadas já há alguns anos e que ganham cada vez mais centralidade, como a diversidade – de gênero, raça e perspectivas – nos conselhos das organizações do ISP e em cargos de liderança.

No que tange à gestão, propostas que estavam muito presentes nas reflexões do campo tornaram-se realidade a partir das condições impostas pela pandemia, provocando uma transformação relâmpago e, ao mesmo tempo, profunda nos modos de operar das organizações.

## DADOS DE CONTEXTO

DE ACORDO COM O CENSO GIFE 2018, A AMPLA MAIORIA DAS ORGANIZAÇÕES (89%) CONTA COM CONSELHO DELIBERATIVO ESTRUTURADO, COM DESTAQUE PARA INSTITUTOS E FUNDAÇÕES INDEPENDENTES (94%), SEGUIDOS POR INSTITUTOS E FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS (88%) E INSTITUTOS E FUNDAÇÕES FAMILIARES (86%).



SÃO 49% DAS ORGANIZAÇÕES QUE NÃO CONTAM COM CONSELHEIROS INDEPENDENTES EM SUA ESTRUTURA, PROPORÇÃO QUE SOBE PARA 55% QUANDO SE OBSERVA APENAS INSTITUTOS E FUNDAÇÕES EMPRESARIAIS.

A COMPOSIÇÃO DOS CONSELHOS GANHOU CARÁTER MAIS PLURAL EM TERMOS DE RAÇA E GÊNERO. **A EXCLUSIVIDADE DA PRESENÇA MASCULINA EM CONSELHOS DELIBERATIVOS CAIU DE 18% (2016) PARA 3% (2018).**

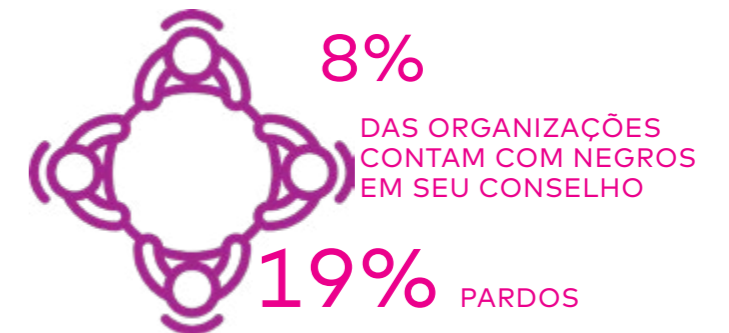


**A POPULAÇÃO FEMININA E NEGRA PERMANECIU SUB-REPRESENTADA NOS CONSELHOS**



APESAR DOS AVANÇOS, **A POPULAÇÃO FEMININA E NEGRA PERMANECIU SUB-REPRESENTADA NOS CONSELHOS.** A PROPORÇÃO DE MULHERES SUBIU DE 24% EM 2016 PARA 27% EM 2018. A PARCELA DE ORGANIZAÇÕES QUE CONTA EXCLUSIVAMENTE COM PESSOAS BRANCAS CAIU DE 71% PARA 58% ENTRE 2016 E 2018, E A PROPORÇÃO DE INVESTIDORES SOCIAIS COM CONSELHEIROS DE DIFERENTES RAÇAS SUBIU DE 20% PARA 31%.

**SOMENTE 8% DAS ORGANIZAÇÕES CONTAM COM NEGROS EM SEU CONSELHO DELIBERATIVO E 19% DELAS TÊM CONSELHEIROS PARDOS.**



**73%**

**CONSELHO FISCAL NAS ORGANIZAÇÕES**

**CONTAM COM CONSELHO FISCAL 73% DAS ORGANIZAÇÕES** DE ISP. A EXISTÊNCIA DE AUDITORIA INDEPENDENTE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS É REALIZADA POR 74% DOS RESPONDENTES.

DO PONTO DE VISTA DAS EQUIPES, OS RESPONDENTES DO CENSO GIFE 2018 ERAM, MAJORITARIAMENTE, DE PEQUENO PORTE: **65% TÊM ATÉ 25 FUNCIONÁRIOS E 10% TÊM MAIS DE 100. EMPRESAS EM GERAL TÊM AS MENORES EQUIPES**, ENQUANTO INSTITUTOS E FUNDAÇÕES INDEPENDENTES SÃO AS QUE CONTAM COM EQUIPES MAIORES.



## TEMAS E PRIORIDADES PARA OS PRÓXIMOS ANOS

- Estudos, trocas e trabalhos para consolidar experiências e boas práticas sobre tendências de modelos de gestão e governança no setor, adequados às necessidades contemporâneas e mudanças promovidas pela pandemia, são desejáveis.
- O desenvolvimento de modelos e boas práticas de governança para todos os portes de organizações precisa ser promovido. Pequenas e médias organizações, que muitas vezes não têm condições de atender a requisitos impostos, precisam de especial atenção para encontrar modelos viáveis às suas realidades.
- Conselheiros ativos e engajados, com diversidade de perfis e trajetórias, podem ser mais relevantes do que conselheiros notáveis com baixa presença e envolvimento.
- A formação para os membros do conselho deve ressaltar aspectos de ética, justiça, inclusão social, trabalho colaborativo e sustentabilidade ambiental, com perspectiva multidisciplinar.
- A maior diversidade de gênero e raça nos conselhos das organizações do ISP e em cargos de liderança deve ser perseguida e ampliada, bem como nas equipes internas.
- Discussões e estudos sobre os impactos da pandemia, o trabalho remoto e a possibilidade de desenvolver modelos híbridos de trabalho pós-pandemia devem ser propostos, com vistas a motivar e cuidar das equipes.
- Além do cuidado e olhar para a gestão interna, as organizações de filantropia e ISP podem e devem apoiar a profissionalização da gestão das OSC com foco no desenvolvimento institucional, tanto no que se refere a organizações donatárias, como por meio de iniciativas que contribuam com o terceiro setor como um todo.

### PARA SABER MAIS

- GIFE. Censo GIFE 2018. 2019.
- GIFE. Portal de dados do investimento social: gestão institucional. 2019.
- GIFE. Indicadores GIFE de governança. s.d.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; GIFE. Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais. s.d.
- IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. Guia de gestão de pessoas no terceiro setor: módulo 2.
- KISIL, Marcos; SPERCEL, Thiago. Organizações da sociedade civil: melhores práticas de governança para terceiro setor. GIFE. 2019.



CLIQUE NO  
CONTEÚDO PARA  
SABER MAIS