

Diagnóstico das ONG em Portugal



FUNDAÇÃO
CALOUSTE GULBENKIAN
CIDADANIA ATIVA



Sessão de apresentação de resultados
Fundação Calouste Gulbenkian | 25.2.2015

Diagnóstico das ONG em Portugal



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

Alexandra Esteves

Faculdade de Ciências Sociais

Américo M. S. Carvalho Mendes

Faculdade de Economia e Gestão e
Área Transversal de Economia Social
(ATES)

Ana Lourenço

Faculdade de Economia e Gestão

Fernando Chau

Centro de Estudos dos Povos e Culturas de
Expressão Portuguesa

Filipe Pinto

Faculdade de Economia e Gestão e ATES

Francisca Guedes de Oliveira

Faculdade de Economia e Gestão

Manuel Antunes da Cunha

Faculdade de Ciências Sociais

Marisa Tavares

Faculdade de Economia e Gestão

Raquel Campos Franco

Faculdade de Economia e Gestão

Ricardo Gonçalves

Faculdade de Economia e Gestão

Sara de Azevedo Garrido

Área Transversal de Economia Social

Sofia Silva

Faculdade de Economia e Gestão

Tommaso Ramus

Faculdade de Ciências Económicas e
Empresariais

AUTORES DOS ESTUDOS DE CASO

Elisabete Monteiro

Investigadora

Filipe Pinto

Faculdade de Economia e Gestão e ATES

Leonor Rodrigues

Investigadora

Marisa Tavares

Faculdade de Economia e Gestão

Rosário Pereira de Faria

Investigadora

Rosário Silva

Investigadora

“O Estudo visa **aprofundar o conhecimento da realidade das ONG** no nosso País, tanto a nível do **peso na realidade socioeconómica portuguesa**, das suas **áreas de atividade, formas de organização e gestão e capacidades de financiamento**, como dos **principais pontos fortes e pontos fracos** que as caracterizam.”

Caderno de Encargos, FCG, 2013

CAPÍTULO 1	Conceito de ONG
CAPÍTULO 2	Papel das ONG na economia e sociedade portuguesas, da história ao presente
CAPÍTULO 3	Desenvolvimento institucional ds ONG em Portugal e sua posição no conjunto das Organizações de Economia Social
CAPÍTULO 4	Capacidade do setor das ONG
CAPÍTULO 5	Comparações internacionais
CAPÍTULO 6	Notas conclusivas, análise SWOT e recomendações

Diagnóstico das ONG em Portugal

CONCEITO	Fundado em conceitos económicos e operacionalizado numa classificação de atividades
BASE DE DADOS	Extraída do DES, inclui 17.012 ONG
INQUÉRITO	153 ONG no Continente e Ilhas
INQUÉRITO ON-LINE	18,6% das 350 ONG DH
ESTUDO ECONOMÉTRICO	Os fatores influenciadores da sustentabilidade económica das IPSS
10 ESTUDOS DE CASO	5 da Área Social e 5 da Área dos Direitos Humanos

CONCEITOS

Organizações sem fins lucrativos

(Johns Hopkins University / INE – CSISFL 2006):

Não inclui as cooperativas e as mutualidades

Organizações de economia social

(CIRIEC / INE – CSES 2010):

- Subsetor não mercantil da economia social
- Subsetor mercantil da economia social (cooperativas e mutualidades)

ONGD, ONGA, ONGPD

Conceito de ONG utilizado até agora no Programa Cidadania Ativa

CONCEITO DE ONG PROPOSTO

PONTO DE PARTIDA

A. Mendes, Organizações de Economia Social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis. Fluxos & Riscos – Revista de Estudos Sociais, N.º 2, 2011, pp. 29-53

- Conceito **unitário** de Organizações de Economia Social – OES (nas características comuns a todas)
- Conceito centrado na **missão** das OES e na **natureza económica** dos bens e serviços produzidos e dos fatores de produção utilizados por estas organizações

CONCEITO DE
ONG
PROPOSTO

Personalidade jurídica **civil e coletiva;**

Nascem da **iniciativa privada;**

Modos de governo **autónomos relativamente ao Estado;**

Têm como missão o incentivo à **organização da ação coletiva** para o desenvolvimento de **relações mais solidárias** dos seres humanos entre si e com o meio ambiente em que vivem (mais e melhor cooperação, coordenação, resolução pacífica de conflitos e relações interpessoais positivas);
.../...

CONCEITO DE ONG PROPOSTO

O resultado visado pelo conjunto da sua atividade é a produção de “**bens públicos**”, ou seja, bens e serviços sem exclusão no acesso ao seu consumo e sem rivalidade no consumo (ex. mais coesão social, melhor defesa dos direitos humanos, mais cidadania ativa, melhor ambiente, melhor preservação do património cultural, menos disparidades regionais, etc.);

CONCEITO DE ONG PROPOSTO

Os principais **clientes** (quem paga pelos bens e serviços produzidos) que, muitas vezes, não coincidem com os utentes (quem consome os bens e serviços produzidos), contribuem de forma **voluntária** para a sustentabilidade económica destas organizações; .../...

CONCEITO DE ONG PROPOSTO

Os **excedentes** são **reinvestidos** no cumprimento da missão principal destas organizações, sem distribuição a dirigentes, outros colaboradores, utentes ou clientes;

Os bens que constituem o património destas organizações são regidos em regime de “**universalidade**” (de maneira a beneficiar a sociedade em geral).

**DES –
DIRETÓRIO da
ECONOMIA
SOCIAL**

PONTO DE PARTIDA:

Base de dados sobre mais de 70.000 Organizações de Economia Social (cf. conceito de Mendes, 2011), em construção na ATES – Área Transversal de Economia Social da Católica Porto

Do DES extraiu-se o subconjunto correspondente ao conceito proposto de ONG ... / ...

Atividades principais e estatutos jurídicos considerados

Cultura e Artes (excluído o recreio e desporto)	Associações e Fundações de Direito Privado
Educação e Investigação	Associações e Fundações de Direito Privado
Saúde	Associações e Fundações de Direito Privado
Serviços Sociais	Associações e Fundações de Direito Privado Cooperativas de Solidariedade Social Organizações de ereção canónica: Fundações Canónico-civis (Centros Sociais Paroquiais, Institutos de Congregações Religiosas, outras) e Associações Públicas de Fiéis Católicos (Irmandades da Misericórdia e outras)

Atividades principais e estatutos jurídicos considerados

Proteção Civil	Associações e Fundações de Direito Privado
Proteção do Ambiente e Desenvolvimento Sustentável	Associações e Fundações de Direito Privado
Desenvolvimento (desenvolvimento territorial, inovação e empreendedorismo)	Associações e Fundações de Direito Privado
Defesa dos Direitos Humanos e Cidadania Ativa	Associações e Fundações de Direito Privado

Atividades principais e estatutos jurídicos considerados

Filantropia, Angariação de Fundos, Partilha de Recursos e Promoção do Voluntariado

Associações e Fundações de Direito Privado

Atividades Internacionais (ajuda humanitária, educação e cooperação para o desenvolvimento, intercâmbio cultural)

Associações e Fundações de Direito Privado

**PRINCIPAIS
RESULTADOS I**

N.º Total de ONG, em Setembro de 2014:

17.012

(segundo o INE, em 2010 havia 55.383 organizações de economia social, e em 2006 havia 45.543 organizações sem fins lucrativos)

PRINCIPAIS RESULTADOS II

Distribuição do n.º total de ONG por grupos de atividade principal

Cultura e Artes	25%
Educação e Investigação	9,1%
Saúde	3,9%
Serviços Sociais	37,5%
Proteção Civil	3,2%
Proteção do Ambiente e DS	6,2%
Desenvolvimento	8,6%
Defesa dos DH e Cidadania Ativa	3,5%
Filantropia, etc.	0,7%
Atividades Internacionais	2,4%

PRINCIPAIS RESULTADOS II

O núcleo central das ONG (68,1%) é constituído pelo seguinte conjunto de organizações:

- **Serviços Sociais (IPSS e outras)**
- **Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto / Associações de Moradores** (sem as predominantemente recreativas e desportivas)
- **Associações Humanitárias de Bombeiros Voluntários**

1 IPSS por freguesia / 1 coletividade por freguesia / 1 Associação de Bombeiros por 8 freguesias

Organizações de **base territorial infra-concelhia**, respondendo, com **serviços de proximidade**, a situações de emergência, apoio social e necessidades de expressão artística e cultural

PRINCIPAIS RESULTADOS III

Distribuição por estatuto jurídico (1)

Associações de Direito Privado	83,4%
Fundações de Direito Privado	3,0%
Cooperativas de Solidariedade Social	1,1%
Organizações de ereção canónica	12,5%
• Centros Sociais Paroquiais	7,6%
• Irmandades da Misericórdia	2,3%
• Outras	2,6%

Distribuição por estatuto jurídico (2)

ONGA, ONGD, ONGPD	2,6%
--------------------------	-------------

PRINCIPAIS RESULTADOS IV

Distribuição espacial (n.º habitantes / ONG)	
Média nacional	621
Litoral (Braga, Porto, Aveiro, Leiria, Setúbal, Algarve) e Madeira	> 621
Interior	< 621
Lisboa	< 621

INQUÉRITO

PRESENCIAL

Inquérito exaustivo, na maioria dos casos realizado através de entrevista presencial. Recolha de Planos e relatórios de atividades e contas de 2013, bem como o organigrama atualizado.

TEMAS

Composição dos órgãos sociais, as práticas de gestão implementadas, a caracterização dos recursos humanos remunerados e voluntários, a situação económica e as fontes de financiamento, as parcerias e relacionamento com a Administração Pública e com outras entidades.

AMOSTRA

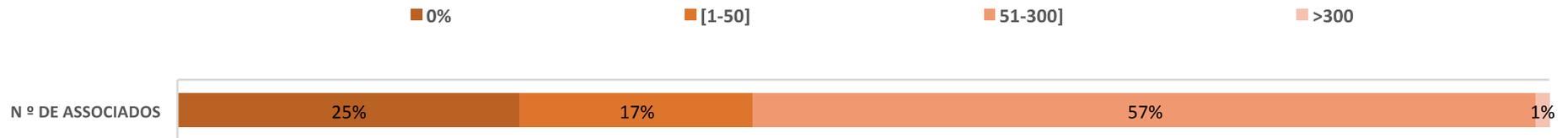
Amostra de 153 ONG com uma distribuição geográfica (Portugal Continental e Ilhas) e por área de atividade relativamente próxima do DES. Limitação da amostra vs abertura de um horizonte de informação único.

INQUÉRITO ON-LINE

PORQUÊ?	Mais informação sobre as ONG na área da «Defesa dos Direitos Humanos e Cidadania Ativa».
TEMAS	Menos extenso mas cobrindo as mesmas áreas temáticas.
AMOSTRA	Obtidas respostas de 65 ONG a partir do contacto de 350, portanto 18,6% das contactadas e 10,9% das constantes do DES.

Diagnóstico das ONG em Portugal

■ Assoc. Direito Privado ■ Fundação Direito Privado ■ Cooperativa Solidariedade Social ■ C. S. Paroquial ■ Irmandades Misericórdia ■ Outros



MODO DE GOVERNAÇÃO E PRÁTICAS DE GESTÃO

ONG são lideradas maioritariamente por **homens de meia idade**, com **habilitações literárias superiores**

Presidentes nos escalões **a partir dos 65 anos** só existem em 25% das ONG.

Na maioria das ONG (69%) o presidente está **empregado**. Em 75% das ONG inquiridas o Presidente da Direção tem um grau académico do nível da **licenciatura ou mais**.

Formação específica para as funções de direção: 56% de IPSS a terem tido algum membro das suas Direções a frequentar ações de formação em gestão nos últimos 5 anos, contra 39% nas não IPSS.

Presidente da Direção é do género **masculino** em 75% das ONG inquiridas.

MODO DE GOVERNAÇÃO E PRÁTICAS DE GESTÃO

Têm lideranças exercidas em regime de voluntariado, dedicadas às suas funções de direção, com algumas dificuldades em fazerem-se substituir, mas que não se eternizam nos lugares, nem são dinásticas

58% das ONG inquiridas o Presidente da Direção **dedica 9 horas, ou mais por semana.**

A Direção reúne **uma vez por mês** e em 33% dos casos reúne com mais frequência.

A maioria dos membros da Direção está em exercício há mais de 10 anos em 31% das ONG inquiridas, subindo esta percentagem para 37% nas IPSS.

Relações de **parentesco** entre membros da Direção (22%).

MODO DE GOVERNAÇÃO E PRÁTICAS DE GESTÃO

As direções estatutárias **delegam nas direções técnicas decisões de gestão corrente**, mas ainda se abrem pouco à participação e à avaliação externas, embora com indícios de que a **participação interna está a começar a fazer algum caminho**

Autonomia da direção técnica face à direção estatutária (média 6,85, mediana 7, moda 8).

Existência de um órgão com **natureza consultiva**:

Não IPSS – 34%

IPSS – 12%

Existência de **código de conduta próprio/específico** da organização (44% das ONG inquiridas).

Subscrição de princípios, normas ou códigos de conduta **de outras organizações** (16%).

MODO DE GOVERNAÇÃO E PRÁTICAS DE GESTÃO

As ONG têm investido de forma crescente na implementação de atividades de marketing e no planeamento estratégico, embora seja ainda longo o caminho a percorrer

61% reportaram trabalho de **marketing e comunicação** (ONG-DH – 62%), contudo:

- Apenas 20% afirmam existir na organização um **documento estratégico** para este trabalho (ONG-DH – 45%)
- A maioria também não tem um **manual de identidade gráfica** (72%)

Em 61% dos casos verifica-se a existência de processos de **planeamento estratégico** (ONG-DH – 73%) - Métodos participativos

Em 80% dos casos este processo nasceu da iniciativa das próprias organizações. Dos que referem ter sido impulsionado por entidade externas, 32% são IPSS e 6% Não IPSS.

MODO DE GOVERNAÇÃO E PRÁTICAS DE GESTÃO

As ONG têm investido de forma crescente na implementação de atividades de marketing e no planeamento estratégico, embora seja ainda longo o caminho a percorrer

90% das ONG que responderam à questão sobre a implementação de planos estratégicos afirma que a Direção **monitoriza e avalia** a sua execução.

36% têm experiência com **sistemas de gestão da qualidade**, havendo uma diferença clara entre as IPSS (63%) e as Não IPSS (30%). O inquérito online às ONG-DH deu aqui como resultado 11%.

Quanto ao planeamento de curto prazo, a quase totalidade das ONG inquiridas cumpre o que é a norma estatutária (**plano anual e orçamento**).

Pouco frequente é complementar o planeamento e autoavaliação de resultados com **outras formas de avaliação** tais como auditorias internas, relatórios de avaliação contratualizados e inquéritos de satisfação.

COLABORADORES REMUNERADOS E VOLUNTÁRIOS

Os **colaboradores remunerados são principalmente do género feminino**, a tempo integral e com contratos sem termo

A média de trabalhadores remunerados é de **37** por organização [0-323].

ONG-DH: 48% reportaram ter 0 trabalhadores remunerados; 43% entre 1 e 10; 9% com 11 ou mais; e 0% com mais de 50.

A maioria (82%) dos trabalhadores são do género **feminino**, com idades entre os **36 e os 55 anos** (58%), prestando serviços em regime de **tempo integral** (93%), com **contratos sem termo** (69%).

Nos últimos cinco anos, o número destes trabalhadores só baixou em 15% das ONG, tendo o **emprego aumentado** em 41% dos casos.

COLABORADORES REMUNERADOS E VOLUNTÁRIOS

O sistema de gestão das pessoas contém elementos de formalização numa percentagem já considerável de ONG, mas ainda há **muitas carências de formação**, apesar das melhorias ocorridas nos últimos anos

Documento de **descrição de funções**: IPSS - 76% e Não IPSS - 53%.

Plano de formação escrito: IPSS 54% e Não IPSS – 27%.

Sistema de **avaliação do desempenho** em 40% das ONG, sendo comportamento entre IPSS e Não IPSS, semelhante aos 2 pontos anteriores.

Apenas 84 das 153 ONG inquiridas reportaram a existência de **ações de formação** dos seus colaboradores nos últimos 3 anos:

- dirigidas sobretudo aos trabalhadores indiferenciados
- reduzida formação de dirigentes

Competências a desenvolver: principalmente na área da **Gestão**.

COLABORADORES REMUNERADOS E VOLUNTÁRIOS

Há uma presença de **voluntários em grande parte das ONG, embora em pequeno número** em cada organização, e na generalidade dos casos sem contrato e sem formação para o voluntariado

A maioria das ONG **tem voluntários**: Não IPSS (82%) e IPSS (64%). Nas ONG-DH a percentagem sobe para 88.

As ONG que **não têm voluntários** justificaram: por não terem necessidade, pela dificuldade em os articularem com os trabalhadores, por serem pouco atrativas para voluntários, ou outras razões menores.

O número mais frequente de voluntários regulares por ONG (os que colaboram, pelo menos, 1h por mês) é de **2**. Só 28% reportaram a existência de um contrato com os seus voluntários.

A maior parte das ONG reportaram **não proporcionar formação** geral ou específica aos seus voluntários regulares.

PARTILHA DE RECURSOS, TRABALHO EM REDE E RELAÇÕES COM AS ENTIDADES PÚBLICAS

A partilha de recursos materiais e humanos é pouco frequente, sendo apenas no uso de instalações que ela tem alguma expressão

83 ONG reportaram terem acesso a instalações em regime de comodato, ou com rendas simbólicas e 40 ONG declararam participar em iniciativas de **partilha de instalações**.

Quanto à partilha doutros recursos, apenas 14 reportaram a participação em iniciativas de **partilha de viaturas**.

Comparando as IPSS com as Não IPSS, a incidência destas formas de partilha é menor nas primeiras.

PARTILHA DE RECURSOS, TRABALHO EM REDE E RELAÇÕES COM AS ENTIDADES PÚBLICAS

O trabalho em rede e as parcerias **acontecem na maior parte das ONG**, mas **provavelmente concentram-se na partilha de informação e não ainda na de outros tipos de recursos**

Nos últimos 3 anos 76% das ONG estiveram envolvidas em, pelo menos, uma **parceria**, sendo esta situação relativamente mais frequente nas ONG de maior dimensão e nas ligadas aos Direitos Humanos (85%).

63% das ONG estiveram envolvidas numa **Rede** nos últimos 3 anos, sendo esta situação mais frequente nas ONG de maior dimensão, nas IPSS e nas ligadas aos Direitos Humanos (78%).

O trabalho em rede e em parceria que já vai acontecendo na maioria das ONG da amostra, tem-se centrado, muito provavelmente, na partilha de informação e nalguma coordenação de estratégias relativamente ao acesso a financiamentos públicos.

PARTILHA DE RECURSOS, TRABALHO EM REDE E RELAÇÕES COM AS ENTIDADES PÚBLICAS

É com as entidades públicas que lhes estão mais próximas (Administração Central descentralizada e autarquias locais) que as ONG têm relações mais frequentes, de melhor qualidade e com mais possibilidades de trabalho em parceria

Com os Organismos da Administração Central descentralizados destacam-se as relações muito **frequentes** com 45%, que parecem revelar relações mais regulares e intensas face aos 36% relativos aos Organismos da Administração Central Não Descentralizados.

Ao analisarmos a **qualidade** das relações, parece podermos afirmar que os organismos descentralizados da Administração Central, face aos centralizados, estabelecem formas de interação de maior proximidade com as ONG.

Municípios e as Juntas de Freguesia demonstram resultados semelhantes. Expressam, sem dúvidas, capacidade de abertura e diálogo, sendo os que indiciam conseguir trabalhar com as ONG com maior flexibilidade e proximidade.

Alguma incapacidade por parte da grande maioria das ONG em trabalharem na arena **internacional**.

ESTRUTURA DOS GASTOS E DOS RENDIMENTOS

Com os **gastos com o pessoal a serem a principal componente dos gastos das ONG**, existem melhorias de eficiência a explorar nas aquisições e utilizações de bens e serviços que podem passar por mais e melhor trabalho em parceria

ONG - Gastos com o Pessoal (39%), Custos com as Mercadorias Vendidas e Consumidas (CMVMC) (30%), Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) (21%)

IPSS - CMVMC superam os gastos com o pessoal, ficando os FSE em terceiro lugar

IPSS 2011 | 2012 para 2013 – ultrapassagem da posição relativa dos CMVMC face aos gastos com o pessoal e dos FSE

ESTRUTURA DOS GASTOS E DOS RENDIMENTOS

O financiamento público é uma fonte de rendimento muito importante para as ONG, complementado por participações dos utentes e donativos de particulares, sendo ainda relativamente pouco expressivo o financiamento privado institucional

ONG - 2013: financiamento público – 56%, receitas próprias (sobretudo participações utentes) – 37%, financiamentos privados - 7% (sobretudo particulares)

Não IPSS o peso relativo do financiamento público no total dos rendimentos é mais elevado do que nas IPSS.

ONG-DH – 2013: financiamento público – 34%, receitas próprias – 29%, financiamentos privados – 27%

2011 | 2012 | 2013:

- Aumento da posição do **financiamento público** relativamente ao financ. privados
- **Receitas próprias** há um aumento do peso relativo das participações dos utentes
- Peso relativo dos **financ. de particulares** aumentou e o das empresas diminuiu

ESTRUTURA DOS GASTOS E DOS RENDIMENTOS

A angariação de fundos privados é praticada pela maioria das ONG, sendo que a maioria carece de organização e de desenvolvimento de competências nesta área

Competências a desenvolver:

1. imagem e comunicação externa; 2) campanhas de angariação de fundos; 3) gestão estratégica; 4) gestão e mobilização de associados; 5) monitorização e avaliação de impactos; 6) identificação de entidades financiadoras e de linhas de financiamento; 7) metodologias para a formulação de projetos

Plano de angariação de fundos: IPSS - 35%, Não IPSS – 50%, ONG-DH - 58%

A maioria das ONG não **tem base de dados** de doadores, nem **qualquer programa de gestão** de base de dados de doadores

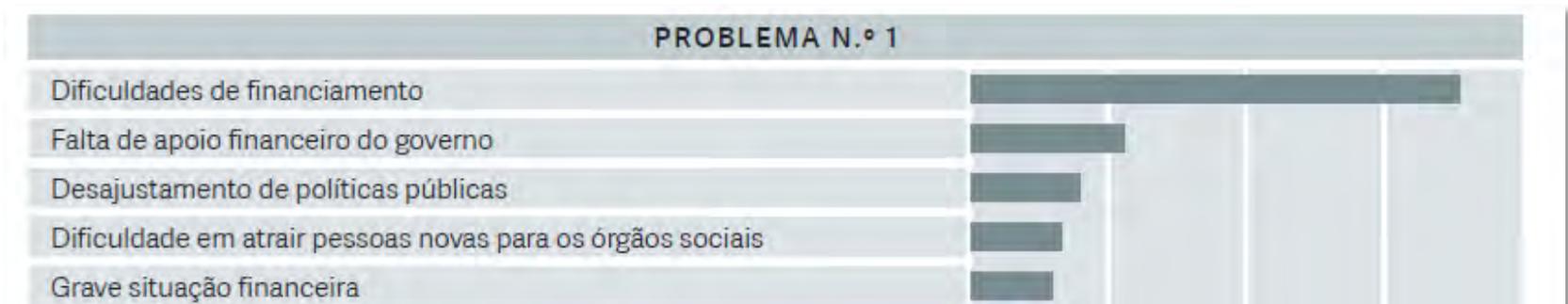
ESTRUTURA DOS GASTOS E DOS RENDIMENTOS

As questões ligadas à **sustentabilidade económica** são as mais sentidas pelas ONG

A desagregação destes resultados entre IPSS e Não IPSS não altera o sentido global das conclusões

IPSS: inclui ainda a “falta de utentes/clientes”

ONG-DH: incluem-se ainda as “dificuldades em obter apoios empresariais”



Áreas de atividade das ONG alvo de ESTUDOS DE CASO

ÁREA SOCIAL

Serviço / Causa

Crianças e Jovens

Crianças e Jovens / Famílias

Idosos

Deficiência

Sem-abrigo

ÁREA DOS DIREITOS HUMANOS

Serviço / Causa

Vítimas de todos os crimes

Mulheres

LGBT

Cooperação para o Desenvolvimento

Imigrantes

Modo de Governação e Práticas de Gestão

*“There are various standards by which to measure the significance of an organisation. One of the most important of these standards is **the calibre of its leadership.**”*

Carta de **Nelson Mandela**, escrita na prisão Victor Verster

Modo de Governação e Práticas de Gestão

- O **ENVOLVIMENTO** de todos é essencial: responsabilidade e autonomia
- **Comunicação e articulação** com a Direção: *top-down* e *bottom-up*
 - Integração de elementos da estrutura executiva na Direção
 - Realização de reuniões regulares com as equipas no terreno
 - Existência de uma figura intermédia (Ex: secretário-geral) que faz a ponte entre a Direção e a gestão corrente da organização
 - Representação dos diversos departamentos chave na Direção
 - Atribuição de diferentes «pelouros» aos membros da Direção

Colaboradores Remunerados

*“If you talk to a man in a language he understands, that goes to his head. **If you talk to him in his language, that goes to his heart.**”*

Nelson Mandela

Colaboradores Remunerados

- Recrutamento de colaboradores **alinhados com a MISSÃO e com a VISÃO** da ONG é essencial:
 - Antigos beneficiários
 - Antigos voluntários
 - Pessoas próximas da ONG
- ONG reconhecem que as **remunerações não são elevadas**
- Pretendem que o período de permanência do colaborador na ONG seja de **crescimento e realização pessoal**

Colaboradores Voluntários

*“We know only too well that what we are doing is nothing more than a drop in the ocean. **But if the drop was not there, the ocean would be missing something.**”*

Madre Teresa de Calcutá

Colaboradores Voluntários

- A importância do voluntariado **varia muito** de ONG para ONG
- As ONG cujo trabalho assenta no voluntariado enfatizam a importância da sua **formação**
- As ONG que recorrem menos ao voluntariado relatam **más experiências** mas querem melhorar a estratégia nesta área

Partilha de Recursos, Trabalho em Rede e Relações com Entidades Públicas

*“Coming **together** is the beginning. Keeping **together** is progress. Working **together** is success.”*

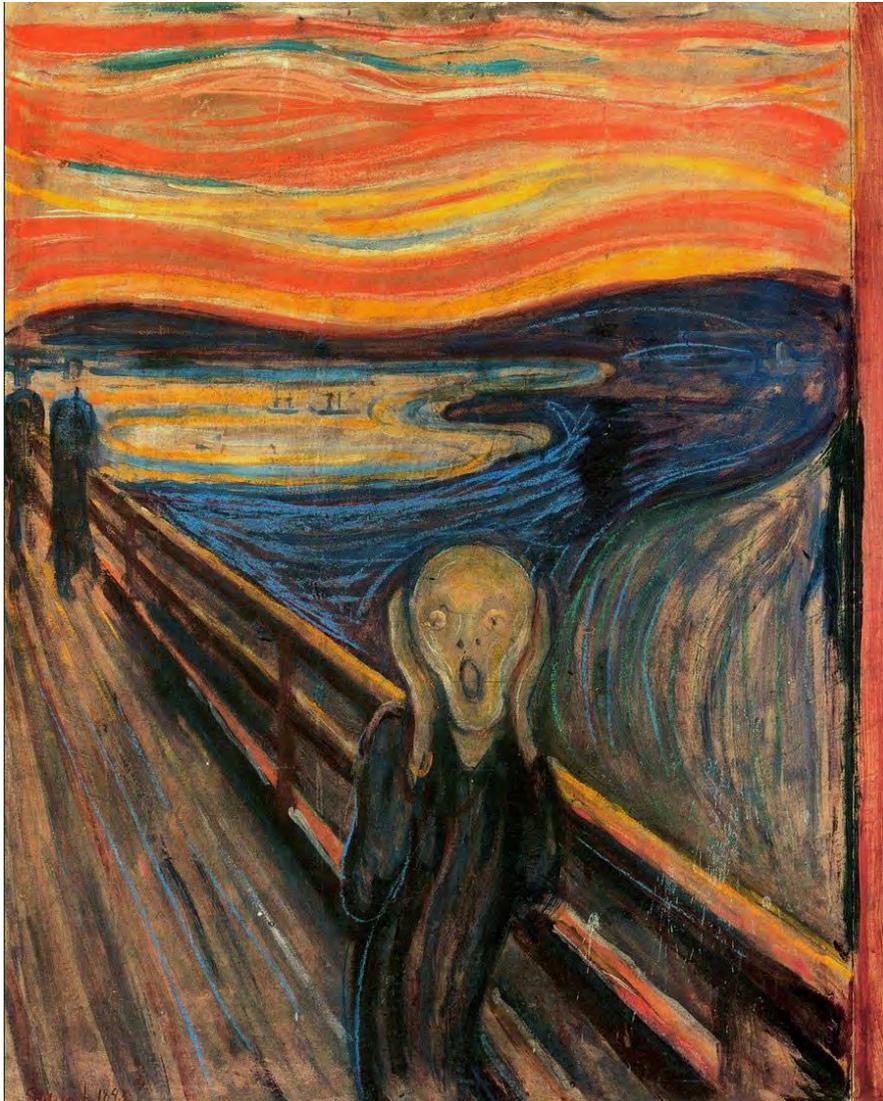
Henry Ford

Partilha de Recursos, Trabalho em Rede e Relações com Entidades Públicas

- As redes e parcerias são fundamentais:
 - Na partilha de boas práticas
 - Na promoção de sinergias
 - No aproveitamento de complementaridades e na partilha de recursos
 - No alargamento do conhecimento na área
 - Na melhoria da qualidade do serviço
- Dificuldade em estabelecer **parcerias horizontais** com os **organismos públicos e/ou financiadores**

Estrutura dos gastos e dos rendimentos

**Diagnóstico
das ONG
em Portugal**



O Grito, Edvard Munch

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Edvard_Munch_-_The_Scream_-_Google_Art_Project.jpg

Estrutura dos gastos e dos rendimentos

- A **dificuldade de financiamento** é a principal preocupação identificada pelas ONG
- Consciência da **necessidade de diversificar** as fontes de financiamento
 - Candidaturas a projetos ...  **Porém...**
 - Apoios *pro-bono* de empresas
 - Fidelização dos benfeitores: proximidade e transparência
 - Receitas próprias: negócios sociais

Oportunidades e Ameaças

“O mundo exterior existe como um ator num palco: está lá mas é outra coisa.”

Livro do Desassossego, Bernardo Soares
(semi-heterónimo de **Fernando Pessoa**)

Oportunidades e Ameaças

- As ONG acreditam que as políticas públicas deviam ser desenvolvidas com a **participação de quem atua no terreno**
- A envolvente contextual é difícil, dinâmica e complexa: **desafio para as ONG se reinventarem**



O Sol, Edvard Munch

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Edvard_Munch_-_The_Sun_-_Google_Art_Project.jpg

Diagnóstico das ONG em Portugal

ÓRGÃOS SOCIAIS

PRÁTICAS DE GESTÃO

RECURSOS HUMANOS

Remunerados

Voluntários

FINANCIAMENTO E
MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

RELAÇÕES COM
ENTIDADES PARCEIRAS

S

W

O

T

ÓRGÃOS SOCIAIS

Modelos de gestão participativos

Articulação entre Direções

**Autonomia de decisão da Direção
Técnica**

**Membros da Direção Estatutária
não remunerados**

**Existência de um órgão consultivo
numa minoria**

S

**Sucessão das lideranças é assunto
a priorizar**

**Inexistência de um órgão
consultivo na maioria**

**Acumulação excessiva de funções
das Direções Estatutárias**

**Ass. Geral e Cons. Fiscal pouco
proativos**

W

PRÁTICAS DE GESTÃO

Práticas ao nível do marketing

Implementação de sistemas de gestão da qualidade

Práticas ao nível do planeamento estratégico

Práticas ao nível dos planos de atividades/orçamentos

Participação dos associados

S

Pouca experiência na angariação junto de particulares

Presença on-line débil e sem orientação para a angariação de fundos

Planos estratégicos sem participação ou com participação mínima da Direção estatutária

Questionável a articulação entre planos estratégicos e planos anuais

Falta de mecanismos adequados de prestação de contas

Assumidas necessidades de desenvolvimento de competências de gestão estratégica e de marketing

Códigos de conduta inexistentes

Intervenção local vs visão global?

W

**RECURSOS HUMANOS
remunerados**

Identificação e sentido de missão

Investimento na qualificação

**Sistemas de avaliação de
desempenho**

**Consciência sobre competências
em falta ao nível da gestão**

S

**Colaboradores em número
insuficiente**

**Dificuldade em encontrar
colaboradores qualificados**

**Processos de recrutamento pouco
estruturados**

Risco de burnout

Salários baixos

W

**RECURSOS HUMANOS
voluntários**

Maioria já tem voluntários

Metade das ONG DH não tem remunerados

**Desafios vencidos (por poucas):
formação; regularidade,
assiduidade e pontualidade;
promoção da autonomia; alargar
rede; competências técnicas,
humanas e maturidade**

S

Número reduzido de voluntários

**Algumas consideram não
necessitar de voluntários ou não
serem atrativas para os
voluntários**

**Consciência da necessidade de
desenvolvimento de
competências de gestão de
voluntários**

Área não estruturada

W

FINANCIAMENTO E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Alguma partilha

Esforço crescente por diversificação

Aposta crescente em financiamento europeu, via programas em Portugal

Consciência crescente do potencial das receitas próprias

Pro bono empresarial nalgumas tem peso

Fidelização dos doadores em poucas

Fundos internacionais nalgumas (poucas)

Crescente consciência da importância do rigor

S

Reduzida diversidade de fontes

Precariedade da situação financeira

Nº de associados reduzido e muitos não são ativos

Reduzidas ou inexistentes competências para candidaturas e projetos

Partilha reduzida (viaturas)

Perceção de redução de fundos públicos

Falta de conhecimento sobre mercado de doadores particulares

Financiamento por projetos torna trabalho no terreno dependente de outras agendas

Gestão de tesouraria é desafio constante

Crescente nº de utentes com dificuldade de pagamento

Dificuldades na revisão do acordo com a

Seg. Social

W

**RELAÇÕES COM
ENTIDADES PARCEIRAS**

Redes e parcerias: essenciais e a maioria está envolvida em pelo menos uma parceria e uma rede

Aposta em parcerias empresariais e com autarquias e governos locais

S

Inoperacionalidade de algumas redes e parcerias que são meramente formais

Dificuldade de diálogo horizontal com entidades públicas

Défice de parcerias internacionais

Dificuldade de interação com o mundo empresarial numa ótica de benefício mútuo

W

“O mundo exterior existe como um ator num palco: está lá mas é outra coisa.”

Diagnóstico das ONG em Portugal

Crescentes competências das estruturas federativas, em particular na área social
Crescimento económico no continente africano
Crescente legitimação do setor na Europa
Parcerias e redes internacionais: profissionalização crescente, necessidades crescentes das populações, fundos disponíveis que impõem trabalho colaborativo, novas tecnologias potenciam

O

Crescente exigência dos utentes e maior complexidade dos problemas
Lentidão na recuperação económica e consequentes riscos na diminuição de apoios, de voluntários, receitas próprias
Maior concorrência no acesso a fundos
Manutenção do privilégio a projetos assistencialistas na agenda de financiamento público
Tendência para o privilégio de grandes projetos

T

Diagnóstico das ONG em Portugal

Fundos europeus para a inovação e empreendedorismo social
Crescente sensibilidade da sociedade para problemas sociais
Doadores particulares, um potencial por explorar
Investimento das mulheres numa profissão e em cada vez mais cargos diretivos
Crescente consciência da sociedade da necessidade de contribuir
Necessidades novas e crescentes são oportunidades para novas ONG ou reconversão
Tecnologias de comunicação facilitam acesso a boas práticas
Novos instrumentos financeiros
Esperança média de vida elevada constitui oportunidade de acesso a voluntários com experiência
Novas formas de financiamento por parte das empresas

O

Não existem sinais evidentes de desenvolvimento de outras estruturas federativas
Desajustamento da legislação
Concorrência estrangeira por fundos nacionais

T

Resiliência

Emprego
Recursos próprios
Formação dos colaboradores
Sistemas de gestão da qualidade

Formação-Ação

**Articulação Governação-Gestão
e Renovação de Órgãos Sociais**

**Capacitação de
dirigentes e
colaboradores**

1.

Aquisição de competências

Recursos

Com participação do terreno

Articulação entre sistemas

Evitar agenda exclusiva de
projetos de grande dimensão

**Promoção da
implementação de
processos de
certificação da
qualidade**

2.

**Ajustamento das
Políticas Públicas, com a
definição de estratégias
integradas**

3.

Competências para elaboração de candidaturas

Competências para angariação de fundos

Envolvimento dos associados

Fundos próprios através de negócios sociais

Estender regime de contratualização
a outras famílias de ONG

**Diversificação das
fontes de
financiamento**

4.

**Contratualização do
financiamento público**

Potenciar o papel das organizações de nível superior

5.

Promoção da participação e organização da sociedade civil

6.

Desenvolvimento de dados para a melhoria do conhecimento do setor

7.

Diagnóstico das ONG em Portugal



FUNDAÇÃO
CALOUSTE GULBENKIAN
CIDADANIA ATIVA



Obrigada/o pela atenção. Questões?