

Informe dos  
Indicadores GIFE de  
Governança

Nº 5

# Dialogando sobre governança

São Paulo  
Novembro | 2022

# 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 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 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 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 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.

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  
construimos  
este informe?**

# O informe

- ▶ Este documento traz os resultados alcançados pelo projeto até o momento. Este é o quinto 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, o terceiro em dezembro de 2020 e o quarto em dezembro de 2021.
- ▶ 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 362 OSC, sendo 21% associadas ao GIFE e 79% não associadas.
- ▶ A amostra utilizada para as análises deste informe é composta por **20 organizações** – associadas ou não ao GIFE – o que corresponde ao conjunto de organizações que responderam ao questionário online desde 28 de outubro de 2021 até 07 de novembro de 2021.
- ▶ Vale destacar a diferença no número de respondentes entre 2021, quando 55 organizações responderam ao questionário, e 2022, quando esse número caiu para 20. Essa diferença pode ser responsável pelas grandes mudanças em algumas proporções apresentadas neste informe.
- ▶ A proporção de organizações não associadas aumentou 8 pontos percentuais com relação ao último informe, lançado em 2021. Com relação às organizações associadas ao GIFE, apenas 1 respondeu ao questionário.
- ▶ 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?**

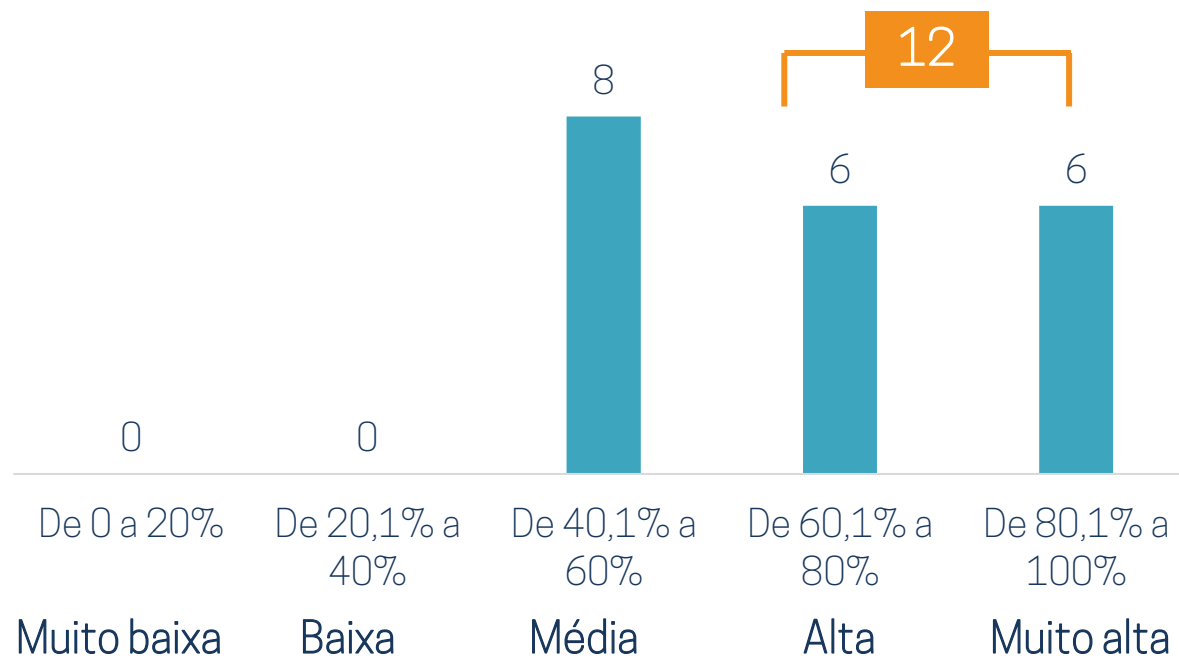
# Pontuação das organizações respondentes

## visão geral

Em geral, as organizações continuaram alcançando alta pontuação.

- ▶ Considerando o total de pontos possíveis, 164, as 20 organizações respondentes atingiram em média 108 pontos, 66% da pontuação total. No informe anterior essa média era de 113 pontos, 69% do total.
- ▶ Entre os não associados, a pontuação média foi de 67%. A única organização associada respondentes atingiu 54% da pontuação total.
- ▶ 12 das 20 organizações respondentes obtiveram pontuação alta ou muito alta (60% do total de organizações respondentes). Essa proporção é 7 pontos percentuais (pp) menor do que a apresentada no último informe, em 2021.

Organizações por faixas de pontuação  
(20 respondentes)



# Pontuação das organizações respondentes

## análise por eixo

Eixo	Pontuação média dos respondentes	
 Conselho deliberativo	63%	- 7 pp* em relação ao último informe
 Controle e supervisão financeiros e econômicos	82%	- 3 pp* em relação ao último informe
 Estratégia e gestão	68%	- 3 pp* em relação ao último informe
 Políticas institucionais	41%	- 10 pp* em relação ao último informe
 Transparência e relação com partes interessadas	66%	+ 8 pp* em relação ao último informe

Quatro dos cinco eixos apresentaram queda na pontuação em relação ao informe anterior: Políticas institucionais, com queda de 10 pp; Conselho deliberativo, com queda de 7 pp; e Controle e supervisão financeiros e econômicos e Estratégia e gestão, que caíram 3 pp no período. O único aumento apresentado foi no eixo Transparência e relação com partes interessadas, que aumentou 8 pp entre 2021 e 2022.

As organizações se saíram melhor no eixo Controle e supervisão financeiros e econômicos, alcançando uma pontuação média de 82%. O pior desempenho está no eixo de Políticas institucionais, em que as organizações alcançaram em média 41% da pontuação máxima possível.

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

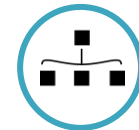
# Respostas por indicador

destaques (maior recorrência dentre os respondentes)



95%

Mantém registro adequado das atividades financeiras e econômicas



90%

A missão está contemplada pelo objeto social da organização



95%

As demonstrações contábeis são analisadas pelo conselho fiscal e aprovadas pelo conselho deliberativo e/ ou assembleia geral



90%

O executivo principal presta contas para o conselho deliberativo, apresentando as informações necessárias de forma clara e tempestiva



95%

Conselho fiscal independente do conselho deliberativo e da gestão executiva



85%

Possui conselho deliberativo



90%

Possui conselho fiscal



85%

Existem regras claras e publicizadas sobre o processo de escolha de conselheiros



90%

Divulga missão no site da organização

# Respostas por indicador

destaques (menor recorrência dentre os respondentes)



25%

Possui sistema de avaliação periódica de conselheiros



30%

Os relatórios dos auditores independentes divulgados no site da organização



25%

Equipe e conselheiros assinam formulário de divulgação de conflito de interesses



40%

Pode haver renovação de mandato no conselho deliberativo, respeitando o período máximo de 8 anos de permanência



25%

Canal estabelecido para acesso da equipe da organização ao conselho deliberativo



40%

Tem processo ou política estabelecida que vise evitar a descontinuidade do conselho deliberativo diante da troca de conselheiros



## Eixo: Controle e supervisão financeira

- ▶ 90% das organizações possuem conselho fiscal, porcentagem que oscila para 89% considerando apenas os não associados.
- ▶ Em 95% das organizações o conselho fiscal é independente do conselho deliberativo e da gestão executiva.
- ▶ O indicador sobre a existência de conselheiros fiscais com formação ou experiência para acompanhamento da execução financeira apresentou a maior queda do período, com 15 pp a menos em relação a 2021.
- ▶ A realização de auditoria independente parece não ser ainda prática tão disseminada (55% das organizações passam por auditoria), mesmo com o aumento de 6 pp com relação ao último informe.

Componente	Indicador	Respostas
Conselho fiscal	Há conselho fiscal estabelecido	90% - 5 pp*
	Os conselheiros fiscais têm formação ou experiência que permita o acompanhamento da execução financeira	60% - 15 pp*
	O conselho fiscal é independente do conselho deliberativo e da gestão executiva	95% + 11 pp*
Prestação de contas financeira e econômica	A organização mantém registro adequado de suas atividades financeiras e econômicas	95% + 2 pp*
	As demonstrações contábeis são analisadas pelo conselho fiscal e aprovadas pelo conselho deliberativo e/ou assembleia geral (no caso das associações)	95% + 8 pp*
	As demonstrações contábeis são auditadas por organização independente contratada pelo conselho deliberativo	55% + 6 pp*

\*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2021)



# Eixo: Estratégia e gestão

- ▶ O componente Gestão de pessoas foi o que mais apresentou aumento em seus indicadores em relação ao último informe.
- ▶ 55% possuem política de remuneração e benefícios aprovada pelo conselho deliberativo, um aumento de 8 pp com relação ao último informe, o maior aumento entre os indicadores deste eixo.
- ▶ Em 75% das organizações (associadas ou não), há garantia de que os funcionários não estejam envolvidos na decisão sobre sua própria remuneração, proporção 4 pp maior que a apresentada em 2021.
- ▶ A maior queda em relação ao informe anterior foi na proporção de organizações que possuem um executivo principal que exerça funções distintas do conselho deliberativo, com papéis claros e definidos em políticas: foram 13 pp a menos.
- ▶ Outra queda significativa foi na proporção de organizações cuja missão está contemplada no objeto social estabelecido em estatuto: chegou a 98% em 2021 e caiu 8 pp em 2022.
- ▶ Destaca-se ainda o aumento na proporção de organizações cujo executivo principal presta contas para o conselho deliberativo, que apresentou 6 pp a mais que em 2021.

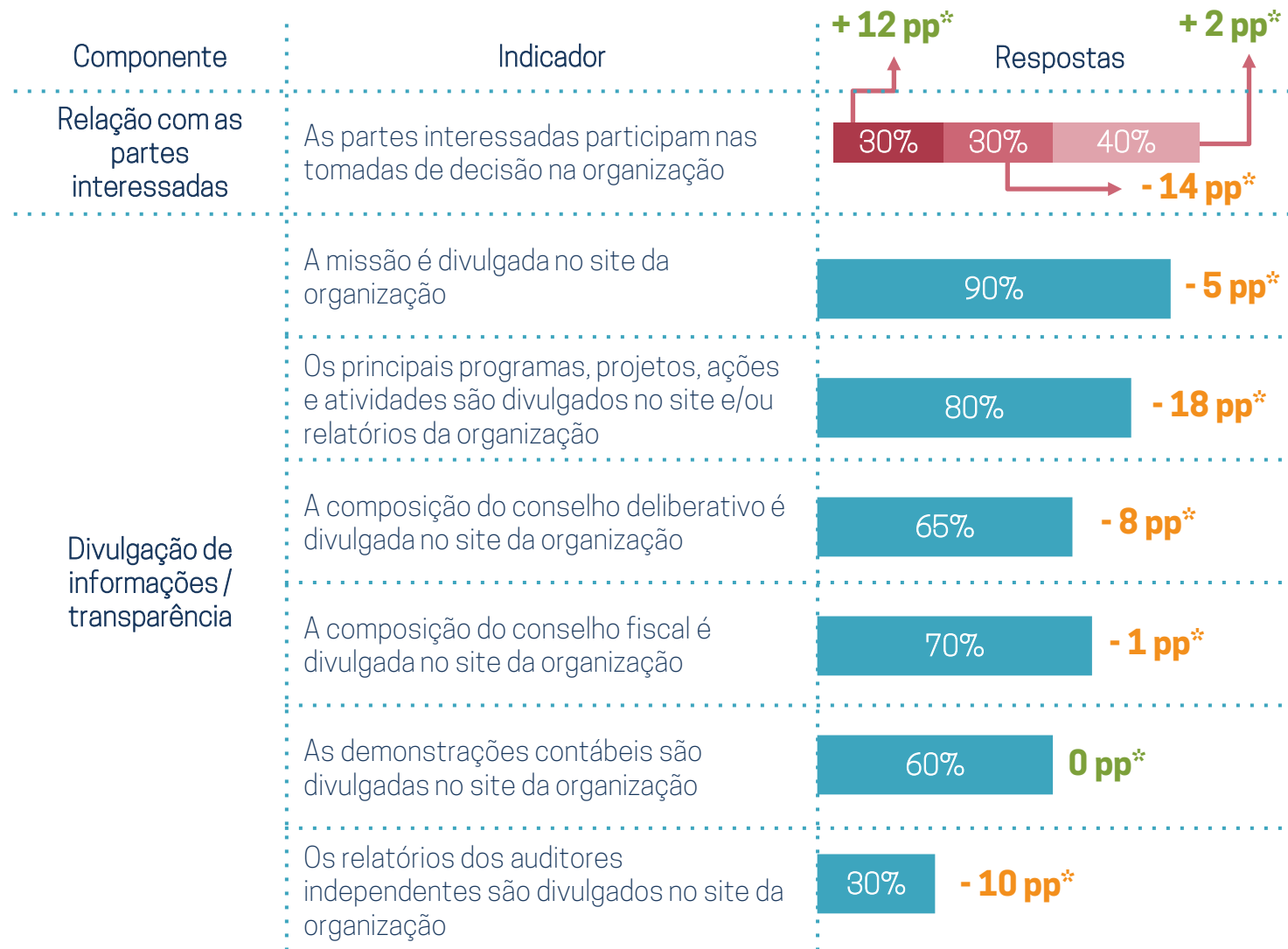
\*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2021)

Componente	Indicador	Respostas
Missão	A missão da organização está contemplada pelo objeto social da organização estabelecido no estatuto	90% <b>- 8 pp*</b>
	Há um planejamento estratégico aprovado pelo conselho deliberativo	60% <b>- 2 pp*</b>
Planejamento estratégico	O conselho deliberativo acompanha a execução do planejamento estratégico	65% <b>+ 1 pp*</b>
	O executivo principal da organização não faz parte do conselho deliberativo, mas participa de suas reuniões	70% <b>- 1 pp*</b>
Executivo principal	O executivo principal exerce funções distintas do conselho deliberativo e os diferentes papéis estão claros para todos e definidos em políticas	65% <b>- 13 pp*</b>
	O executivo principal presta contas para o conselho deliberativo, apresentando as informações necessárias de forma clara e tempestiva	90% <b>+ 6 pp*</b>
	Há processo estabelecido para a sucessão do executivo principal	50% <b>- 1 pp*</b>
	Há uma política de remuneração e benefícios aprovada pelo conselho deliberativo	55% <b>+ 8 pp*</b>
Gestão de pessoas	O processo de definição da remuneração e benefícios garante que os funcionários não estejam envolvidos na decisão sobre sua própria remuneração	75% <b>+ 4 pp*</b>
	São realizadas periodicamente avaliações do executivo principal e da equipe técnica	60% <b>- 5 pp*</b>



# Eixo: Transparência e relação com partes interessadas

- ▶ Com exceção dos indicadores do componente relação com as partes interessadas, todos os demais apresentaram queda ou nenhuma alteração na comparação com o informe anterior.
- ▶ A proporção de organizações que têm representantes das partes interessadas que participam sempre nas tomadas de decisão aumentou 2 pp entre 2021 e 2022, enquanto diminuiu em 14 pp a proporção de representantes que participam eventualmente.
- ▶ A missão e os principais programas e projetos são itens compartilhados por grande parte das organizações (90% e 80%, respectivamente), apesar da queda com relação ao informe anterior. Destaca-se a queda na divulgação dos principais programas e projetos, com 18 pp a menos em 2022.
- ▶ A divulgação de relatórios de auditores independentes é o indicador com menor proporção deste eixo, que ainda apresentou queda de 10 pp entre 2021 e 2022.



- 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 (2021)





## Eixo: Políticas institucionais

- ▶ A formulação de políticas institucionais em geral ainda é uma prática pouco disseminada no conjunto das organizações.
- ▶ A definição de procedimentos específicos referente a mecanismos de resolução de conflitos de interesses é a política mais adotada pelas organizações respondentes, 55%, 1 pp a menos com relação ao último informe.
- ▶ Em 25% dos casos, uma queda de 20 pp na comparação com 2021, os funcionários assinam formulários de compromisso de informar conflitos, indicador que apresentou o maior aumento na comparação com o último informe.
- ▶ 25% das organizações possuem canal de denúncia, proporção que diminuiu 17 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%	0 pp*
	O estatuto social ou outros documentos formais contém mecanismos para resolução de conflitos de interesses, definindo procedimentos específicos	55%	-1 pp*
Conflito de interesses	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	25%	-20 pp*
	Existe um canal estabelecido para que a equipe da organização consiga acessar o conselho deliberativo de toda sorte	25%	-17 pp*

\*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2021)



## Eixo: Conselho deliberativo

- ▶ Aumentou em 12 pp a proporção de organizações que não têm mulheres no conselho deliberativo entre 2021 e 2022.
- ▶ A proporção de organizações com mais de 40% de mulheres na composição dos conselhos apresentou queda de 18 pp, a maior queda deste eixo em relação ao informe anterior.
- ▶ Caiu expressivamente a proporção de organizações com número de conselheiros que varia entre 5 e 11 na comparação com 2021, indicando a existência de conselhos menores.
- ▶ Em apenas 70% das organizações há a diversidade necessária para assegurar a realização da missão das organizações, indicador que caiu 5 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 e em 2022 a proporção de organizações com pelo menos 20% de conselheiros independentes caiu 11 pp com relação ao último informe – hoje, essa proporção está em 60%, todas organizações não associadas.

Componente	Indicador	Respostas
Existência do conselho deliberativo	Há um conselho deliberativo formalmente instituído	85% - 8 pp*
Número de conselheiros	O número de conselheiros varia entre 5 e 11	60% - 16 pp*
Diversidade	Há presença de mulheres no conselho deliberativo	30% → +12 pp* 50% → -18 pp* 20% → +6 pp*
	A composição do conselho deliberativo tem a diversidade necessária para assegurar a realização da missão da sua organização	70% - 5 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	70% - 5 pp*
Independência dos conselheiros	Há pelo menos 20% de conselheiros independentes	60% - 11 pp*

- 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

\*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2021)



# Eixo: Conselho deliberativo

- ▶ O componente reuniões é o elo mais forte do eixo, considerando que em 80% das organizações o conselho se reúne pelo menos duas vezes ao ano e tem periodicidade definida.
- ▶ Todos os componentes aqui apresentados componente, aumentou em 7 pp a proporção de organizações que elaboram e publicizam internamente atas de reuniões do conselho deliberativo.
- ▶ Já em relação ao componente mandato e eleição, todos os indicadores apresentaram quedas significativas.
- ▶ A assiduidade dos conselheiros, 75% participando de pelo menos 75% das reuniões, anualmente, caiu 15 pp com relação ao informe anterior.
- ▶ O item avaliação do conselho e conselheiros caiu 8 pp entre 2021 e 2022 e segue sendo o menos atendido pelas organizações.

\*Nota: a sigla pp refere-se a pontos percentuais na comparação com o último informe (2021)

Componente	Indicador	Respostas
Mandato e eleição	Existem regras claras e publicizadas internamente sobre o processo de escolha dos conselheiros	65% - 24 pp*
	O prazo de mandato é de no mínimo 2 anos e no máximo 4 anos	55% - 34 pp*
	Pode haver renovação de mandato, respeitando o período máximo de 8 anos de permanência no conselho deliberativo	40% - 29 pp*
	Há um processo ou política estabelecido que vise evitar a descontinuidade do conselho deliberativo diante da troca de conselheiros	40% - 9 pp*
Reuniões	O conselho deliberativo se reúne pelo menos duas vezes ao ano e tem periodicidade definida	80% - 2 pp*
	Os conselheiros recebem material adequado e em tempo hábil para assegurar participação efetiva nas reuniões	65% - 13 pp*
	Há elaboração de ata das reuniões do conselho deliberativo e estas são publicizadas internamente	85% + 7 pp*
Assiduidade dos conselheiros	75% dos membros do conselho deliberativo participam de pelo menos 75% das reuniões realizadas anualmente	70% - 15 pp*
Avaliação do conselho deliberativo e conselheiros	Há avaliação periódica do conselho deliberativo ou dos conselheiros	25% - 8 pp*

Produção:  
Larissa Laviano

Coordenação:  
Patricia Kunrath

### Apoio Institucional



FORD  
FOUNDATION



Fundação  
**Tide**  
**Setubal**

