

Informe dos  
Indicadores GIFE de  
Governança

Nº 4

# Dialogando sobre governança

São Paulo  
Outubro | 2021

# 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.



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 os *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		
 Conselho deliberativo	<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>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Existem regras claras e publicizadas internamente sobre o processo de escolha dos conselheiros</li></ul>
 Controle e supervisão financeiros e econômicos	<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>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ O prazo de mandato é de no mínimo 2 anos e no máximo 4 anos</li></ul>
 Estratégia e gestão	<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>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Pode haver renovação de mandato, respeitando o período máximo de 8 anos de permanência no conselho deliberativo</li></ul>
 Políticas institucionais	<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>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Há um processo ou política estabelecido que vise evitar a descontinuidade do conselho deliberativo diante da troca de conselheiros</li></ul>
 Transparência e relação com partes interessadas	<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>	

# A pontuação dos indicadores

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

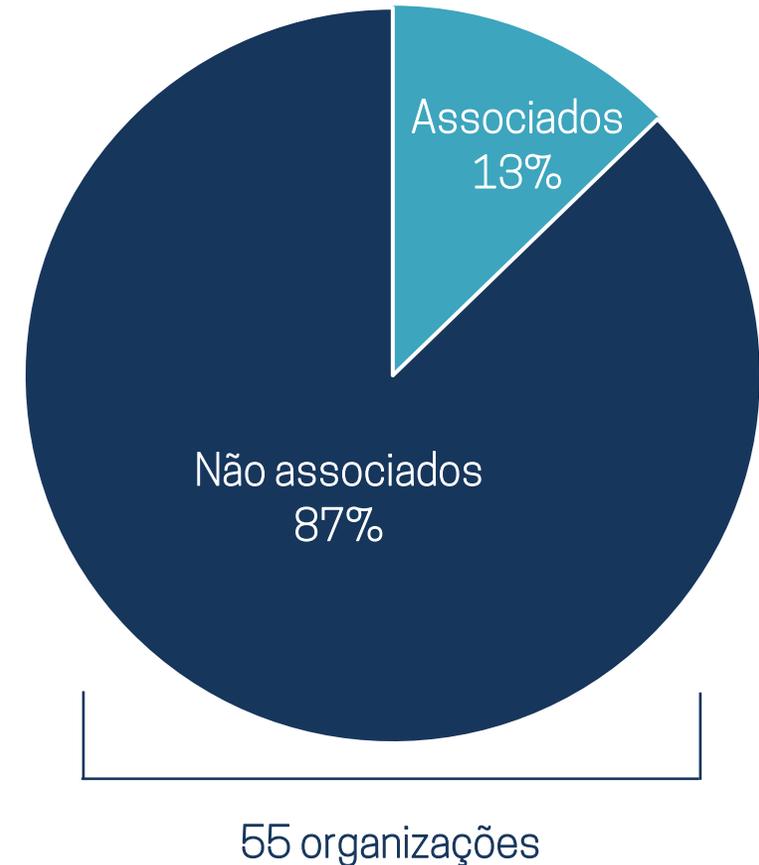
**Como  
construímos  
este informe?**

# O informe

- ▶ Este documento traz os resultados alcançados pelo projeto até o momento. Este é o quarto 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, o segundo em junho de 2017 e o terceiro em outubro de 2020.
- ▶ 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, em 2016, os Indicadores GIFE de Governança contaram com a participação 342 OSC, sendo 22% associadas ao GIFE e 78% não associadas.
- ▶ A amostra utilizada para as análises deste informe é composta por **55 organizações** – associadas ou não ao GIFE – o que corresponde ao conjunto de organizações que responderam ao questionário online desde 09 de outubro de 2020 até 27 de outubro de 2021.
- ▶ A proporção de organizações não associadas se manteve a mesma desde o último informe, em 2020.
- ▶ 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.



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

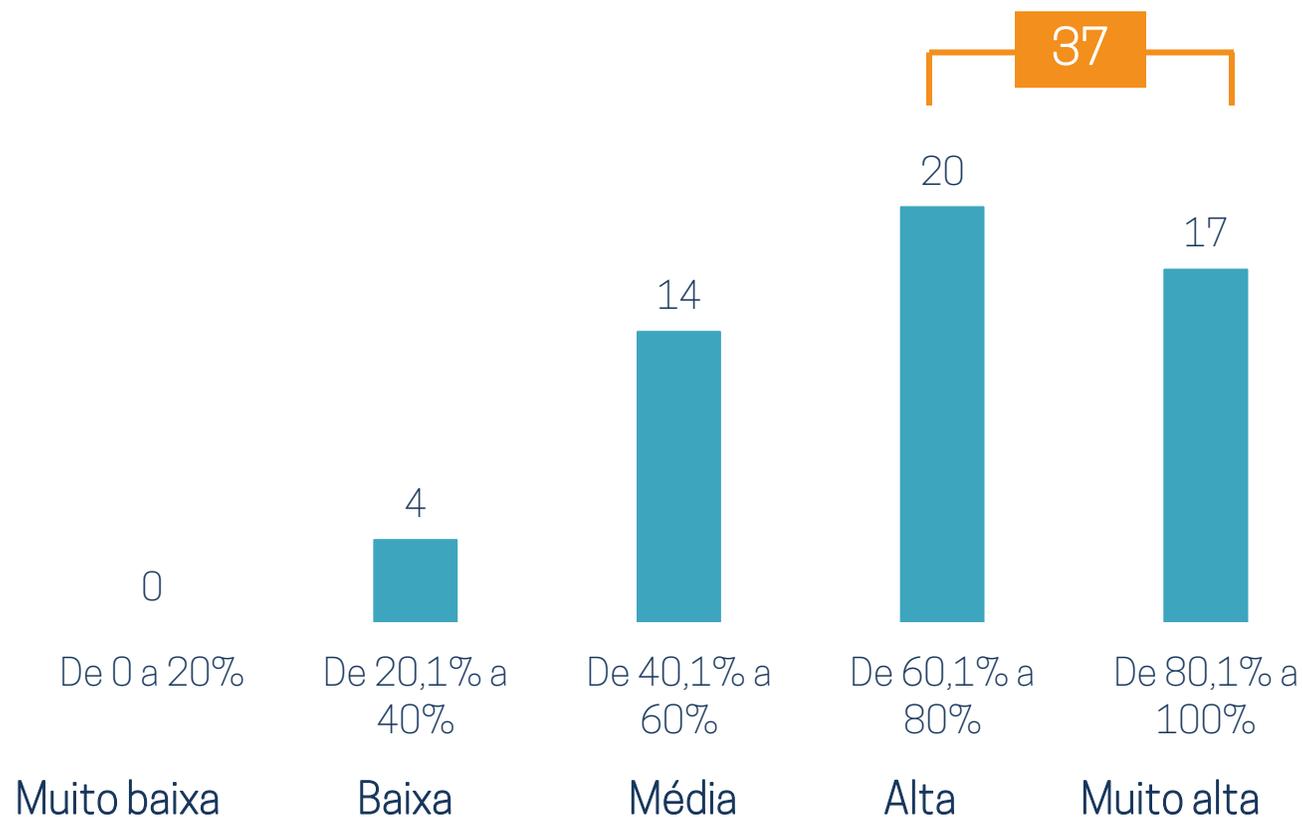
# Pontuação das organizações respondentes

## visão geral

Em geral, as organizações continuaram alcançando alta pontuação:

- ▶ Atingiram em média 113 pontos, 69% da pontuação total; no informe anterior essa média era de 110 pontos, 67% do total.
- ▶ Entre os associados a pontuação média foi de 81% da pontuação total, e entre os não associados 67%.
- ▶ 37 das 55 organizações respondentes obtiveram pontuação alta ou muito alta (67% do total de organizações respondentes). Essa proporção é 2 pontos percentuais (pp) menor do que a apresentada no último informe, em 2020.

Organizações por faixas de pontuação  
(55 respondentes)



# Pontuação das organizações respondentes

## análise por eixo

Eixo	Pontuação média dos respondentes	
 Conselho deliberativo	69%	+ 2 pp* em relação ao último informe
 Controle e supervisão financeiros e econômicos	85%	+ 2 pp* em relação ao último informe
 Estratégia e gestão	71%	0 pp em relação ao último informe
 Políticas institucionais	51%	- 1 pp* em relação ao último informe
 Transparência e relação com partes interessadas	58%	+ 5 pp* em relação ao último informe

Três eixos aumentaram relação ao informe anterior: **Transparência e relação com partes interessadas**, com aumento de **5 pp**, e os eixos **Conselho deliberativo** e **Controle e supervisão financeiros e econômicos**, que aumentaram **2 pp** no período.

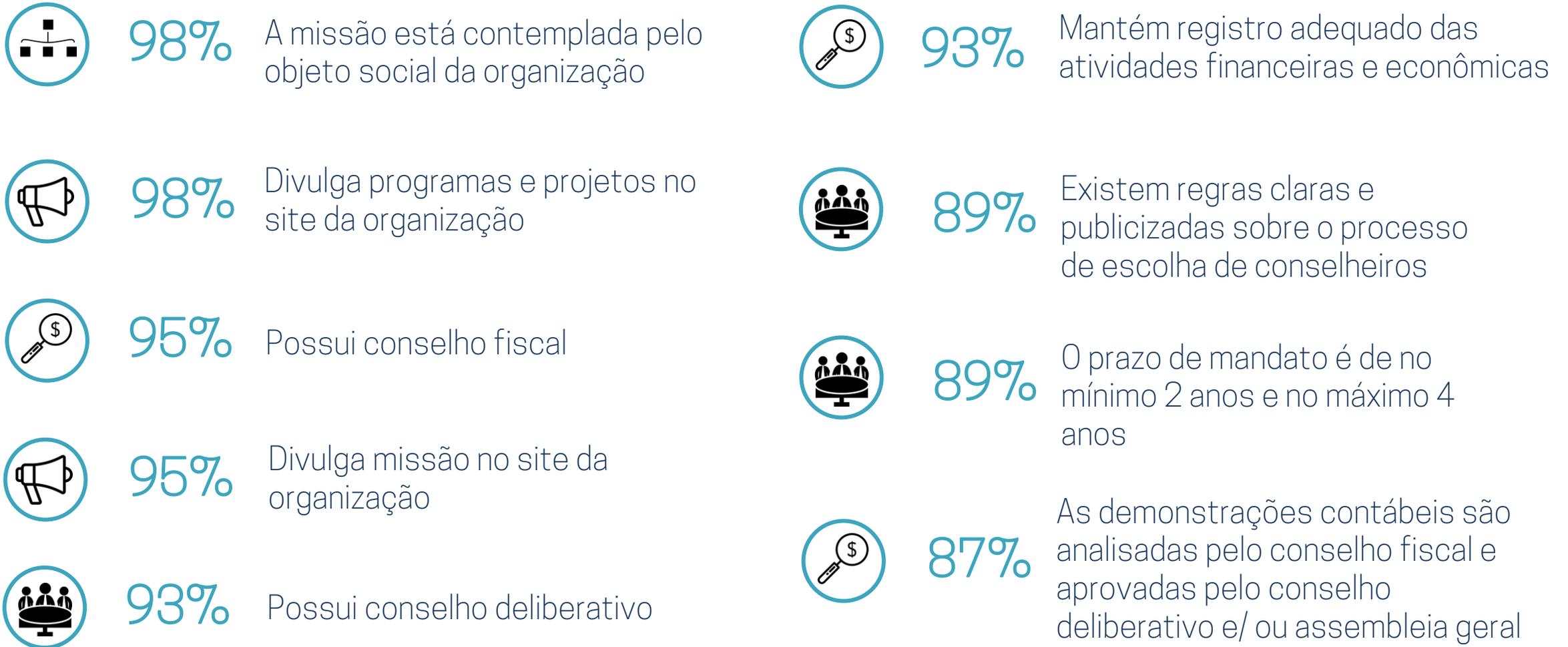
Diferente do período anterior, quando houve crescimento em todos os eixos, neste o eixo **Políticas institucionais** teve queda de **1%**. Já o eixo **Estratégia e gestão** permaneceu com a mesma média de pontuação.

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 **51%** da pontuação máxima possível.

\*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



18%

As partes interessadas não participam nas tomadas de decisão



33%

Possui sistema de avaliação periódica de conselheiros



38%

Há mais de 40% de mulheres no conselho deliberativo



38%

As partes interessadas sempre participam nas tomadas de decisão



40%

Os relatórios dos auditores independentes divulgados no site da organização



42%

Canal estabelecido para acesso da equipe da organização consiga ao conselho deliberativo



## Eixo: Controle e supervisão financeira

- ▶ 95% das organizações possuem conselho fiscal, porcentagem que desce para 94% considerando os não associados.
- ▶ Em 84% das organizações o conselho fiscal é independente do conselho deliberativo e da gestão executiva.
- ▶ A realização de auditoria independente ainda não parece ser prática tão disseminada (apenas 49% das organizações passam por auditoria, 16 pp a menos em relação ao último informe) – e está mais presente entre associados GIFE (86%) do que entre não associados (44%).

Componente	Indicador	Respostas
Conselho fiscal	Há conselho fiscal estabelecido	95% + 4 pp*
	Os conselheiros fiscais têm formação ou experiência que permita o acompanhamento da execução financeira	75% + 7 pp*
	O conselho fiscal é independente do conselho deliberativo e da gestão executiva	84% + 8 pp*
Prestação de contas financeira e econômica	A organização mantém registro adequado de suas atividades financeiras e econômicas	93% - 4 pp*
	As demonstrações contábeis são analisadas pelo conselho fiscal e aprovadas pelo conselho deliberativo e/ou assembleia geral (no caso das associações)	87% + 3 pp*
	As demonstrações contábeis são auditadas por organização independente contratada pelo conselho deliberativo	49% - 16 pp*

\*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2020)



## Eixo: Estratégia e gestão

- ▶ O eixo Gestão de pessoas apresentou aumentos significativos em seus indicadores em relação ao último informe.
- ▶ 65% realizam periodicamente avaliações do executivo principal e da equipe técnica, proporção que aumentou 12 pp entre 2020 e 2021, o maior aumento entre os indicadores deste eixo.
- ▶ Em 71% das organizações (associadas ou não) há garantia de que os funcionários não estejam envolvidos na decisão sobre sua própria remuneração, proporção maior que a apresentada em 2020.
- ▶ Apesar do aumento de 6 pp com relação a 2020, apenas 47% das organizações têm política de remuneração e benefícios aprovada pelo conselho deliberativo, sendo este o menor entre os indicadores.
- ▶ A aprovação de um planejamento estratégico aprovado pelo conselho deliberativo foi o indicador com maior queda entre 2020 e 2021, apresentando 23 pp a menos.

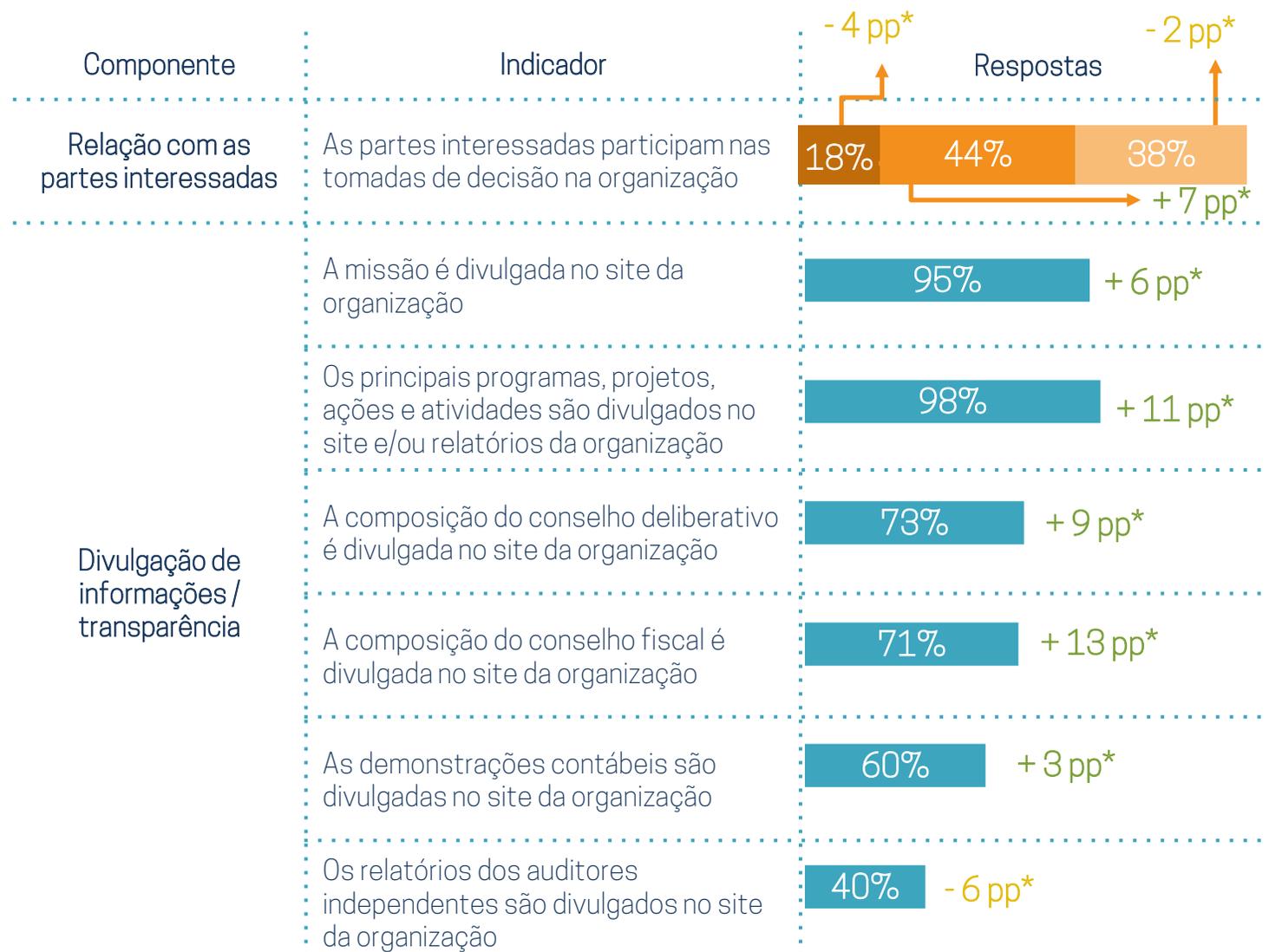
Componente	Indicador	Respostas	
Missão	A missão da organização está contemplada pelo objeto social da organização estabelecido no estatuto	98%	+ 3 pp*
	Há um planejamento estratégico aprovado pelo conselho deliberativo	62%	- 23 pp*
Planejamento estratégico	O conselho deliberativo acompanha a execução do planejamento estratégico	64%	- 3 pp*
	O executivo principal da organização não faz parte do conselho deliberativo, mas participa de suas reuniões	71%	- 7 pp*
Executivo principal	O executivo principal exerce funções distintas do conselho deliberativo e os diferentes papéis estão claros para todos e definidos em políticas	78%	+ 5 pp*
	O executivo principal presta contas para o conselho deliberativo, apresentando as informações necessárias de forma clara e tempestiva	84%	- 1 pp*
	Há processo estabelecido para a sucessão do executivo principal	51%	- 1 pp*
Gestão de pessoas	Há uma política de remuneração e benefícios aprovada pelo conselho deliberativo	47%	+ 6 pp*
	O processo de definição da remuneração e benefícios garante que os funcionários não estejam envolvidos na decisão sobre sua própria remuneração	71%	+ 4 pp*
	São realizadas periodicamente avaliações do executivo principal e da equipe técnica	65%	+ 12 pp*

\*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2020)



## Eixo: Transparência e relação com partes interessadas

- ▶ A proporção de organizações que têm representantes das partes interessadas que participam sempre nas tomadas de decisão diminuiu 2 pp entre 2020 e 2021, enquanto aumentou a proporção de representantes que participam eventualmente. Essa porcentagem cai para 29% entre associados enquanto que entre os não associados ela alcança 40%.
- ▶ A missão e os principais programas e projetos são itens compartilhados por grande parte das organizações (95% e 98%, respectivamente). Ambos os indicadores apresentaram aumento em 2021, especialmente a divulgação dos principais programas e projetos, que aumentou 11 pp com relação a 2020.
- ▶ A divulgação de relatórios de auditores independentes é o indicador com menor proporção e maior queda deste eixo entre 2020 e 2021.



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

\*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2020)



## Eixo: Políticas institucionais

- ▶ A formulação de políticas em geral ainda é prática pouco 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 (56% possuem, apesar da queda de 8 pp com relação ao último informe). Em 45% dos casos, os funcionários assinam formulários de compromisso de informar conflitos, indicador que apresentou o maior aumento na comparação com o último informe.
- ▶ 42% das organizações possuem canal de denúncia (41% entre associados e 43% entre não associados), proporção que diminuiu 1 pp 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	60% + 2 pp*
Conflito de interesses	O estatuto social ou outros documentos formais contém mecanismos para resolução de conflitos de interesses, definindo procedimentos específicos	56% - 8 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	45% + 6 pp*
Canal de denúncia	Existe um canal estabelecido para que a equipe da organização consiga acessar o conselho deliberativo de toda sorte	42% - 1 pp*

\*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2020)



## Eixo: Conselho deliberativo

- ▶ Em apenas 75% das organizações há a diversidade necessária para assegurar a realização da missão das organizações, indicador que caiu 9 pp com relação ao último informe, a maior queda neste eixo.
- ▶ Um grande desafio no eixo sobre conselho deliberativo ainda está ligado à presença de conselheiros independentes, mas a proporção de organizações em que há pelo menos 20% de conselheiros independentes aumentou com relação ao último informe – hoje, essa proporção está em 71%, sendo 57% entre os associados e 73% nas demais.
- ▶ Apenas 18% das organizações não têm mulheres na composição dos conselhos ainda que apenas 38% tenham mais de 40% de mulheres nessas instâncias – indicador que caiu 3 pp com relação ao informe anterior.

Componente	Indicador	Respostas
Existência do conselho deliberativo	Há um conselho deliberativo formalmente instituído	93% + 4 pp*
Número de conselheiros	O número de conselheiros varia entre 5 e 11	76% - 3 pp*
Diversidade	Há presença de mulheres no conselho deliberativo	18% 44% 38% - 3 pp*
	A composição do conselho deliberativo tem a diversidade necessária para assegurar a realização da missão da sua organização	75% - 9 pp*
Pluralidade de qualificações e perfis	Os conselheiros, em seu conjunto, possuem uma multiplicidade de formações ou experiências necessárias para o cumprimento do seu papel na organização	75% + 1 pp*
Independência dos conselheiros	Há pelo menos 20% de conselheiros independentes	71% + 4 pp*

\*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2020)

- 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

- ▶ O componente reuniões é o elo mais forte do eixo, considerando que em 82% das organizações o conselho se reúne pelo menos duas vezes ao ano e tem periodicidade definida.
- ▶ Já em relação a mandato e eleição, o indicador com aumento mais significativo foi a divulgação interna sobre as regras do processo de escolha dos conselheiros.
- ▶ Uma proporção menor de organizações estabelece processo ou política para evitar a descontinuidade do conselho quando há troca dos conselheiros, caindo 8 pp em relação ao último informe.
- ▶ Tendo apresentado grande evolução último informe, o item avaliação do conselho e conselheiros caiu 1 pp e segue sendo o menos atendido pelas organizações, proporção que alcança 43% dos associados GIFE e cai para 31% entre os não associados.

Componente	Indicador	Respostas
Mandato e eleição	Existem regras claras e publicizadas internamente sobre o processo de escolha dos conselheiros	89% + 10 pp*
	O prazo de mandato é de no mínimo 2 anos e no máximo 4 anos	89% + 4 pp*
	Pode haver renovação de mandato, respeitando o período máximo de 8 anos de permanência no conselho deliberativo	69% - 1 pp*
	Há um processo ou política estabelecido que vise evitar a descontinuidade do conselho deliberativo diante da troca de conselheiros	49% - 8 pp*
Reuniões	O conselho deliberativo se reúne pelo menos duas vezes ao ano e tem periodicidade definida	82% - 2 pp*
	Os conselheiros recebem material adequado e em tempo hábil para assegurar participação efetiva nas reuniões	78% - 5 pp*
	Há elaboração de ata das reuniões do conselho deliberativo e estas são publicizadas internamente	78% + 5 pp*
Assiduidade dos conselheiros	75% dos membros do conselho deliberativo participam de pelo menos 75% das reuniões realizadas anualmente	85% - 7 pp*
Avaliação do conselho deliberativo e conselheiros	Há avaliação periódica do conselho deliberativo ou dos conselheiros	33% - 1 pp*

\*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2020)

Produção:  
Larissa Laviano

Coordenação:  
Patricia Kunrath



FORD  
FOUNDATION



Fundação  
Tide  
Setubal



Laudes ———  
— Foundation