

# 11º CONGRESSO GIFE/ FRONTEIRAS DA AÇÃO COLETIVA

## GOVERNANÇA E GESTÃO

### I. CONTEXTO, DESAFIOS & OPORTUNIDADES

**1. O GIFE entende que governança é o sistema pelo qual as organizações e coletivos são dirigidos, envolvendo o relacionamento entre os diversos grupos de stakeholders:** conselho, diretoria, equipe executiva, etc. Boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar a reputação da organização e otimizar

seu valor social, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

- 2. Uma primeira dimensão da governança investigada pelo Censo GIFE 2018 trata da existência de um conselho que supervisione e oriente as relações das organizações com as partes interessadas, dando direcionamento estratégico para as políticas institucionais e conferindo maior equilíbrio ao processo de tomada de decisão e transparência na prestação de contas junto à sociedade.**
- 3. Em linha com a tendência observada no Censo 2016, 89% dos associados conta com conselho deliberativo estruturado, com destaque para institutos e fundações independentes, nos quais essa parcela alcança 94%. No entanto, entre 2016 e 2018, cresceu de 9% para 11% a proporção de respondentes sem conselho deliberativo. Considerando que a composição do conselho pode variar em função das características e especificidades de cada organização, buscou-se compreender os tipos de membros que conformam esse colegiado, bem como seu perfil em termos de gênero e raça.**
- 4. Ainda que o modelo de governança de 89% das organizações contemple a existência de um conselho deliberativo, 49% delas não contam com conselheiros independentes em sua estrutura, proporção que sobe para 55% quando se observa apenas institutos e fundações empresariais.**

**5.** O Censo 2018 apontou que a composição dos conselhos ganhou caráter mais plural em termos de raça e gênero. **A exclusividade da presença masculina em conselhos deliberativos que, em 2016, era uma realidade para 18% dos institutos e fundações familiares, passou a valer para apenas 3% deles em 2018. Apesar dos avanços, a população feminina e negra permanece subrepresentada nos conselhos.**

**6.** Do ponto de vista do número de funcionários, os respondentes do Censo GIFE 2018 são majoritariamente de pequeno porte. Entre as empresas, **65% contam com até 10 funcionários na área que coordena o investimento social, mantendo a tendência das três últimas edições do Censo GIFE.** Esse tamanho de equipe reduzido pode estar associado ao perfil mais doador das empresas, que repassam mais recursos para iniciativas de terceiros, além de parte das atividades (de caráter jurídico ou administrativo, por exemplo) ser absorvida por outros departamentos ou setores da empresa.

**7.** Já institutos e fundações independentes são organizações que contam com equipes maiores, sendo que **39% têm de 11 a 25 funcionários, 39%, de 51 a 100 funcionários e 17% contam com mais de 100 pessoas na equipe.** Essa diferença guarda relação com o perfil mais executor desse tipo de investidor social, que implementa mais projetos ou programas diretamente. Se, por um lado, as mulheres ainda são sub-repre-

sentadas nos conselhos deliberativos, por outro um olhar atento sobre as equipes de trabalho revela que elas são a maioria dos colaboradores em todos os perfis de investidores sociais, o que denota uma oportunidade de fortalecer iniciativas internas de promoção de diversidade e inclusão nos diferentes níveis hierárquicos da estrutura organizacional dos respondentes.

# GOVERNANÇA E GESTÃO

## II. PRIORIDADES DOS PRÓXIMOS ANOS PARA FORTALECIMENTO & DESENVOLVIMENTO

- 1. Governança e gestão são agendas contínuas no processo de desenvolvimento e aprimoramento do setor.**
- 2. No que se refere a governança, temos visto surgir novos modelos e propostas em um movimento de reinventar as estruturas de gestão e tomada de decisão, de modo que estejam mais conectadas às necessidades e novas estruturas sociais do século XXI.**
- 3. Além disso, como se observa nas demandas por organizações mais diversas, tem sido cada vez maior a centralidade de trabalhar gênero, raça e perspectivas nos conselhos das organizações do ISP, nos cargos de liderança e nas equipes técnicas.**
- 4. Já no que tange a gestão, a pandemia acelerou a implementação de modelos e práticas de gestão que**  
  
já estavam presentes no campo, provocando uma transformação relâmpago e, ao mesmo tempo, profunda nos processos de gestão das organizações.
- 5. As organizações de filantropia e ISP rapidamente alteraram suas dinâmicas internas e fluxos de trabalho, mostrando que novos modelos eram possíveis, com menos controle e melhor manejo do trabalho remoto, eventos e reuniões virtuais, digitalização de processos, incorporação de aplicativos e ferramentas digitais para acompanhar e monitorar, trocar informações e colaborar, etc.**
- 6. Conselheiros, lideranças, gestores e equipes tiveram que repensar e recriar processos - muitos deles já entendidos como obsoletos, mas que por inércia seguiam sendo a forma de atuar. As novas práticas se ampliaram, intensificaram e deverão ser, em alguma medida, incorporadas às culturas institucionais.**
- 7. Investidores sociais ainda podem avançar nas iniciativas internas de promoção da diversidade e inclusão. A maioria das organizações (59%) não têm políticas para inclusão de públicos específicos e apenas 3 em cada 10 organizações contam com metas ou cotas para sua contratação, com destaque para aquelas relacionadas a pessoas com deficiência. Enquanto 30% das organizações dizem ter políticas para a inclusão de mulheres ou para o aumento da diversidade de raças, apenas 9% têm metas para contratar de colaboradores que atendam a esses perfis.**



---

## GOVERNANÇA E GESTÃO

- 1. Ampliar estudos, discussões e consolidar experiências** e reflexões sobre boas práticas e novos modelos de gestão e governança no setor.
- 2. Promover maior diversidade de gênero e raça nos conselhos das organizações do ISP e em cargos de liderança** e avançar nas iniciativas internas de promoção da diversidade e inclusão.
- 3. Propor discussões e estudos sobre os impactos da pandemia e trabalho remoto nas equipes** e promover trocas sobre a possibilidade de desenvolver modelos híbridos de trabalho pós pandemia.

### III. ORIENTADORES

---