

**Informe dos  
Indicadores GIFE  
de Governança  
N.1**

**Dialogando sobre  
governança**

São Paulo  
Dezembro | 2016

# Os Indicadores GIFE de Governança

Os Indicadores são um instrumento online de autoavaliação para qualquer organização da sociedade civil (OSC) sobre o grau de desenvolvimento de sua governança. Ao acessar o site dos Indicadores GIFE de Governança as organizações encontram um questionário sobre aspectos essenciais de boas práticas de governança para as OSCs e, ao preenchê-lo, recebem uma pontuação que lhes permite avaliar a situação de sua governança de acordo com essas dimensões. A ferramenta possibilita às organizações realizar um exercício interno de reflexão sobre suas práticas de governança e melhor desenhar os caminhos para seu aperfeiçoamento. A plataforma oferece ainda referências e conteúdos sobre o tema para promover o debate nesse campo. A utilização da ferramenta não gera nenhum tipo de certificação ou selo de qualidade para as OSCs e seus resultados tampouco estabelecem ranking de melhores organizações. Está voltada a associações sem fins lucrativos e fundações e não é aplicável a empresas.

Com os Indicadores o GIFE pretende:

- ▶ Oferecer orientação prática para as organizações;
- ▶ Ampliar o conhecimento e a troca a respeito do tema;
- ▶ Melhorar as práticas do setor como um todo;
- ▶ Fortalecer a legitimidade das organizações.

[Aplique os indicadores](#)

Preencha os Indicadores GIFE de Governança.



Gratuito



Rápido



Seguro



Relevante

# Os 10 princípios dos indicadores

Os indicadores estão baseados em 10 princípios que orientaram a construção do projeto e a seleção dos indicadores.

1

autorregulação

A criação de parâmetros nas práticas de governança pode ser feita pelas próprias organizações independentes da ação estatal.

2

sentido público

As práticas de governança devem garantir a finalidade pública das organizações, o que caracteriza o setor.

3

legitimidade

Uma boa governança pode fortalecer a confiança nas organizações.

4

coerência de valores

Os mesmos valores que as organizações pregam em suas causas públicas devem também ser aplicados “da porta para dentro”.

5

transparência e abertura

A governança e a transparência são auto-implicadas: a transparência é um princípio da governança e uma boa governança contribui com a transparência.

6

equidade e diversidade

É importante assegurar a equidade e diversidade e o tratamento justo de todas as *stakeholders* e na composição da equipe e das instâncias de decisão nas organizações.

7

accountability

A capacidade de manter indivíduos e organizações passíveis de serem responsabilizados pelo seu desempenho.

8

dinamismo e desburocratização

Buscar o equilíbrio e flexibilidade nos processos, procedimentos e regras evitando burocratizar excessivamente a organização.

9

governança como sistema

É preciso pensar a governança de forma ampliada, indo além do conselho deliberativo.






10

horizontalidade

A fronteira entre governança e gestão é tênue e é necessário propor um debate sobre a busca por mais horizontalidade e menos hierarquização na gestão.

# A estrutura dos indicadores



A ferramenta está estruturada em perguntas que oferecem parâmetros sobre governança em OSCs. Os indicadores estão agrupados em componentes que, por sua vez, estão estruturados em 5 eixos que correspondem a dimensões essenciais da governança. Veja o exemplo abaixo.

Eixo	Componentes	
 <b>Conselho deliberativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Existência do conselho deliberativo</li><li>▶ Número de conselheiros</li><li>▶ Diversidade</li><li>▶ Pluralidade de qualificações e perfis</li><li>▶ Independência dos conselheiros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>Mandato e eleição</b></li><li>▶ Reuniões</li><li>▶ Assiduidade dos conselheiros</li><li>▶ Avaliação do conselho deliberativo e conselheiros</li></ul>
 <b>Controle e supervisão financeiros e econômicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Conselho fiscal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Prestação de contas financeira e econômica</li></ul>
 <b>Estratégia e gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Missão</li><li>▶ Planejamento estratégico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Executivo principal</li><li>▶ Gestão de pessoas</li></ul>
 <b>Políticas institucionais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Código de conduta / ética</li><li>▶ Conflito de interesses</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Canal de denúncia</li></ul>
 <b>Transparência e relação com partes interessadas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Relação com as partes interessadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Divulgação de informações / transparência</li></ul>

**Indicadores:**

- ▶ Existem regras claras e publicizadas internamente sobre o processo de escolha dos conselheiros
- ▶ O prazo de mandato é de no mínimo 2 anos e no máximo 4 anos
- ▶ Pode haver renovação de mandato, respeitando o período máximo de 8 anos de permanência no conselho deliberativo
- ▶ Há um processo ou política estabelecido que vise evitar a descontinuidade do conselho deliberativo diante da troca de conselheiros

# A pontuação dos indicadores

	<b>Eixo</b>	<b>Quantidade de indicadores</b>	<b>Soma total de pontos</b>
	Conselho deliberativo	15	52
	Controle e supervisão financeiros e econômicos	06	26
	Estratégia e gestão	10	44
	Políticas institucionais	04	12
	Transparência e relação com partes interessadas	07	30
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>164</b>

Cada indicador possui uma pontuação específica, que varia de 2 a 6, determinada com base numa definição de relevância, diferenciando seus pesos. Com isso, é possível calcular uma pontuação final, por eixo e geral, para cada respondente.

**Como  
construímos  
este informe?**

# O informe

- ▶ Este documento traz os resultados alcançados pelo projeto até o momento. Este é o primeiro de um conjunto de informes analíticos que serão produzidos periodicamente sobre os avanços do projeto e da governança no setor.
- ▶ Ao apresentar análises sobre como os indicadores e eixos são atendidos pelas organizações que preencheram a ferramenta, assim como o grau de pontuação obtido para o conjunto dos respondentes, o informe esboça um breve panorama sobre o estado da governança no setor. Esse panorama é circunscrito, obviamente, às organizações participantes e ao tipo de informação que são fornecidas, respeitando o princípio de confidencialidade.
- ▶ As análises apresentadas neste relatório consideram os resultados alcançados pelas organizações no cálculo da pontuação, bem como a porcentagem de organizações que responderam a cada indicador.

# Notas metodológicas

- ▶ A amostra utilizada para esse informe é composta por 75 OSCs – associadas ou não ao GIFE – o que corresponde ao conjunto de organizações que responderam ao questionário online desde seu lançamento, em abril de 2016, até o dia 13 de dezembro do mesmo ano.
- ▶ Para as análises apresentadas foi feita uma limpeza simples na base para excluir respondentes que não identificaram a organização ou que declararam estar apenas testando a ferramenta. Também não foram consideradas as respostas de empresas.
- ▶ As respostas coletadas são voluntárias, de livre preenchimento e de responsabilidade dos respondentes já que não passaram por um processo de confirmação.
- ▶ Nenhum dado individualizado das organizações respondentes será divulgado neste ou em qualquer outro informe ou conteúdo sobre o projeto.



75 organizações da sociedade civil (OSC)



**O que revelam os  
Indicadores GIFE  
de Governança?**

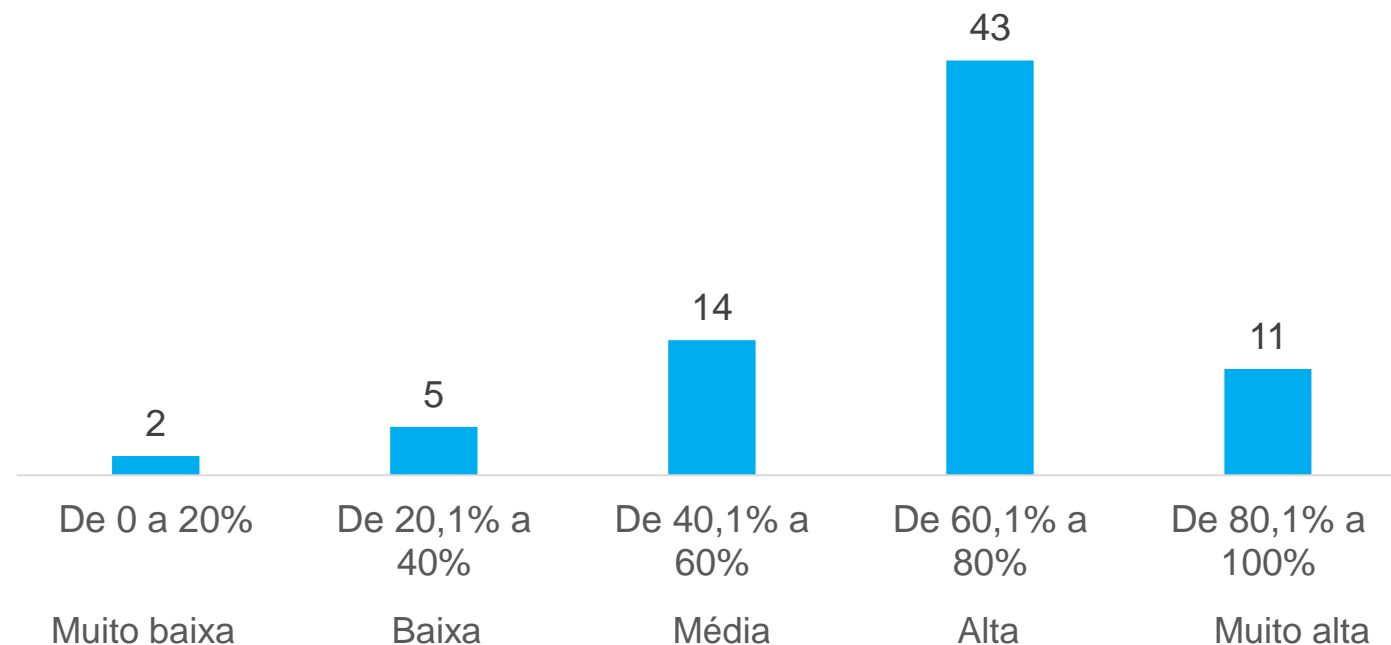
# Pontuação das organizações respondentes

## visão geral



Em geral, as organizações alcançaram alta pontuação:

- ▶ Atingiram em média 106 pontos, 65% da pontuação total.
- ▶ Entre os associados a pontuação média foi de 70% da pontuação total, e entre os não associados 62%.
- ▶ 54 das 75 das organizações respondentes obtiveram pontuação alta ou muito alta (acima de 60% da pontuação total).

Organizações por faixas de pontuação  
(75 respondentes)

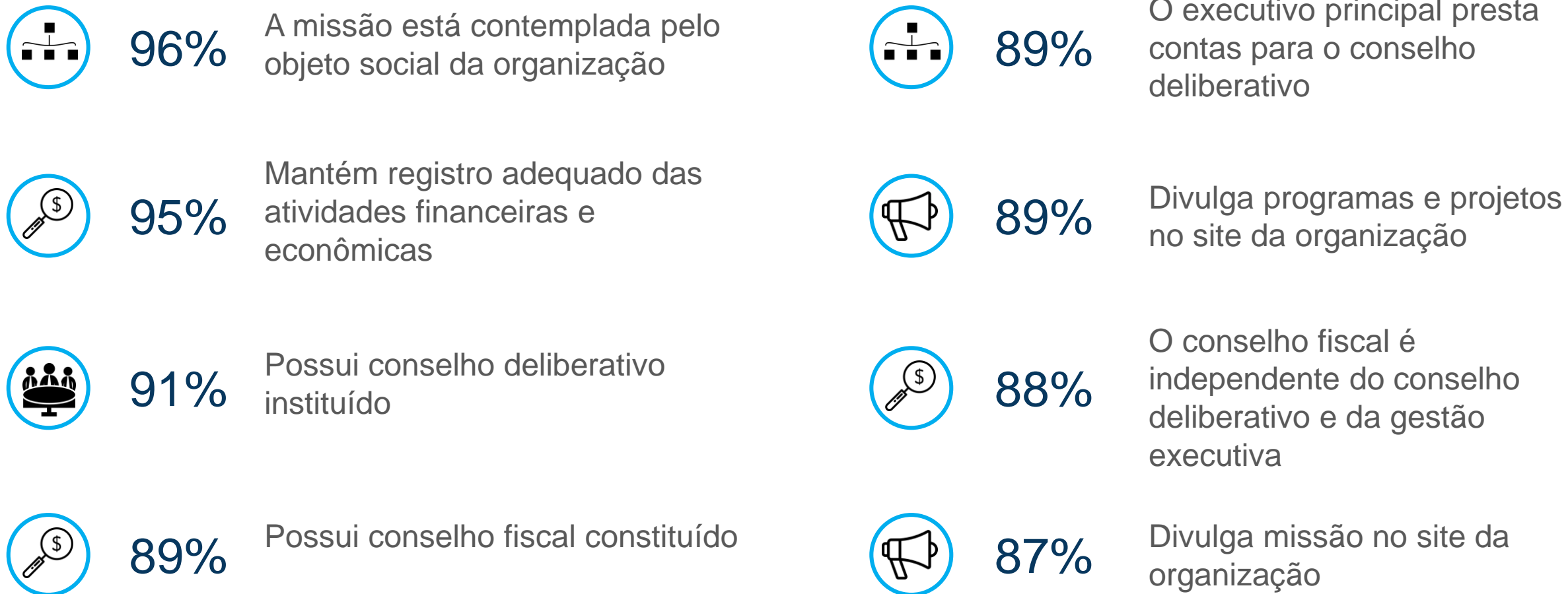


# Pontuação das organizações respondentes análise por eixo

	Eixo	Pontuação média dos respondentes
	Conselho deliberativo	62%
	Controle e supervisão financeiros e econômicos	85%
	Estratégia e gestão	71%
	Políticas institucionais	40%
	Transparência e relação com partes interessadas	53%

As organizações se **saíram melhor no eixo Controle e supervisão** financeiros e econômicos, alcançando uma pontuação média de 85%. O pior desempenho está **no eixo de Políticas institucionais**, em que as organizações alcançaram em média apenas 40% da pontuação máxima possível.

# Respostas por indicador destaques (maior recorrência dentre os respondentes)



# Respostas por indicador destaques (menor recorrência dentre os respondentes)



16%

Possui sistema de avaliação de conselheiros



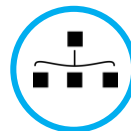
32%

A equipe e conselheiros assinam formulário de divulgação de conflito de interesses, comprometendo-se a informar possíveis conflitos



27%

As partes interessadas sempre participam nas tomadas de decisão



36%

Possui processo estabelecido para a sucessão do executivo principal



28%

Possui canal de denúncia (whistleblower)



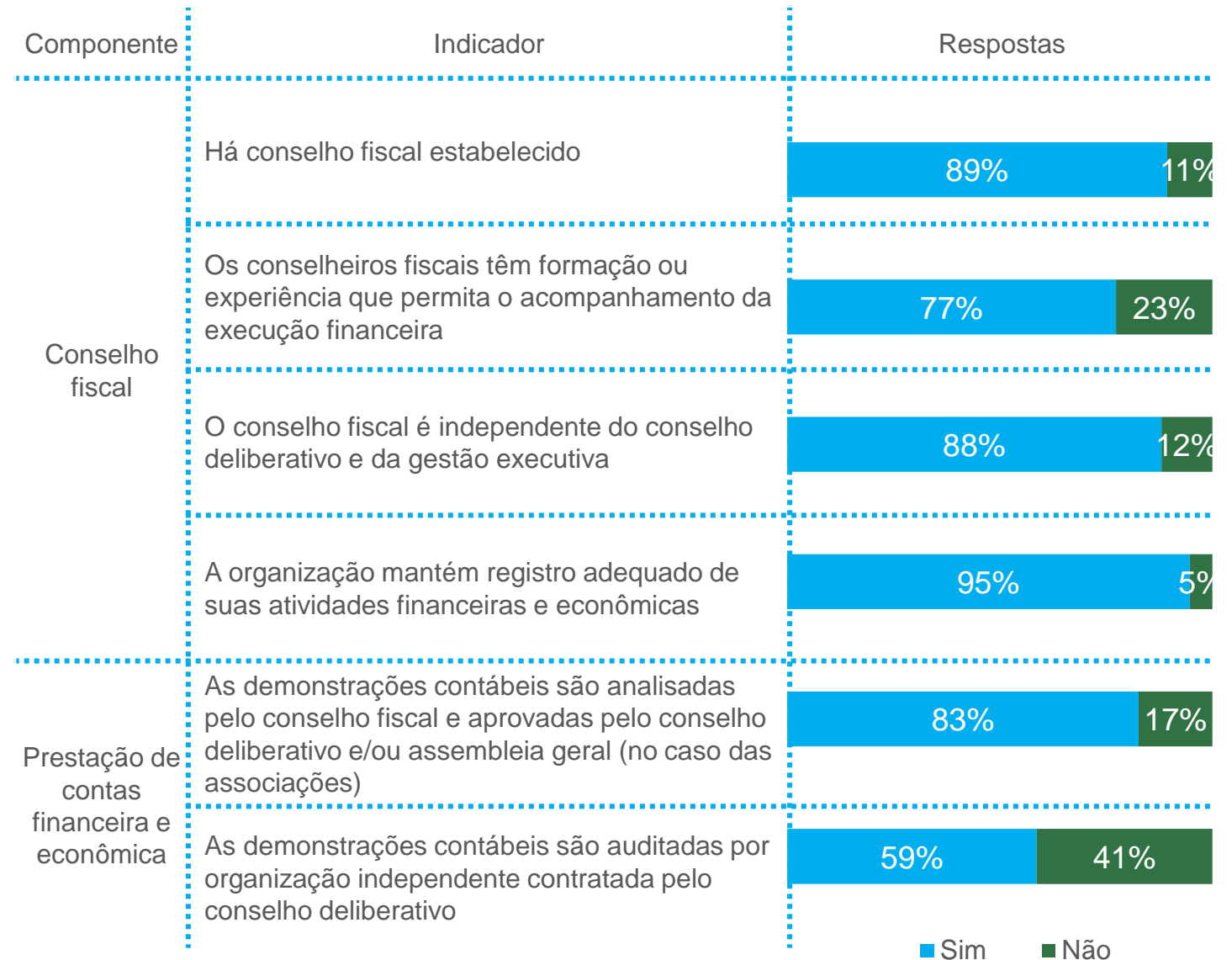
37%

Divulga os relatórios dos auditores independentes no site da organização



## Eixo controle e supervisão financeira

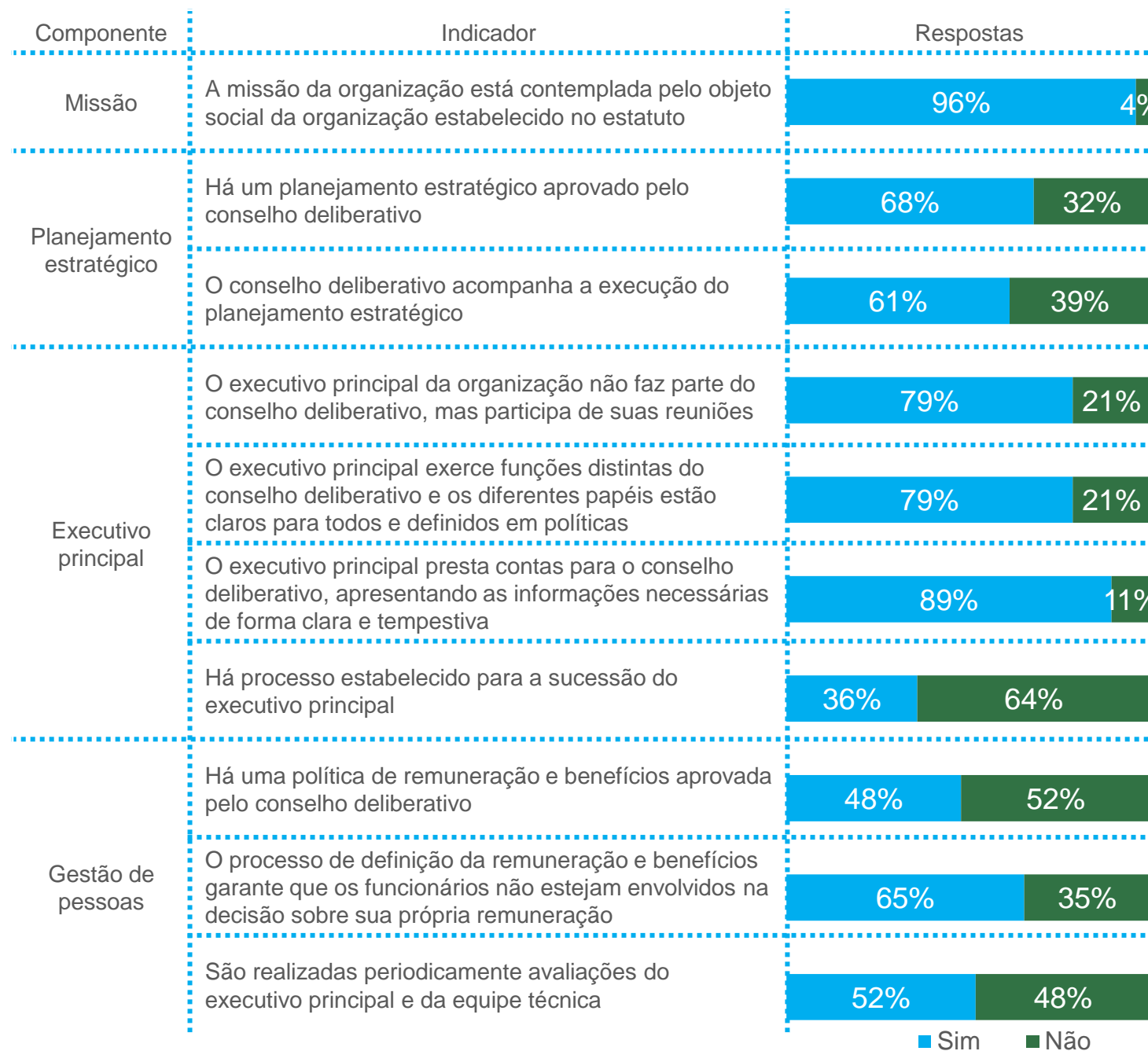
- ▶ 89% das organizações possui conselhos fiscais.
- ▶ Para apenas 12% das organizações o conselho fiscal não é independente do conselho deliberativo e da gestão executiva.
- ▶ A realização de auditoria independente ainda não parece ser prática tão disseminada (apenas 59% das organizações passam por auditoria) – e está mais presente entre associados GIFE (71%) do que entre não associados (51%).





# Estratégia e Gestão

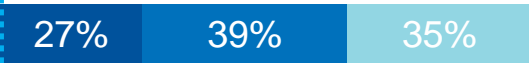

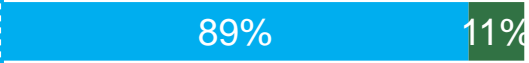




- ▶ A gestão de pessoas é o elo mais fraco do eixo.
- ▶ Apenas 48% das organizações possuem política de remuneração.
- ▶ Em 65% das OSCs (associadas ou não) há garantia de que os funcionários não estejam envolvidos na decisão sobre sua própria remuneração.
- ▶ Apenas 52% realiza avaliação da equipe técnica (71% entre associados e 40% entre não associados).
- ▶ Uma política de sucessão do executivo principal está presente em apenas 36% das organizações (25% entre associados GIFE).
- ▶ O planejamento estratégico ainda não é acompanhado pelo conselho em 39% das OSCs e somente 68% tem o planejamento aprovado pelo conselho.





# Transparência e relação com partes interessadas

- ▶ Há baixa representação das partes interessadas nas tomadas de decisão – 35% não tem representação de partes interessadas nas tomadas de decisão. Essa porcentagem cai para 30% entre não associados enquanto que entre os associados ela alcança 43%.
- ▶ A missão e os principais programas e projetos são itens compartilhados por grande parte das organizações (87% e 89%, respectivamente).
- ▶ Há baixo compartilhamento das informações contábeis entre as OSCs (só 57% divulgam) e relatório de auditoria independente (37% divulgam).
- ▶ A composição de conselho deliberativo e fiscal ainda não é divulgada por cerca de 32% das OSCs – proporção menor entre associados GIFE.

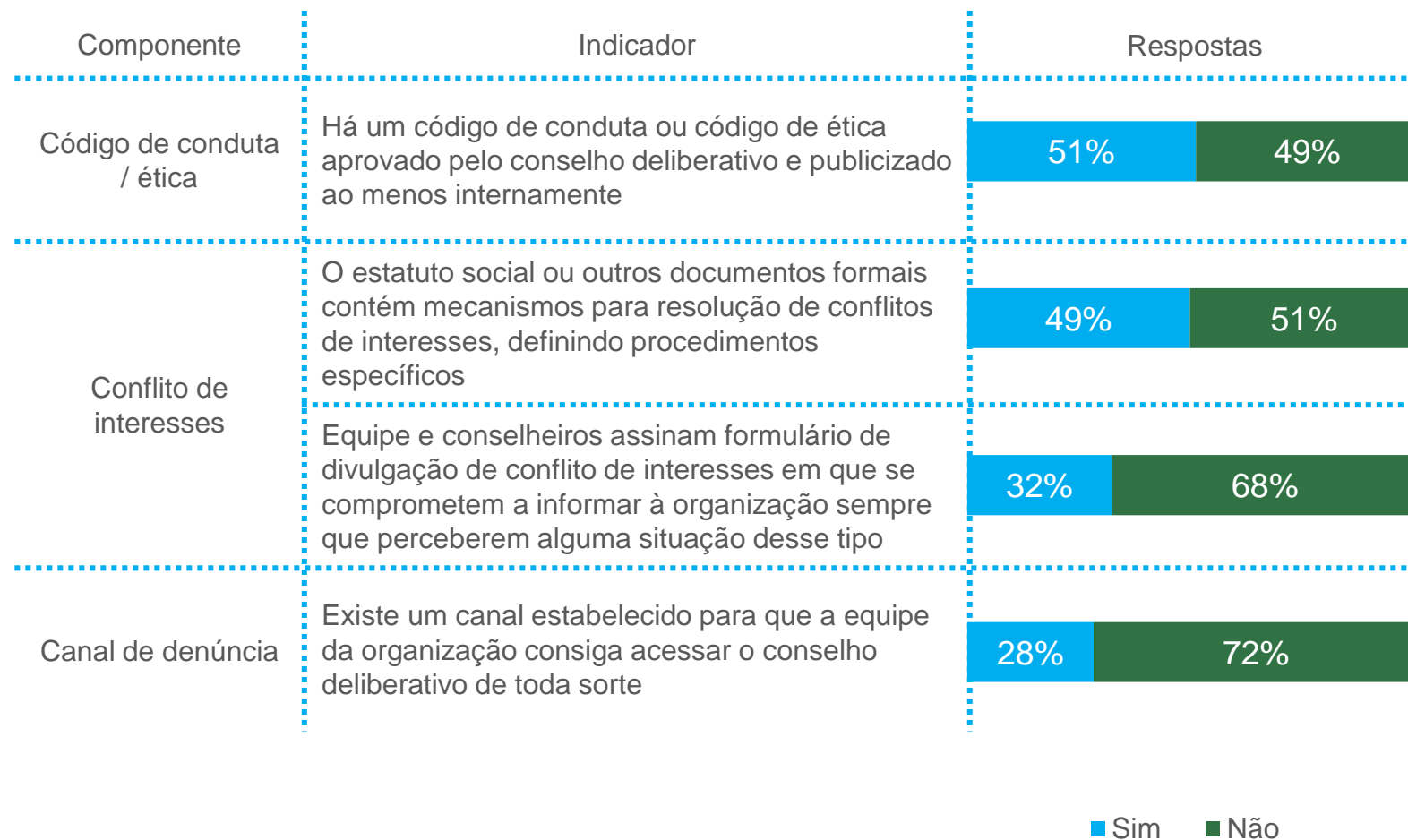
Componente	Indicador	Respostas
Relação com as partes interessadas	As partes interessadas participam nas tomadas de decisão na organização	
	A missão é divulgada no site da organização	
	Os principais programas, projetos, ações e atividades são divulgados no site e/ou relatórios da organização	
Divulgação de informações / transparência	A composição do conselho deliberativo é divulgada no site da organização	
	A composição do conselho fiscal é divulgada no site da organização	
	As demonstrações contábeis são divulgadas no site da organização	
	Os relatórios dos auditores independentes são divulgados no site da organização	

- Representante das partes interessadas sempre participam nas tomadas de decisão
- Representante das partes interessadas participam eventualmente nas tomadas de decisão
- Representante das partes interessadas não participam nas tomadas de decisão
- Sim ■ Não



# Políticas institucionais

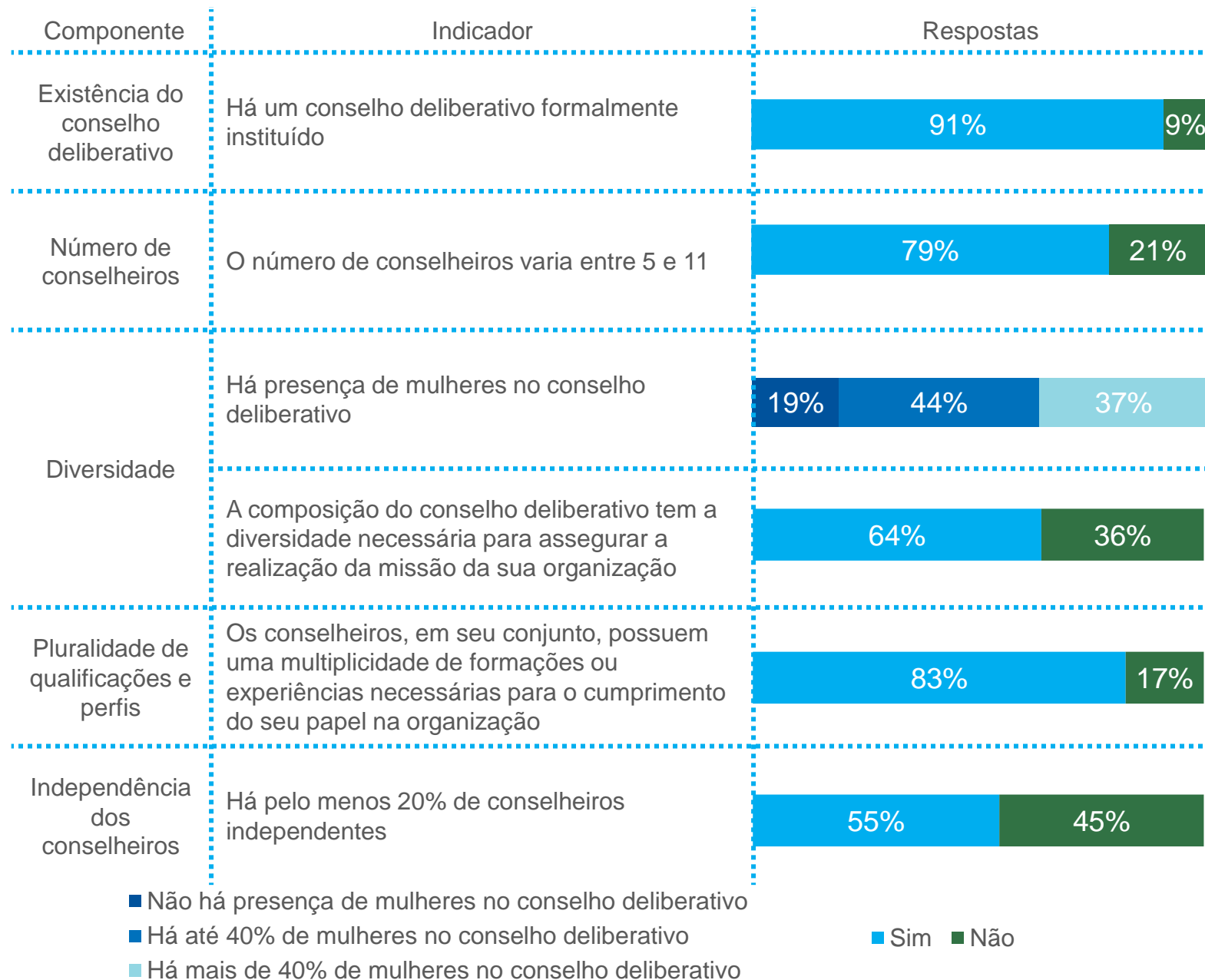
- ▶ A formulação de políticas em geral ainda é prática pouco disseminada no conjunto das organizações.
- ▶ A política mais adotadas pelas organizações respondentes é o código de conduta/ ética (51% possuem).
- ▶ 49% das organizações possuem mecanismos de solução de conflitos de interesse (maior entre associados – 54%) mas só em 32% dos casos os funcionários assinam compromisso de informar conflitos.
- ▶ 28% das organizações possuem canal de denúncia (38% entre associados e 21% entre não associados).





# Conselho deliberativo

- ▶ Um grande desafio no eixo sobre conselho deliberativo ainda está ligado à presença de conselheiros independentes (em 45% das organizações não há conselheiros independentes, sendo 68% entre os associados e 32% nas demais).
- ▶ Apenas 19% das organizações não têm mulheres na composição dos conselhos ainda que apenas 37% tenham mais de 40% de mulheres nessas instâncias.





# Conselho deliberativo

- ▶ O componente reuniões é um elo mais forte do eixo, em 81% das organizações o conselho se pelo menos duas vezes ao ano e tem periodicidade definida.
- ▶ Já em relação a mandato e eleição, os resultados são mais baixos. Em apenas 45% das organizações pode haver renovação, mas respeitando o período máximo de 8 anos de permanência, valor que cai para 32% entre associados.
- ▶ Apenas 16% das organizações possuem mecanismos de avaliação de conselheiros.



**Coordenadores:** Andre  
Degenszajn e Iara Rolnik

**Produção:** Beatriz Silvestre  
e Graziela Santiago

Patrocínio:



Realização:

