

**Informe dos
Indicadores GIFE
de Governança
N.3**

**Dialogando sobre
governança**

São Paulo
Outubro | 2020

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 OSC e, ao preenche-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 OSC 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.



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.

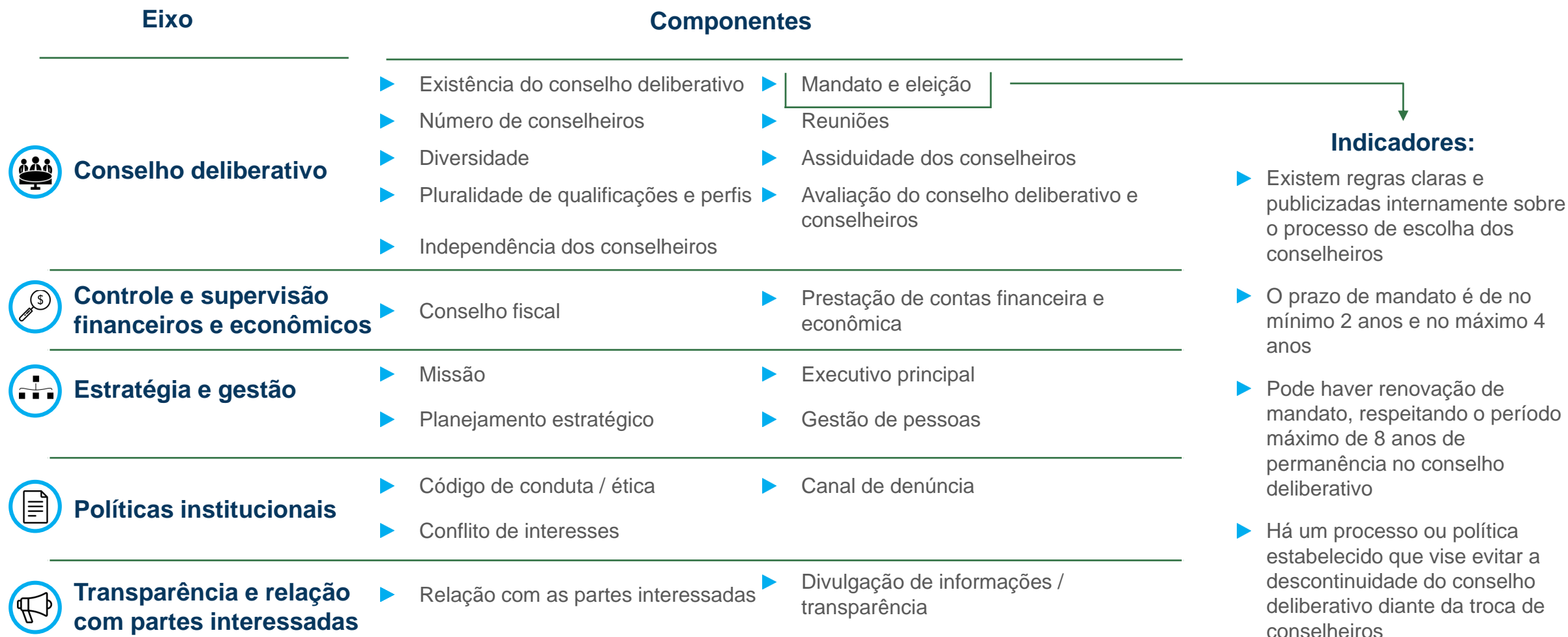
10

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 OSC. 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.



A pontuação dos indicadores

	Eixo	Quantidade de indicadores	Soma total de pontos
	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
	Total	42	164

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.

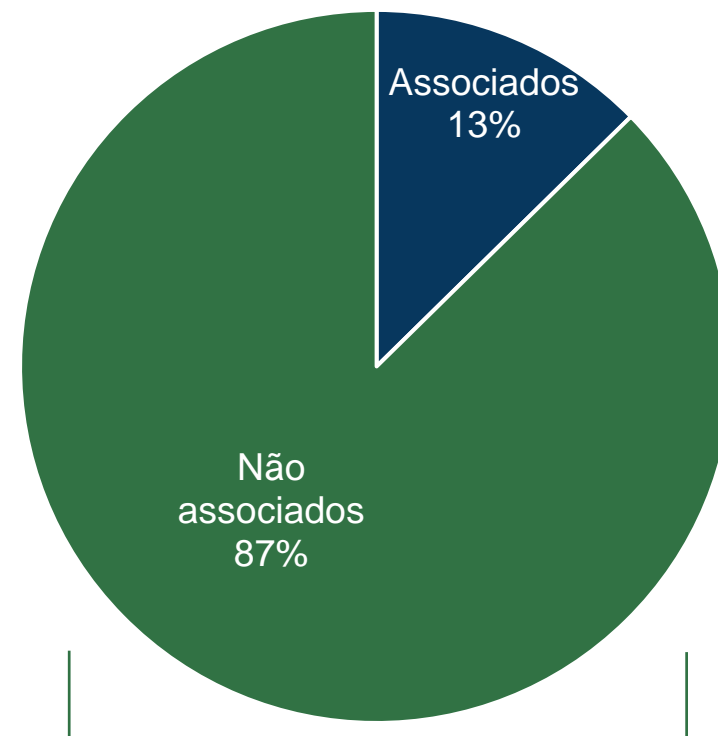
**Como
construimos
este informe?**

O informe

- ▶ Este documento traz os resultados alcançados pelo projeto até o momento. Este é o terceiro de um conjunto de informes analíticos que são produzidos periodicamente sobre os avanços do projeto e da governança no setor. O primeiro informe foi lançado em dezembro de 2016 e o segundo em junho de 2017.
- ▶ 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

- ▶ Desde o lançamento da plataforma, os Indicadores GIFE de Governança contaram com a participação 288 OSC, sendo 23% associadas ao GIFE e 77% não associadas.
- ▶ A amostra utilizada para as análises deste informe é composta por 173 organizações – associadas ou não ao GIFE – o que corresponde ao conjunto de organizações que responderam ao questionário online desde 22 de junho de 2017 (data do informe anterior) até o dia 08 de outubro de 2020.
- ▶ A proporção de organizações não associadas aumentou 26 pontos percentuais desde o último informe. Isso pode ter ocorrido devido a uma maior disseminação da plataforma entre um universo mais amplo de OSC, para além dos associados GIFE, por conta de parceria realizada com o [Mapa das OSC](#) do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
- ▶ 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.



173 organizações da sociedade civil (OSC)

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

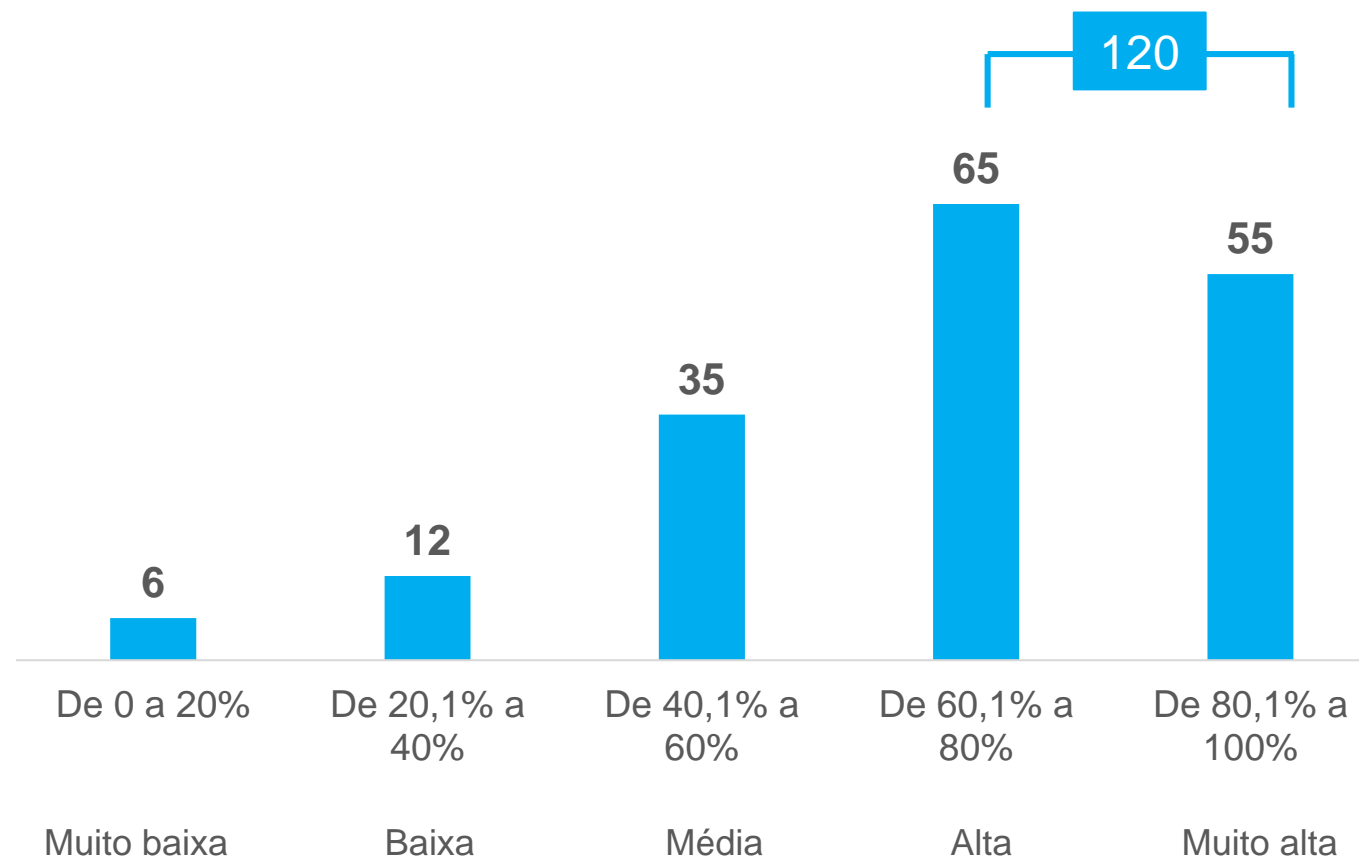
Pontuação das organizações respondentes

visão geral





Em geral, as organizações continuaram alcançando alta pontuação:

- ▶ Atingiram em média 110 pontos, 67% da pontuação total; no informe anterior essa média era de 108 pontos, 66% do total.
- ▶ Entre os associados a pontuação média foi de 71% da pontuação total, e entre os não associados 67%.
- ▶ 120 das 173 organizações respondentes obtiveram pontuação alta ou muito alta (quase 70% do total de organizações respondentes).

Organizações por faixas de pontuação
(173 respondentes)



Pontuação das organizações respondentes análise por eixo

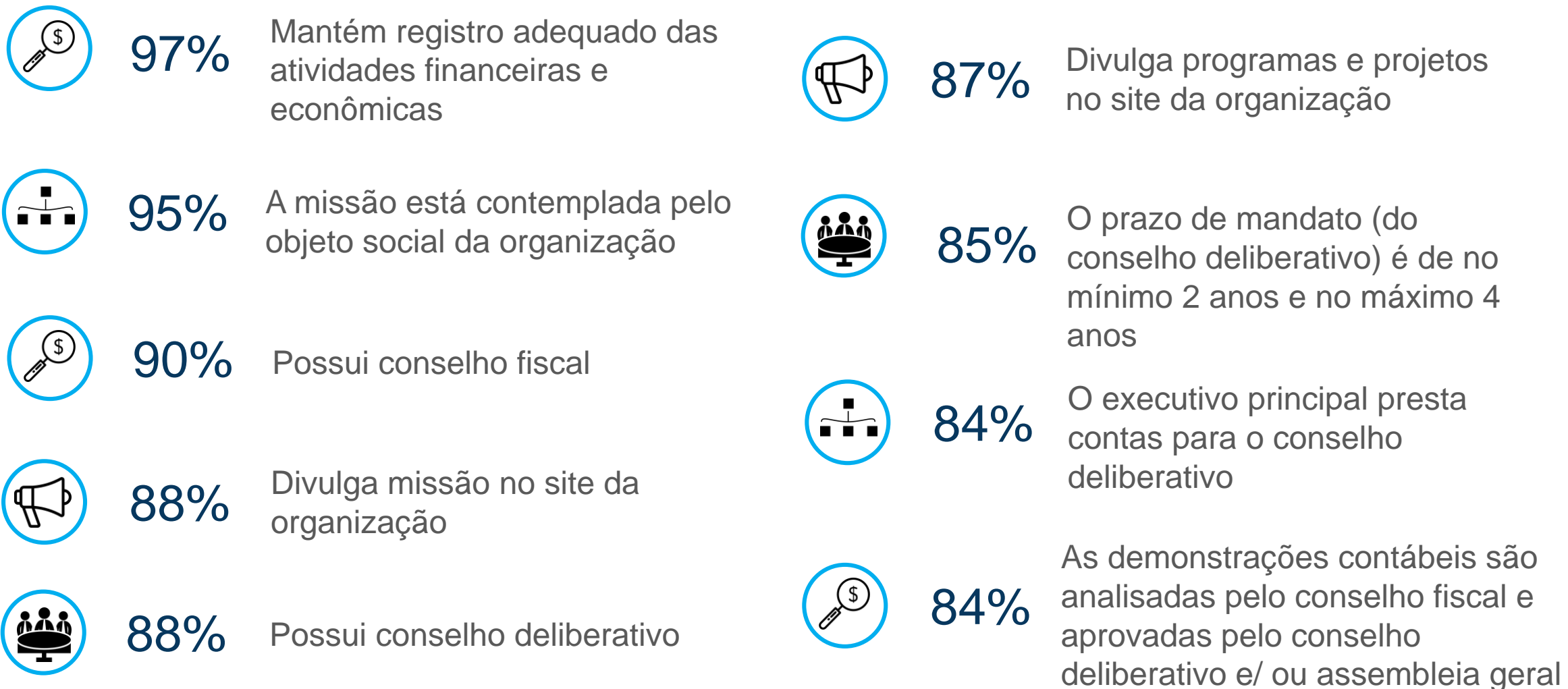
Eixo	Pontuação média dos respondentes	
 Conselho deliberativo	70%	+ 6 pp* em relação ao último informe
 Controle e supervisão financeiros e econômicos	85%	+ 1 pp* em relação ao último informe
 Estratégia e gestão	74%	+ 1 pp* em relação ao último informe
 Políticas institucionais	56%	+ 13 pp* em relação ao último informe
 Transparência e relação com partes interessadas	55%	+ 2 pp* em relação ao último informe

Todas as pontuações alcançadas aumentaram em relação ao informe anterior, principalmente o **eixo Políticas institucionais**, que aumentou **13 pontos percentuais**, e o **eixo Conselho deliberativo**, com aumento de **6 pontos percentuais** no período.

O pior desempenho das organizações foi observado no **eixo Transparência e relação com partes interessadas**, onde elas alcançaram uma pontuação **média de 55%**, ainda sim, **2 pontos percentuais** mais alta que no último informe de 2017.

*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais.

Respostas por indicador destaques (maior recorrência dentre os respondentes)



Respostas por indicador destaques (menor recorrência dentre os respondentes)



18%

Não há presença de mulheres no conselho deliberativo



40%

Há até 40% de mulheres no conselho deliberativo



23%

As partes interessadas não participam nas tomadas de decisão



40%

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



34%

Possui sistema de avaliação de conselheiros



40%

As partes interessadas sempre participam nas tomadas de decisão



Eixo: controle e supervisão financeira

- ▶ 90% das organizações possuem conselho fiscal, porcentagem que sobe para 91% entre não associados.
- ▶ 97% das organizações mantêm registro adequado de suas atividades financeiras e econômicas, porcentagem que sobe para 100% entre associados GIFE.
- ▶ A realização de auditoria independente ainda não parece ser prática tão disseminada (apenas 65% das organizações passam por auditoria) – e está mais presente entre associados GIFE (82%) do que entre não associados (62%).

Componente	Indicador	Respostas
Conselho fiscal	Há conselho fiscal estabelecido	90% + 2 pp*
	Os conselheiros fiscais têm formação ou experiência que permita o acompanhamento da execução financeira	67% - 9 pp*
	O conselho fiscal é independente do conselho deliberativo e da gestão executiva	76% - 6 pp*
Prestação de contas financeira e econômica	A organização mantém registro adequado de suas atividades financeiras e econômicas	97% + 2 pp*
	As demonstrações contábeis são analisadas pelo conselho fiscal e aprovadas pelo conselho deliberativo e/ou assembleia geral (no caso das associações)	84% + 3 pp*
	As demonstrações contábeis são auditadas por organização independente contratada pelo conselho deliberativo	65%

*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2017).



Eixo: Estratégia e Gestão

- ▶ **A sucessão do executivo principal** foi o indicador que apresentou o maior aumento no período e parece estar melhor estruturada entre não associados do que entre associados GIFE: 54% possuem processo de sucessão estabelecido ante 36% dos associados, gerando uma média global de 51%.
- ▶ O componente de **Gestão de pessoas** continua sendo o elo mais fraco deste eixo, apresentando quedas significativas em alguns indicadores em relação ao último informe:
 - ▶ Apenas 42% das organizações possuem política de remuneração, indicador que apresentou a maior queda no período.
 - ▶ Em 66% das OSC (associadas ao GIFE ou não) há garantia de que os funcionários não estejam envolvidos na decisão sobre sua própria remuneração.
 - ▶ Apenas 54% realizam avaliação da equipe técnica (68% entre associados GIFE e 52% entre não associados).

*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2017).

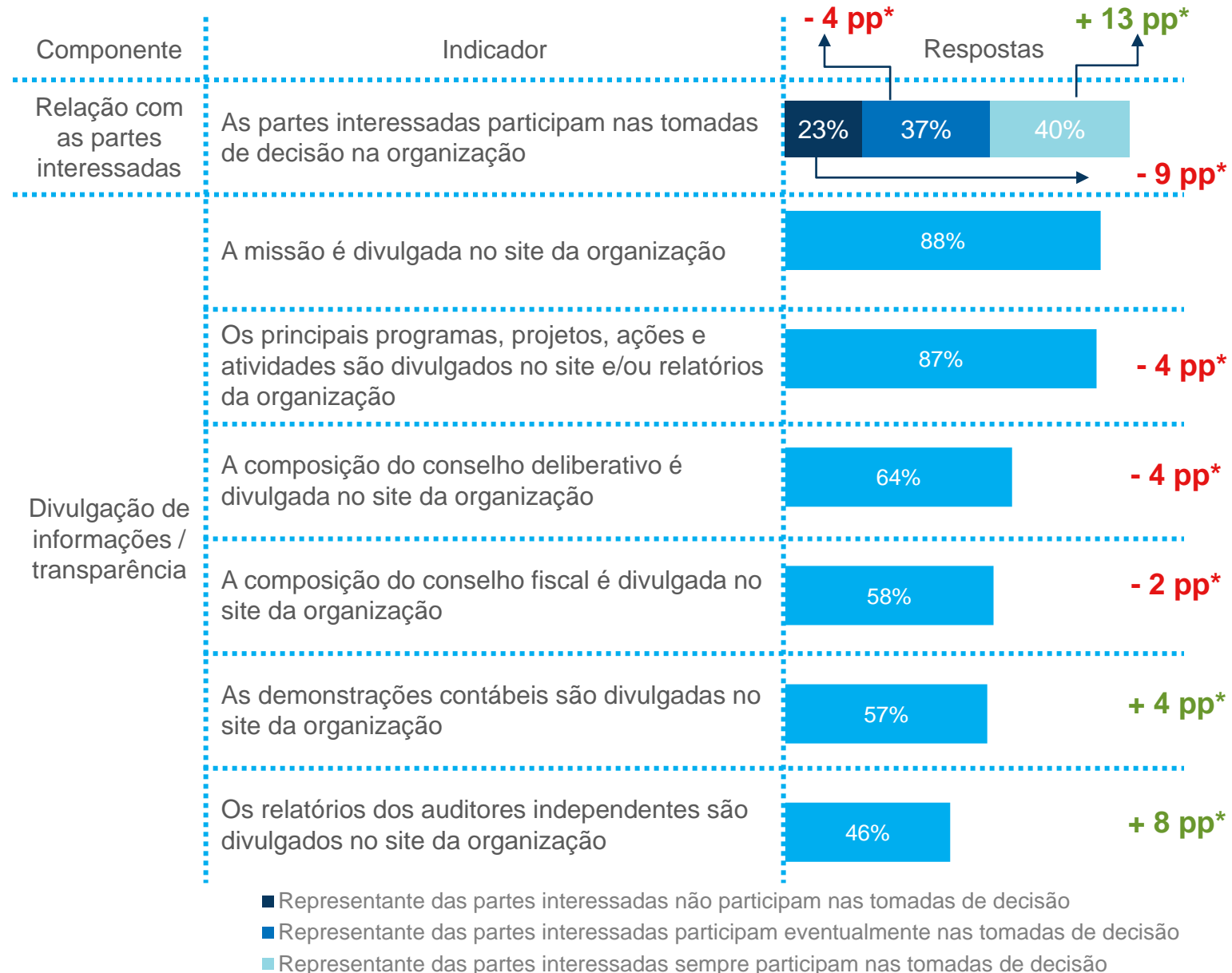
Componente	Indicador	Respostas	
Missão	A missão da organização está contemplada pelo objeto social da organização estabelecido no estatuto	95%	- 2 pp*
	Há um planejamento estratégico aprovado pelo conselho deliberativo	75%	+ 5 pp*
Planejamento estratégico	O conselho deliberativo acompanha a execução do planejamento estratégico	66%	+ 2 pp*
	O executivo principal da organização não faz parte do conselho deliberativo, mas participa de suas reuniões	78%	
Executivo principal	O executivo principal exerce funções distintas do conselho deliberativo e os diferentes papéis estão claros para todos e definidos em políticas	73%	- 7 pp*
	O executivo principal presta contas para o conselho deliberativo, apresentando as informações necessárias de forma clara e tempestiva	84%	- 4 pp*
	Há processo estabelecido para a sucessão do executivo principal	51%	+ 16 pp*
	Há uma política de remuneração e benefícios aprovada pelo conselho deliberativo	42%	- 9 pp*
Gestão de pessoas	O processo de definição da remuneração e benefícios garante que os funcionários não estejam envolvidos na decisão sobre sua própria remuneração	66%	- 6 pp*
	São realizadas periodicamente avaliações do executivo principal e da equipe técnica	54%	- 3 pp*



Eixo: Transparência e relação com partes interessadas

- ▶ Ainda há **baixa representação das partes interessadas nas tomadas de decisão**: apenas 40% das organizações sempre tem representação de partes interessadas nas tomadas de decisão. Essa porcentagem cai para 32% entre associados GIFE enquanto que entre os não associados ela alcança 42%.
- ▶ A **missão** e os **principais programas e projetos** são itens compartilhados por grande parte das organizações (88% e 87%, respectivamente).
- ▶ Os itens relacionados a questões contábeis e financeiras apresentaram aumento com relação ao informe anterior: 57% divulgam informações contábeis e 46% relatório de auditoria independente, porcentagens sobem para **64% apenas entre os associados GIFE**.

*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2017).





Eixo: Políticas institucionais

- ▶ A formulação de políticas em geral ainda é uma prática menos disseminada no conjunto das organizações.
- ▶ A política mais adotada pelas organizações respondentes é a definição de procedimentos específicos referente a mecanismos de resolução de conflitos de interesses (65% possuem, crescimento de 13 pp com relação ao último informe), mas **só em 40% dos casos os funcionários assinam formulários de compromisso de informar conflitos.**
- ▶ 43% das organizações possuem canal de denúncia (41% entre associados GIFE e 43% entre não associados), proporção que aumentou 10 pontos percentuais com relação ao último informe.

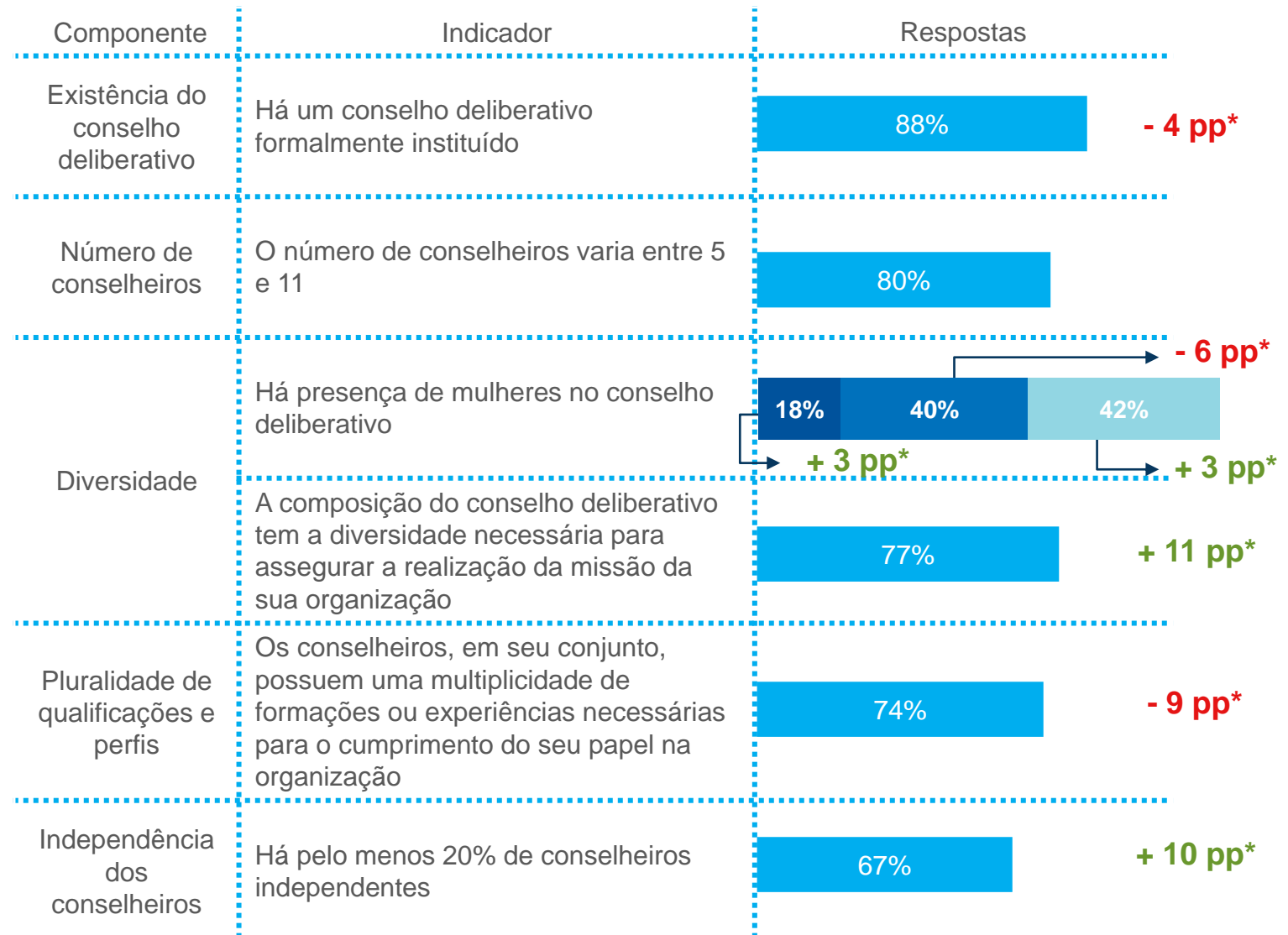
Componente	Indicador	Respostas	
Código de conduta / ética	Há um código de conduta ou código de ética aprovado pelo conselho deliberativo e publicizado ao menos internamente	58%	+ 8 pp*
Conflito de interesses	O estatuto social ou outros documentos formais contém mecanismos para resolução de conflitos de interesses, definindo procedimentos específicos	65%	+ 13 pp*
	Equipe e conselheiros assinam formulário de divulgação de conflito de interesses em que se comprometem a informar à organização sempre que perceberem alguma situação desse tipo	40%	+ 3 pp*
Canal de denúncia	Existe um canal estabelecido para que a equipe da organização consiga acessar o conselho deliberativo de toda sorte	43%	+ 10 pp*

*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2017).



Eixo: Conselho deliberativo

- ▶ **88% das organizações possuem conselhos deliberativos formalmente constituídos.**
- ▶ Em 74% das organizações há pluralidade de qualificação e perfis dos conselheiros, mas em 77% há a diversidade necessária para assegurar a realização da missão das organizações.
- ▶ **Somente 18% das organizações não têm mulheres na composição** dos conselhos, e a quantidade de organizações que têm mais de 40% de mulheres nesta instância aumentou 3 pontos percentuais, subindo para 42%.
- ▶ A proporção de organizações em que há pelo menos 20% de conselheiros independentes **aumentou 10 pp em relação ao último informe:** hoje essa proporção está em 67%, sendo 59% entre os associados GIFE e 68% entre não associados.



*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2017).

■ Não há presença de mulheres no conselho deliberativo
■ Há até 40% de mulheres no conselho deliberativo
■ Há mais de 40% de mulheres no conselho deliberativo



Eixo: Conselho deliberativo

- ▶ No componente de **Mandato e eleição**, os resultados tiveram aumento significativo desde o último informe. Em 70% das organizações pode haver renovação de mandato, mas respeitando o período máximo de 8 anos de permanência, valor que cai para 50% entre associados GIFE e sobe para 73% entre não associados.
- ▶ O componente **Reuniões é o elo mais forte do eixo**: em 81% das organizações o conselho se reúne pelo menos duas vezes ao ano e tem periodicidade definida, além de haver elaboração e publicização de atas das reuniões.
- ▶ O item menos atendido pelas organizações respondentes é a Avaliação periódica de conselheiros: **em apenas 34% das organizações há avaliações periódicas**. Ressalta-se, porém, que esse item foi um dos que mais cresceram no período, apresentando um aumento de **18 pontos percentuais** desde o último informe.

*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2017).

Componente	Indicador	Respostas	
Mandato e eleição	Existem regras claras e publicizadas internamente sobre o processo de escolha dos conselheiros	79%	+ 13 pp*
	O prazo de mandato é de no mínimo 2 anos e no máximo 4 anos	85%	+ 8 pp*
	Pode haver renovação de mandato, respeitando o período máximo de 8 anos de permanência no conselho deliberativo	70%	+ 18 pp*
	Há um processo ou política estabelecido que vise evitar a descontinuidade do conselho deliberativo diante da troca de conselheiros	57%	+ 7 pp*
Reuniões	O conselho deliberativo se reúne pelo menos duas vezes ao ano e tem periodicidade definida	81%	- 2 pp*
	Os conselheiros recebem material adequado e em tempo hábil para assegurar participação efetiva nas reuniões	69%	- 5 pp*
	Há elaboração de ata das reuniões do conselho deliberativo e estas são publicizadas internamente	81%	+ 5 pp*
Assiduidade dos conselheiros	75% dos membros do conselho deliberativo participam de pelo menos 75% das reuniões realizadas anualmente	72%	- 7 pp*
Avaliação do conselho deliberativo e conselheiros	Há avaliação periódica do conselho deliberativo ou dos conselheiros	34%	+ 18 pp*

Produção:
Larissa Laviano

Coordenação:
Carolina Magosso e
Graziela Santiago

Apoio Institucional



FORD
FOUNDATION



fundação
bradesco



Fundação
Tide
Setubal



Laudes ———
— Foundation