

Capacidades Gestionárias das ONG portuguesas



Filipe Pinto | Área Transversal de Economia Social da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto

*A intervenção sobre as Capacidades Gestionárias das Organizações Não Governamentais (ONG) Portuguesas realizada no prestigiado Fórum do Património, edição de 2019, alicerçou-se no estudo de **Diagnóstico das ONG Portuguesas**, elaborado ao longo de 2014 pela Universidade Católica Portuguesa (UCP) para a Fundação Calouste Gulbenkian. Este estudo, coordenado por Raquel Campos Franco da Católica Porto Business School, contou com a participação significativa de investigadores da Área Transversal de Economia Social da UCP no Porto.*

Para além de uma proposta de conceito de ONG, onde se incluem as ONG do Património Cultural, e da construção de uma base de dados coerente com este conceito, o estudo espelha uma caracterização da estrutura interna das ONG no que se refere ao seu modo de governo e práticas de gestão, recursos humanos, equipamentos, financiamento, trabalho em rede e relações com entidades públicas. É sobre este último contributo, de **caracterização da estrutura interna**, que os próximos parágrafos incidem, vertendo-se neles a transcrição adaptada de alguns extratos dos resultados do estudo que identificam as principais forças, fraquezas e recomendações sobre a gestão das ONG.

No que respeita ao **modo de governação**, o estudo sinalizou que as ONG em Portugal são lideradas por pessoas em situação de voluntariado, maioritariamente de meia idade, com habilitações literárias superiores e forte predominância do sexo masculino. Estas lideranças, dedicadas às funções de direção, têm algumas dificuldades em fazerem-se substituir, mas não se eternizam nos lugares, nem são dinásticas. 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.

Relativamente a **práticas de gestão**, a declarada necessidade de desenvolverem competências ao nível da gestão estratégica, além de denunciar que muitas organizações ainda estão aquém do que desejariam nesta área, pode ser um sinal de que a realização dos planos estratégicos ainda poderá estar numa fase embrionária nalgumas ONG que os elaboram. Apesar da maioria das ONG referir realizar planos estratégicos, estes resultados não evidenciam, contudo, a qualidade do processo e os resultados. Em alguns casos os planos estratégicos não têm a participação ativa ou têm uma participação mínima das direções estatutárias, que têm a responsabilidade de determinar as linhas estratégicas

de trabalho da organização, sendo o trabalho de elaboração e concretização realizado pela direção/equipa técnica. As ONG que elaboram o planeamento estratégico de uma forma participativa conseguem potenciar o envolvimento de todos os membros.

Ao nível do **marketing**, a maioria das ONG afirma trabalhar esta área e há uma consciência grande da importância da divulgação, comunicação e sensibilização, para o sucesso das ONG. Não obstante, a identificação desta como uma das competências a desenvolver, indicia competências reduzidas ou ausentes ao nível do marketing, o que limita em grande medida a eficácia da atuação, entre outros, ao nível da angariação de fundos (onde se inclui a angariação de novos associados, por exemplo) e da comunicação externa. Além disso um reduzido número de ONG afirmam ter um documento estratégico para esta área.

Ao nível da **prestação de contas**, há uma crescente consciência da importância do rigor na gestão financeira, tornada evidente quer por situações de debilidade financeira postas

em evidência nos últimos anos, pela gravidade das situações, quer por imperativos de transparência que se revelam cada mais essenciais no processo de desenvolvimento captação de fundos junto de doadores potenciais. No entanto, verifica-se a falta de mecanismos adequados de prestação de contas à sociedade, associados e colaboradores.

Ao nível da **gestão da qualidade**, a maioria das ONG com estatuto de IPSS ou já implementou ou está a implementar um sistema de gestão da qualidade. Sendo este um bom indicador da evolução ao nível da qualidade da gestão das ONG, deve ser olhado com cautela. A resposta afirmativa das organizações pouco diz sobre os resultados que têm sido alcançados com os processos de certificação.

Relativamente aos **recursos humanos**, os colaboradores remunerados são principalmente do género feminino, a tempo integral e com contratos sem termo. O sistema de gestão das pessoas contém elementos de formalização numa percentagem já considerável de ONG, mas ainda há muitas carênci-

as de formação, apesar das melhorias ocorridas nos últimos anos. No que respeita aos recursos humanos não remunerados, identifica-se uma presença de voluntários (para além dos que são membros dos órgãos sociais) 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.

Quanto à dimensão das **parcerias e do trabalho em rede**, verifica-se que a partilha de recursos materiais e humanos é pouco frequente, sendo apenas no uso de instalações que ela tem alguma expressão. 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 doutros tipos recursos. Finalmente, na relação com as instituições públicas, destacamos que é com as entidades que lhes estão mais próximas (Administração Central desconcentrada e autarquias locais) que as ONG têm relações mais frequentes, de melhor qualidade e com mais possibilidades de trabalho em parceria.



Apesar da maioria das ONG referir realizar planos estratégicos, estes resultados não evidenciam, contudo, a qualidade do processo e os resultados. Em alguns casos os planos estratégicos não têm a participação ativa ou têm uma participação mínima das direções estatutárias, que têm a responsabilidade de determinar as linhas estratégicas de trabalho da organização, sendo o trabalho de elaboração e concretização realizado pela direção/equipa técnica.





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. No que respeita aos recursos humanos não remunerados, identifica-se uma presença de voluntários (para além dos que são membros dos órgãos sociais) 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.



Relativamente à **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. Relativamente aos 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. Já a angariação de fundos privados, esta é praticada pela maioria das ONG, mas principalmente junto de particulares e menos junto de empresas, sendo que a maioria carece de organização e de desenvolvimento de competências nesta área. São, sem dúvida, as questões ligadas à sustentabilidade económica que são as mais sentidas pelas ONG.

Para finalizar, atendendo ao exposto, selecionam-se aqui três das várias recomendações que o estudo aponta:

1) Há ainda muito a fazer em termos de **capacitação** não só dos colaboradores, mas também dos membros das direções estatutárias. Em primeiro lugar, através de programas de **formação-ação**, uma vez que a experiência dos últimos anos mostra que esta é a forma mais adequada de promover esta capacitação de maneira a que ela conduza a efetivas melhorias de desempenho das organizações, assentes em diagnósticos participados que identificam as competências a serem

desenvolvidas. De qualquer modo existem áreas de formação que são incontornáveis, porque indispensáveis a estas organizações, e reconhecidas como tal pela maioria das ONG, como sejam, a gestão e planeamento estratégico ou o marketing e comunicação externa. Em segundo lugar, outra área que carece investimento diz respeito aos temas da governação. Esta área de promoção da melhor articulação possível entre as direções estatutárias e as executivas ou operacionais é fundamental e, para tal, deveria haver **mais formação, em particular dos órgãos de governo, sobre governação**, uma vez que sendo para estes claro o papel que devem desempenhar, a articulação com os gestores executivos ou operacionais será mais fácil, tendo estes últimos desta forma mais claramente compreendidas as suas funções e responsabilidades.

2) Sem nenhuma surpresa, o estudo mostra que há uma clara unanimidade das ONG no que se refere àquilo que consideram como sendo o seu principal problema, a saber, as **dificuldades de financiamento**. Posto isto, por um lado, para além de ser fundamental a definição de políticas que garantam uma maior estabilidade do financiamento público é fundamental apostar na **diversificação das fontes de receitas**. Destaca-se a necessidade de desenvolvimento de competências ao nível da elaboração de candidaturas a projetos financiados por fundos públicos (nacionais e europeus), que se aposte em processos formativos que reforcem as competências na área da angariação de

fundos junto de benfeitores particulares e no desenvolvimento de parcerias com empresas. Por outro lado, a natureza de bem público que caracteriza o essencial dos serviços prestados pelas ONG justifica que devam contar com o **financiamento público** como um recurso essencial para a sua sustentabilidade económica. Se no caso das Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS) está instituído um regime de contratualização (“acordos de cooperação”) dos financiamentos públicos a estas organizações, que institui algum grau de previsibilidade no financiamento público com o qual as IPSS podem contar, para outras não existe um sistema do mesmo género. Por isso, deveria ser considerada a possibilidade de estender o regime da contratualização negociada e monitorizada dos financiamentos públicos a mais famílias de ONG, que permita fortalecer a sustentabilidade económica das ONG e, conseqüentemente, melhorar serviços que se pretendem estáveis e integrados.

3) Finalmente, sublinha-se a necessidade de se potenciar o **papel das organizações de nível superior** (ex: federação, confederação), uma vez que estas estruturas permitem unificar, numa só voz, as diversas ONG que atuam numa determinada área, conferindo-lhes maior poder junto de outras instituições da sociedade civil e das estruturas do Estado. Estas uniões podem ter um papel fundamental no diálogo com o poder político na definição das políticas para o setor e para as suas diversas áreas de intervenção ■