

Governança em Organizações da Sociedade Civil: Framework para alocação estratégica de talentos em instâncias de alta gestão

Janeiro de 2025

Por Felipe Insunza Groba, gerente de projetos e Juliana Santos Oliveira, analista de projetos do IDIS

O amadurecimento de uma Organização da Sociedade Civil (OSC) é um processo gradual e não necessariamente linear. Nessa jornada, as instâncias de governança são estruturas que garantem a perenidade e a proteção da missão e dos valores de uma organização. Sem uma governança estruturada, que se dedique a olhar para o longo prazo, mesmo organizações exitosas no presente podem ter seus futuros ameaçados.

Entretanto, no dia a dia de uma organização social é comum que demandas operacionais e de gestão consumam a atenção e o tempo das lideranças, as quais, muitas vezes, não conseguem se dedicar a fatores indispensáveis para a sustentabilidade de longo prazo. Entre as questões pouco priorizadas está o processo de alocação de dirigentes e conselheiros voluntários nas instâncias de alta gestão da instituição (sejam elas executivas, decisórias ou consultivas).

A incorporação de pessoas na estrutura de governança envolve desafios e complexidades. Uma alocação equivocada ou no momento errado pode gerar tanto o desengajamento dos indivíduos, quanto prejudicar as atividades dos órgãos deliberativos (ex. Assembleia, Conselho, etc.). Nesta Nota Técnica propomos um *framework* para dar suporte ao processo de alocação de talentos nas diferentes esferas de alta gestão das organizações, analisando as diversidades de conhecimentos, o grau de conexão entre os indivíduos e a OSC, e a carga horária disponível para se dedicar à organização.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E OS ESTÁGIOS DE MATURIDADE

Organizações sociais usualmente são criadas com estruturas simplificadas, frequentemente compostas por equipes de voluntários unidos por um propósito comum ou a paixão por uma causa ou território específico. Com o tempo, à medida que a organização cresce, seja em termos de número de beneficiados, alcance, do escopo de atuação ou complexidade, surgem novos desafios e demandas que exigem maior estruturação, planejamento e visão estratégica.

A governança, então, ganha mais relevância, exigindo que as lideranças sejam intencionais na divisão de responsabilidades e na definição dos processos de tomada de decisão. Com o tempo, pode-se tornar imprescindível a profissionalização dos quadros, por meio da criação de posições remuneradas na equipe, bem como com a abertura de novos espaços para escuta, cocriação e deliberações.

A trajetória de desenvolvimento da governança de cada organização é única, mas, em geral, podem ser observadas quatro etapas (*Figura 1*):

- **Estágio inicial:** Lideranças atuam de forma voluntária, com acúmulo de funções operacionais e estratégicas. Pela sobreposição de responsabilidades, muitas decisões são tomadas de maneira centralizada e com poucos agentes envolvidos. Nessa fase embrionária, usualmente organizações são constituídas apenas por Assembleia (ou Conselho Curador, no caso de Fundações) e Diretoria (com um ou mais membros).
- **Expansão:** Gestores da organização identificam a necessidade de estruturação de instâncias deliberativas colegiadas e da melhor divisão entre atividades de estratégia e gestão. Nessa fase, geralmente é dada a criação do Conselho Deliberativo. Contudo, ainda existem funções compartilhadas entre as lideranças, sem clareza sobre o escopo e alçada de atuação de cada órgão de governança (ex.: as diferenças entre a atuação da Diretoria versus do Conselho).
- **Estruturação:** Com Conselho Deliberativo consolidado, as funções de governança e gestão passam a ser segregadas em diferentes órgãos e indivíduos. Existe clareza dos processos decisórios e das instâncias envolvidas. Nessa fase, surgem oportunidades para a criação de novas instâncias, como os Conselhos Fiscal e Consultivo, além de Comitês temáticos.

- **Consolidação:** No estágio mais avançado há diversificação dos membros de instâncias deliberativas já consolidadas, bem como a incorporação de especialistas aos quadros - ex.: especialistas em finanças em Comitês de Investimento para definir as diretrizes e monitorar a gestão de Fundos Patrimoniais. Prezando pela sustentabilidade de longo prazo, são estabelecidos processos claros de monitoramento dos órgãos de governança e, algumas vezes, opta-se pela remuneração de Diretores – mitigando os riscos de dependência integral de voluntários.

FIGURA 1: TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO DA GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS



DESAFIOS PARA O FORTALECIMENTO DAS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA

Progredir de um estágio para outro na trajetória de maturidade da governança não é trivial, especialmente quando é necessário realizar mudanças estruturais e operacionais enquanto as atividades continuam em andamento.

A separação entre as atividades de estratégia e gestão, por meio da criação de novas instâncias de governança, impõe o desafio de designar indivíduos para funções específicas e muitas vezes novas.

Nesse contexto, ao longo desse processo, as lideranças se deparam com algumas questões centrais:

- Quais são as habilidades e conhecimentos indispensáveis para cada instância da governança?
- Qual o nível de conhecimento de causa, território ou da própria organização exigido para cada uma das posições?
- Como harmonizar diferentes níveis de disponibilidade para não gerar sobrecarga ou a subutilização de talentos disponíveis?

Para responder esses questionamentos, propomos a seguir um framework que combina o escopo de atuação das principais instâncias de governança com as características desejadas para cada um dos seus membros.

FRAMEWORK PARA ALOCAÇÃO DE INDIVÍDUOS NAS INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA

Para que indivíduos se engajem com as atividades de governança de uma organização é necessário que suas habilidades sejam compatíveis com as atividades do dia a dia, que possuam legitimidade frente aos pares e que a carga de trabalho esteja de acordo com suas disponibilidades.

Por exemplo, uma pessoa com pouco conhecimento sobre a história e atuação da organização pode enfrentar desafios de credibilidade ao atuar em instâncias deliberativas (por exemplo, o Conselho de Administração). Outro cenário pode se dar pela falta de engajamento de profissionais especialistas em decisões generalistas e pouco conectadas com suas áreas de conhecimento técnico. Por fim, o critério de disponibilidade de tempo pode ser um fator decisivo para a participação na Diretoria de uma organização. Em vista disto, é necessário que a indicação para posições na governança seja realizada de forma estratégica, estruturada e bem alinhada entre as partes.

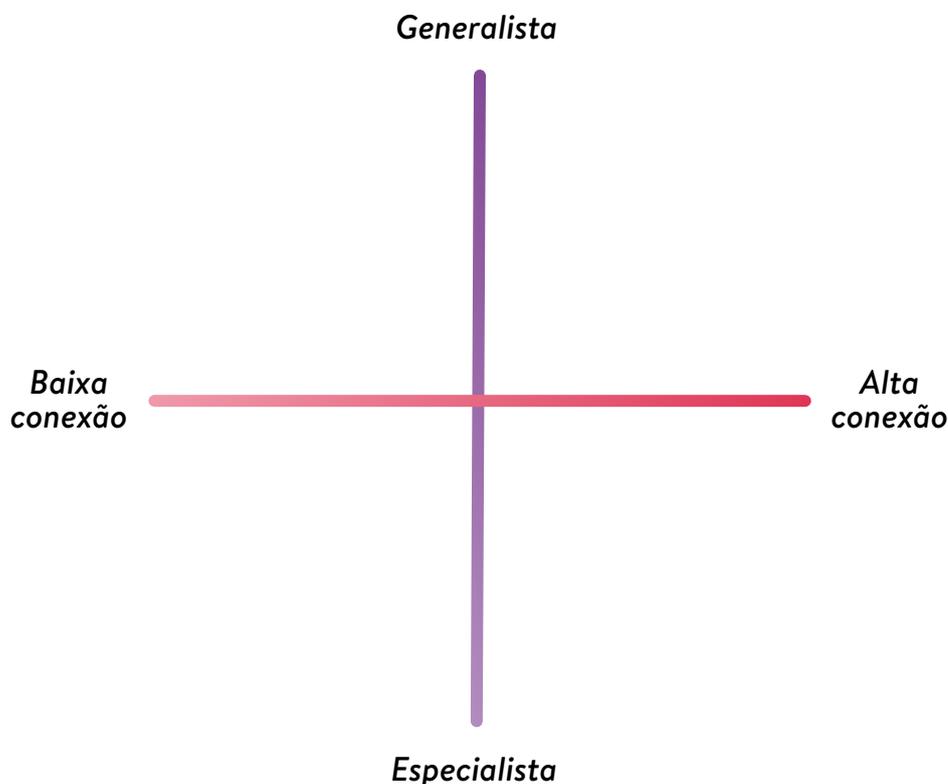


O framework desenvolvido pelo IDIS para este processo parte de dois eixos: o grau de conexão (horizontal) e o nível de especialização (vertical). (Figura 2)

O **grau de conexão** do indivíduo engloba a conexão com a organização, com o território e/ou com a causa de atuação. O peso atrelado a cada subcomponente dessa conexão dependerá do perfil da instituição. Enquanto organizações comunitárias podem requerer mais conexão com territórios, aquelas que atuam com advocacy/incidência, por exemplo, podem considerar a conexão com a causa mais relevante. A própria definição de conexão com a organização pode ser ajustada ao tamanho e perfil da entidade: em alguns casos, ser doador pode representar uma forma de vínculo, enquanto em outros, fazer parte da rede de beneficiários por um longo período de tempo pode ser considerado com o mesmo grau de relevância.

O **nível de especialização**, por sua vez, subdivide os conhecimentos entre os mais especializados e técnicos versus os mais generalistas e estratégicos. Apesar da limitação da hipótese de classificação de habilidades em generalistas e especializadas, entende-se esta simplificação como um caminho para descomplicar o processo de análise e reduzir a quantidade de variáveis, facilitando, assim, o processo de alocação de candidatos nas instâncias de governança das organizações.

FIGURA 2: EIXOS DE ANÁLISES PARA ESTRUTURAÇÃO DE INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA



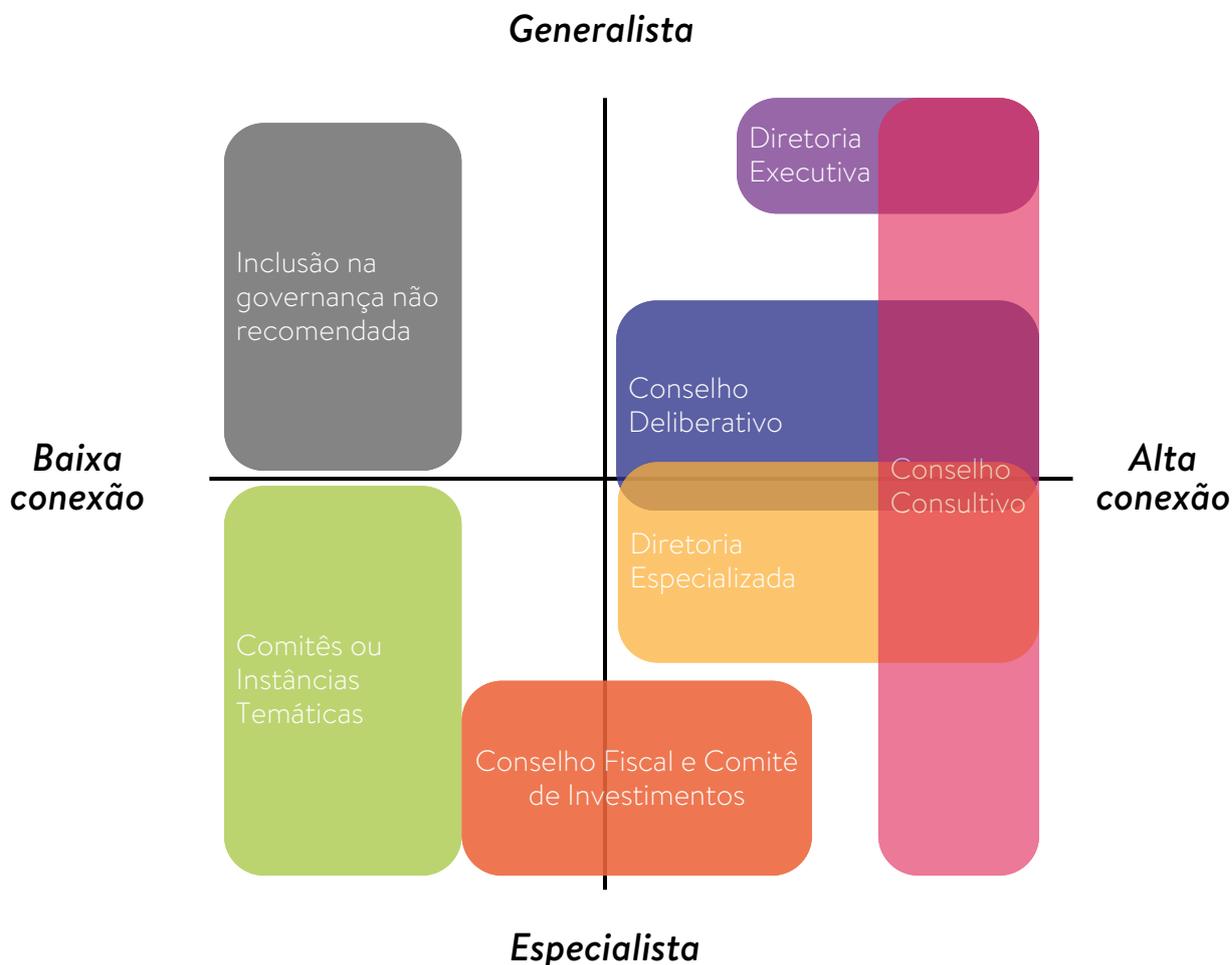
Para posicionar os órgãos de governança nos eixos, o primeiro passo é a consolidação do escopo de atuação de cada uma das instâncias e a identificação dos perfis requeridos. (Tabela 1)

TABELA 1: ESCOPO DE ATUAÇÃO E REQUISITOS PARA PARTICIPAÇÃO EM INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA

Instância	Escopo de atuação	Nível de especialização	Conexão Necessária
Diretoria executiva (voluntária)	Liderança cotidiana da organização, atua próximo às equipes e/ou voluntários para a operacionalização do impacto	Generalista, com perfil executivo e estratégico	Alta
Diretoria especializada (voluntária)	Dá suporte para a liderança da organização, atua próximo às equipes e/ou voluntários em temáticas específicas para a operacionalização do impacto	Especialista, com habilidades de gestão e estratégia	Média e Alta
Conselho deliberativo	Atua para definição da estratégia e visão de longo prazo da organização. Não atua próximo às equipes e não se debruça sobre questões do dia a dia	Generalista, embora conhecimentos especializados contribuam para as tomadas de decisão	Média e Alta
Conselho Fiscal e Comitê de Investimentos	Garante a administração diligente e eficiente dos recursos da organização, seja pela fiscalização de contas e adequação às normas vigentes (Conselho Fiscal) ou pela gestão de ativos (Comitê de Investimentos)	Especialista	Média
Comitês ou instâncias temáticas	Discute e contribui com temáticas específicas da organização, como a captação ou implementação de projetos	Especialista	Baixa
Conselho Consultivo	Dá suporte para o direcionamento estratégico da organização, por meio de recomendações ao Conselho Deliberativo ou Diretoria, sem os eventuais vieses da atuação cotidiana	Não existe exigência de perfil específico	Muito Alta

Após a avaliação do escopo de atuação, é possível, então, o enquadramento nos eixos propostos. (Figura 3)

FIGURA 3: MODELO DE ESTRUTURAÇÃO DE INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA



A variável tempo, por sua vez, é incluída no framework de modo a dar suporte para a tomada de decisão em alguns cenários habituais (Tabela 2):

- **Situação 1 - Candidato possui perfil adequado para Diretoria Especializada e Conselho Deliberativo:** Enquanto a atuação na Diretoria requer mais alocação de tempo, quando há menos tempo disponível para uma atuação cotidiana, o mesmo perfil pode ser melhor aproveitado no Conselho Deliberativo.
- **Situação 2 – Membro de Conselho Deliberativo ou Diretoria enfrenta redução de disponibilidade:** Em alguns casos, indivíduos com alta conexão com a organização e histórico de engajamento nas instâncias decisórias (ex. fundadores, diretores, conselheiros longevos, lideranças comunitárias, etc.) passam a ter menos disponibilidade. Frente à possibilidade de afastamento da organização, a alocação em Conselho Consultivo passa a ser uma alternativa, permitindo a utilização dos conhecimentos acumulados ao longo do tempo.

TABELA 2: ESCOPO DE ATUAÇÃO, REQUISITOS PARA PARTICIPAÇÃO E DISPONIBILIDADE REQUERIDA PARA INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA

Instância	Escopo de atuação	Nível de especialização	Conexão Necessária	Disponibilidade
Diretoria executiva (voluntária)	Liderança cotidiana da organização, atua próximo às equipes e/ou voluntários para a operacionalização do impacto	Generalista, com perfil executivo e estratégico	Alta	Alta
Diretoria especializada (voluntária)	Dá suporte para a liderança da organização, atua próximo às equipes e/ou voluntários em temáticas específicas para a operacionalização do impacto	Especialista, com habilidades de gestão e estratégia	Média e Alta	Alta
Conselho deliberativo	Atua para definição da estratégia e visão de longo prazo da organização. Não atua próximo às equipes e não se debruça sobre questões do dia a dia	Generalista, embora conhecimentos especializados contribuam para as tomadas de decisão	Média e Alta	Média
Conselho Fiscal e Comitê de Investimentos	Garante a administração diligente e eficiente dos recursos da organização, seja pela fiscalização de contas e adequação às normas vigentes (Conselho Fiscal) ou pela gestão de ativos (Comitê de Investimentos)	Especialista	Baixa	Baixa
Comitês ou instâncias temáticas	Discute e contribui com temáticas específicas da organização, como a captação ou implementação de projetos	Especialista	Baixa	Variável conforme temáticas
Conselho Consultivo	Dá suporte para o direcionamento estratégico da organização, por meio de recomendações ao Conselho Deliberativo ou Diretoria, sem os eventuais vieses da atuação cotidiana	Não existe exigência de perfil específico	Muito Alta	Baixa

Por fim, evidenciam-se os desafios inerentes da inserção de pessoas com baixa conexão com a organização nas instâncias decisórias ou consultivas. Neste sentido, sugere-se a incorporação de novos membros através de posições de voluntariado especializadas, assessoramentos e ações pontuais, visando potencial incorporação conforme o grau de conexão for expandido. (Figura 4)

FIGURA 4: JORNADA DE INCORPORAÇÃO NA GOVERNANÇA DE NOVOS VOLUNTÁRIOS



No caso das Associações, a participação como associado pode ser utilizada como pré-requisito para ingresso em instâncias da governança, facilitando a aproximação gradual dos interessados às esferas decisórias. Outra possibilidade é designar o cargo de associado como um espaço para que membros veteranos, com menor disponibilidade de tempo, mantenham seu vínculo com a organização. A definição do papel do associado, seja como cargo de entrada ou de final de sua jornada na governança, dependerá do histórico e perfil da organização, como o número de associados fundadores ou o grau de coesão entre os seus membros.

CRITÉRIOS DE DIVERSIDADE NA ALOCAÇÃO DE TALENTOS

Adicionalmente às considerações sobre a diversidade de habilidades (especialistas ou generalistas) nas instâncias de governança, o processo de alocação de talentos deve maximizar os benefícios da criação de estruturas decisórias que integrem múltiplas dimensões de diversidade, como pessoas racializadas ou pessoas com deficiência, dentre outros aspectos.

Para além do papel social de não perpetuação de desigualdades sociais dentro da organização, a diversidade nas esferas decisórias contribui para a **melhor representação da sociedade e promove discussões mais qualificadas**. Nesse contexto, a diversidade de perspectivas nas instâncias estratégicas resulta em operações mais eficientes, inclusivas e sensíveis às necessidades dos públicos atendidos.

Na prática, recomenda-se que a alocação de candidatos para as posições de governança seja representativa da composição demográfica do território ou público-alvo. Isso evita, por exemplo, situações em que organizações focadas em mulheres sejam lideradas predominantemente por homens, ou em que iniciativas voltadas a territórios compostos principalmente por pessoas racializadas sejam conduzidas por lideranças majoritariamente brancas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fortalecimento da governança nas organizações sociais é fundamental para assegurar a sustentabilidade e o impacto social de longo prazo. A utilização de frameworks como o aqui exposto permite que as organizações estruturem suas instâncias de forma estratégica, integrando membros de maneira mais ágil e eficiente. Além disso, a existência de processos previsíveis e permanentes de recrutamento de membros para a alta gestão facilita a transição e sucessão de lideranças, garantindo continuidade e resiliência.

Esse enfoque profissionalizado abre as portas para que OSCs enfrentem com êxito os desafios do futuro, fortalecendo suas missões e consolidando seus papéis como agentes transformadores da sociedade.

CONHEÇA MAIS CONTEÚDOS DO IDIS SOBRE GOVERNANÇA:

- ARTIGO | [Sucessão em organizações sociais: agir antes que seja tarde](#)
- ARTIGO | [Por que grupos minorizados precisam participar da governança na filantropia?](#)
- CASE | [Fundação FEAC - Projeto Dirigentes Voluntários](#)



Esse é um produto de conhecimento produzido pelo time de consultoria do IDIS!

A geração e disseminação de conhecimento é um dos pilares para o atingimento de nossa missão como organização. Por meio de publicações, notas técnicas, artigos, capacitações e eventos, inspiramos, apoiamos e ampliamos o investimento social privado e seu impacto.

[Conheça mais de nossa produção.](#)